



**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO DE PALENCIA  
UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**LOS RRHH Y LA NUEVA VERSIÓN ISO 9001:2015.  
UNA INTERPRETACIÓN PRÁCTICA PARA EL SECTOR  
DE LA FABRICACIÓN DE AUTOMÓVILES**

**TRABAJO FIN DE GRADO RELACIONES LABORALES Y RR.HH.  
CURSO 2016 – 2017**

**ALUMNO: SARA MOLPECERES CALZADA**

**TUTOR: DIEGO FCO. VÁZQUEZ VILLAMEDIANA**

# INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	8
2.1 Fundamentos de los sistemas de calidad según ISO 9001:2015 .....	8
2.1.1 ¿Qué es? .....	8
2.1.2 Origen .....	8
2.1.3 Historia y evolución .....	8
2.1.4 Generalidades de la norma .....	10
2.1.5 Beneficios que aporta la obtención de la norma .....	13
2.1.6 Diferencias en la estructura de la ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.....	14
2.1.7 Principios de la ISO 9001:20015 y diferencias con la ISO 9001:2008 .....	16
2.2 CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LOS RRHH EN LA INDUSTRIA DE LA AUTOMOCIÓN .....	19
2.2.1 Gestión y política de RRHH en la automoción .....	21
2.2.2 Características de la propia fuerza de trabajo.....	23
<b>3. CONSIDERACIONES SOBRE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y LOS RRHH EN LA INDUSTRIA DE LA AUTOMOCIÓN</b> .....	29
3.1 Propósito o misión de la organización como punto de partida.....	29
3.2 Contexto de la empresa.....	30

3.3 Necesidades y expectativas de las partes interesadas .....	34
3.4 Liderazgo y compromiso.....	37
3.5 Política.....	38
3.6 Roles, responsabilidades y autoridades .....	40
3.7 Planificación.....	41
3.7.1 Riesgos y oportunidades.....	41
3.7.2 Objetivos de la calidad .....	45
3.8 Recursos .....	47
3.8.1 Personas.....	47
3.8.2 Ambiente operación de procesos.....	49
3.8.3 Conocimientos de la organización .....	50
3.8.4 Competencia.....	51
3.8.5 Toma de conciencia .....	54
3.8.6 Comunicación .....	55
3.9 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.....	56
3.10 Revisión por la dirección .....	58
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La eficacia con la que una empresa logra alcanzar las metas propuestas depende en gran medida de la forma en que su personal sea administrado y utilizado, de tal modo que ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con una plantilla capacitada y comprometida con la organización. Partiendo de esta base, creo que vamos a presentar un trabajo muy interesante a la par que actual, porque el principal objetivo de las empresas existentes en el mercado laboral a día de hoy, es satisfacer las necesidades de los clientes y uno de los factores más importantes que consigue cumplir dichos requisitos, es la calidad. No obstante, no satisface exclusivamente las necesidades de los clientes, sino que también las de los empleados, y será el departamento de RRHH el que se encargue de tratarlos y gestionarlos.

El objetivo del trabajo es analizar, interpretar y plantear las directrices y consideraciones prácticas de implantación de aquellos aspectos de la norma, en cuestiones relativas a los recursos humanos desde la perspectiva de sus características específicas en el sector de la fabricación del automóvil, es decir, el objetivo es conocer y analizar el área de los RRHH en la industria de la automoción en la nueva norma.

La norma ISO 9001 es un estándar que regula todos los elementos que debe tener una organización para tener un sistema de calidad efectivo. Los recursos humanos son un requerimiento necesario dentro de una empresa, y para que ésta pueda generar la garantía de que el servicio que ofrece sea de calidad, y poder satisfacer a sus clientes, debe contar también con un personal de calidad en su interior.

Vamos a analizar cuáles son las prácticas de recursos humanos que se deben poner en marcha en una organización que está implantando un sistema de gestión de calidad. Antes de determinar dichas prácticas habrá que tener claro cuáles son los objetivos y los fines por los que se implantan; qué es lo que se tiene que conseguir con la gestión de los recursos humanos y de qué manera hay que hacerlo para que sea lo más eficaz y eficiente posible.

Todo esto teniendo en cuenta que dichas prácticas no serán iguales en una empresa que se dedique a la fabricación de automóviles, que en una empresa que se dedica a la industria alimentaria, pues las habilidades o la formación necesarias no serán las mismas para un montador de vehículos que para un técnico de laboratorio.

Nosotros nos vamos a centra en el sector de la automoción, es decir, nos vamos a centrar en las actividades de recursos humanos dentro de una organización que se dedica a la fabricación de automóviles, vamos a analizar la forma de planificar y organizar dichas actividades para lograr la máxima calidad. Entre algunas de estas actividades encontramos identificar las necesidades de formación e implantar programas de capacitación o hacer que los empleados entiendan que sus actividades forman parte de un proceso, además de mantenerlos satisfechos a través de la motivación.

A través de la elaboración y defensa de este TFG (Trabajo Fin de grado) pretendemos cubrir las competencias básicas del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, siendo capaces de recoger, ordenar, tratar y analizar la información, teniendo en cuenta los conceptos teóricos, datos de la investigación, normas legales y procedimientos institucionales.

Debemos ser capaces de aplicar los conocimientos adquiridos durante la impartición del grado, estando facultados para sintetizar la información y líneas de razonamiento, sosteniendo un argumento detallado a lo largo del tiempo.

Teniendo en consideración los temas recogidos en este trabajo, y los que hemos abarcado a lo largo de la enseñanza universitaria, los que coinciden son los relativos a los RRHH (Recursos Humanos). Nos acercamos a una aplicación práctica de algunos conocimientos teóricos ya adquiridos y logramos perfeccionar el cumplimiento de varios objetivos establecidos en la memoria de dicha titulación, tanto generales, como específicos de los RRHH:

## **GENERALES**

### **INSTRUMENTALES**

**CG.1.** Capacidad de análisis y síntesis

**CG.2.** Capacidad de organización y planificación

**CG.3.** Comunicación oral y escrita en lengua nativa

**CG.5.** Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio

**CG.6.** Capacidad de gestión de la información

### **PERSONALES**

**CG.14.** Razonamiento crítico

### **SISTEMÁTICAS**

**CG.16.** Aprendizaje autónomo

**CG.17.** Adaptación a nuevas situaciones

**CG.18.** Creatividad

**CG.21.** Motivación por la calidad

## **ESPECÍFICAS**

### **DISCIPLINARES**

**CE.3.** Organización y dirección de empresas

**CE.4.** Dirección y gestión de recursos humanos

### **PROFESIONALES**

**CE.13.** Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

**CE.14.** Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación

**CE.17.** Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo

**CE.18.** Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 Fundamentos de los sistemas de calidad según ISO 9001:2015

#### 2.1.1 ¿Qué es?

La ISO 9001 es una norma de carácter internacional; es la base del sistema de gestión de calidad y se centra en todos los elementos de la administración de calidad con los que debe contar una empresa para que ésta pueda tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Actualmente más de 640.000 entidades en el mundo cuentan con la certificación ISO 9001.

A la hora de implantar dicha norma, es fundamental que las razones que mueven esta iniciativa estén relacionadas con la estrategia de negocio. La implantación tiene que realizarse con la flexibilidad que requieren las particularidades de la organización, y debe estar integrada con la cultura y los valores que la caracterizan. Además, desde las fases iniciales de la implantación se tiene que procurar la participación de todo el personal involucrado en el sistema. (GOMEZ, 2015)

#### 2.1.2 Origen

Esta norma debe su nombre al comité que se encarga de elaborarla, el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO (Organización Internacional para la Estandarización). El objetivo es especificar los requisitos de un buen sistema de gestión de la calidad, de manera que la norma pueda ser aplicada de forma interna por las organizaciones, bien para obtener una certificación, o bien para mantener puntos de control durante su proceso y así asegurar la calidad de su producto o servicio.

#### 2.1.3 Historia y evolución

El origen de la creación de la norma se remonta a la época de la Segunda Guerra Mundial. Empezó a surgir la necesidad de controles en procesos y productos de

carácter bélico. Fue entonces cuando se empezó a expandir por Europa este modelo de normativa a través de la OTAN; hasta las Fuerzas Armadas Británicas la aplicaron en sus productos. Sin embargo, cabe destacar que en ese momento el concepto de calidad hacía referencia a “conformidad” y no a “mejora continua” como hoy en día.

Al mismo tiempo, el ejército de Estados Unidos también adoptó una normativa, la MIL-Q-9858 para sus proveedores, y tiempo después tomaron ejemplo la administración nacional Aeronáutica y la Espacial (NASA).

Pero en los años 70´, en Europa, empezaron a surgir complicaciones, porque todas las organizaciones exigían a sus proveedores la certificación de sus productos, de forma que se creó tal diversidad que era imposible satisfacer a todos los sectores interesados. En ese momento, el British Standard creó la BS 5750, que es la norma más cercana a la ISO 9001, esta norma fue tan eficaz, que la primera ISO 9001 creada en 1987, no sufrió apenas cambios respecto a ella.

El objetivo de la norma, era y es, ayudar a las organizaciones, independientemente del tipo y del tamaño, a establecer, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad. Las distintas versiones de la ISO 9001 a lo largo del tiempo han sido las siguientes, (teniendo en cuenta que la única versión que se encuentra actualmente vigente es la ISO 9001:2015):

- ISO 9001:1987: Versión Original.
- ISO 9001:1994: Primera revisión del modelo original.
- ISO 9001:2000: Segunda revisión del modelo original.
- ISO 9001:2008: Tercera revisión del modelo original.
- ISO 9001:2015: Cuarta revisión del modelo original.

(EZEQUIELES, 2009)

#### 2.1.4 Generalidades de la norma

Esta norma internacional promueve que las organizaciones adopten un enfoque basado en procesos al desarrollar, implantar y mejorar su sistema de gestión de calidad, que se basa a su vez en el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

El enfoque a procesos es el principio esencial de la UNES-EN ISO 9001:2015. Este permite a la organización planificar sus procesos y sus interacciones, y se pretende su aplicación de forma general a todo el sistema de gestión de calidad, tanto para los procesos operativos, como de soporte, de seguimiento y medición o estratégicos.

Por otra parte, el ciclo PHVA, también es conocido como PDCA (Plan-Do-Check-Act), o como ciclo Deming debido al nombre de su promotor (William E. Deming). Se le considera una herramienta de mejora continua, permite que la empresa se asegure de que sus procesos cuentan con los recursos necesarios y de que éstos son gestionados adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia. Este ciclo consiste en desarrollar 4 etapas para cada proceso:

- Planificar: establecer los objetivos y el método para alcanzarlos.
- Hacer: se refiere a la capacitación de realizar las actividades planificadas.
- Verificar: una vez llevado a cabo el proceso hay que poner en marcha tareas de medición y seguimiento sobre los resultados obtenidos, para valorar su adecuación sobre los objetivos planeados inicialmente.
- Actuar: tomar acciones tanto correctivas, para corregir las desviaciones que se hayan producido, como preventivas para seguir mejorando los resultados.

Hay que concluir que este ciclo no es utilizado como modelo de desempeño únicamente en el plano individual de cada proceso, sino también desde una visión global del sistema de calidad. (GÓMEZ, 2015)

Otra característica destacable que incorpora esta norma es el pensamiento basado en riesgos. Este concepto permite que la empresa determine los factores que podrían causar que su sistema de gestión de calidad y sus procesos se desvíen de los

resultados planificados. De esta manera, la empresa pondrá en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que vayan surgiendo. Estos riesgos podrían detectarse de varias formas.

Primeramente un sencillo método sería realizar un análisis del contexto tanto interno como externo, y el procedimiento más común y adecuado para llevarlo a cabo es el análisis DAFO, concepto que explicaremos más adelante.

Otro tipo de análisis mediante el cual se pueden identificar los riesgos que puede correr una empresa es el de los requisitos o necesidades de los proveedores, clientes, etc. Es decir, de las partes interesadas.

Por último, otra manera a través de la que podemos darnos cuenta si existen factores que puedan poner en peligro el sistema de gestión de calidad de la empresa, es en los procesos. Al ir desarrollando poco a poco cada proceso y poniéndolos en marcha, percibiremos si hay que aplicar medidas preventivas en determinadas cuestiones e intentar minimizar al máximo los posibles efectos negativos que se produzcan.

Otro aspecto muy importante que encontramos en esta nueva norma es que se analiza el contexto de la organización como diferencia fundamental.

Todas las organizaciones tienen que tener en consideración el contexto en el que realizan sus actividades, ya que existen factores que influyen en el desarrollo y en el resultado de su trabajo. Por esta razón deben determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que van a afectar a su capacidad para lograr sus resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

En la actualidad hay muchos métodos que permiten que una empresa analice su contexto: estudios de mercado, análisis de la competencia, informes socioeconómicos, etc. Pero nosotros, debido a la sencillez del método, a su capacidad de aplicación a diferentes ámbitos, a su extendido uso y a su orientación a favorecer la toma de decisiones estratégicas, nos vamos a centrar en el análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades).

Con este método vamos a analizar tanto el contexto interno como externo de la organización, pero antes de ponerlo en marcha debemos definir el objeto de estudio (proyecto de inversión, política de marketing, la operativa de un determinado proceso, planificación estratégica...) e identificar los factores tanto positivos como negativos que condicionan el desempeño de nuestra organización. (GÓMEZ, 2015)

**CONTEXTO INTERNO U ORGANIZACIONAL:** se refiere a las condiciones que se dan dentro de la compañía: cultura organizacional, estructura organizacional, estrategia de negocio, etc. Una vez identificados dichos factores, hay que detectar cuales son positivos y cuales negativos, de este modo determinaremos tanto las debilidades (aspectos desfavorables de la organización en comparación con otras referencias, aspectos que afectan negativamente al desempeño analizado, como por ejemplo los competidores), como las fortalezas (factores destacables y diferenciadores respecto al mercado que favorecen la consecución de los resultados).

**CONTEXTO EXTERNO:** se refiere al ambiente externo local, nacional e internacional que contiene las condiciones que se interrelacionan con la organización: globalización económica, situación política, cultura, avance tecnológico, etc. En el análisis externo categorizaremos las amenazas (situaciones que se dan en el exterior que pueden perjudicar el negocio) y las oportunidades (condiciones externas que pueden favorecernos)

Otro punto muy destacado en la norma es que se busca incorporar en el sistema de gestión, los requisitos relevantes de las partes interesadas. Al analizar el contexto de la organización nos damos cuenta que entran en juego distintos grupos de poder con los que la empresa tiene relación, y con los que tiene que contar para finalmente lograr proporcionar sus productos y servicios a los clientes. Es obligación de la organización determinar cuáles son las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad y los requisitos correspondientes a estas partes interesadas para el sistema de gestión de calidad. Algunos ejemplos de estas partes interesadas son los proveedores, inversores, patrocinadores, administraciones públicas, etc.

A pesar de todos estos grupos relacionados con la empresa, no hay que olvidar que el cliente es la principal parte interesada y la base fundamental de la norma.

Sin embargo, no es suficiente con identificar el contexto de la organización y las partes interesadas, sino que hay que utilizar esa información y adaptar el sistema de gestión de la calidad de la compañía a la realidad por la que se ve condicionada. La organización debe actualizar dicha información conforme vaya evolucionando el entorno.

Por último, mencionar que es la propia entidad quien debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance, y para esto debe considerar los factores internos y externos, los requisitos de las partes interesadas y los productos y servicios de la organización.

#### 2.1.5 Beneficios que aporta la obtención de la norma

##### Beneficios para la empresa

La obtención de esta norma por parte de una empresa le reporta beneficios; el principal es otorgar mayor valor a la empresa a través de: la sistematización de tareas, la fijación o establecimiento del aprendizaje organizacional, el ahorro de costes por mala calidad o indefiniciones de procesos, la alineación de los objetivos y los procesos con una estrategia preestablecida, la difusión de los valores y la cultura a través de los objetivos y la política de la empresa y la creación de capacidades organizativas.

Esta situación también es una gran oportunidad para la empresa para rediseñar y repensar los procesos, las funciones, etc..., poder medir y controlar mejor los resultados de eficacia de los procesos, integrar a todo el personal bajo unos mismos criterios de trabajo, control y seguimiento, lo cual incluye aumentar la participación y motivación del personal y mejorar la gestión de los recursos, y sobre todo conseguir la mejora continua, de forma que la empresa ponga de manifiesto los puntos de mejora para mejorar y adecuar el sistema a la gestión de calidad. Es decir, es una buena oportunidad para la empresa para establecer las bases del sistema de gestión de calidad y estimular a la empresa y a sus participantes para entrar en un proceso de mejora continua.

### Beneficios para la empresa ante el mercado

Otros beneficios que obtiene la empresa gracias a la norma son de cara al mercado:

Ganar cuota de mercado; acceder a mercados exteriores gracias a la confianza que la propia norma genera entre los clientes y consumidores.

Mejorar la imagen de los productos y servicios ofrecidos.

Favorecer su desarrollo y afianzar la posición de la entidad.

Sin embargo, la obtención de esta norma por parte de una empresa no solo le reporta beneficios a ella, sino que también aporta beneficios a las demás partes interrelacionadas con esta, como a los clientes, al poder de proporcionarles regularmente productos y servicios que satisfagan sus requisitos.

### Beneficios para la empresa ante los clientes:

Aumento de la satisfacción de los clientes.

Eliminar auditorías e incurrir en su correspondiente ahorro de costes.

Acceder a acuerdos de calidad concertados con los clientes.

(AENOR, 2016)

#### 2.1.6 Diferencias en la estructura de la ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.

La estructuración de la norma también ha sufrido cambios. Ha habido un aumento del número de apartados en los que se estructura dicha norma; son los siguientes:

<b>ESTRUCTURA</b>		
	<b>ISO 9001:2008</b>	<b>ISO 9001:2015</b>
1	Objeto y campo de aplicación	Alcance
2	Normas para la consulta	Referencias normativas
3	Términos y definiciones	Términos y definiciones
4	Sistema de gestión de calidad	Contexto de la organización
5	Responsabilidad de la dirección	Liderazgo
6	Gestión de los recursos	Planificación
7	Realización del producto	Soporte
8	Medición, análisis y mejora	Operaciones
9		Evaluación del desempeño
10		Mejora

Fuente: elaboración propia. Datos: UNE-EN ISO 9001:2008 y UNE-EN ISO 9001:2015

Se pueden apreciar varios cambios sustanciales en la nueva versión de la ISO 9001; estos cambios abordan los siguientes aspectos:

- La redacción adquiere un enfoque más general y adaptado a las entidades de servicios. Se centra en la planificación y el liderazgo.
- Pone más énfasis en el enfoque basado en procesos; la nueva versión cuenta con una cláusula donde se definen específicamente un conjunto de requisitos para que la entidad adopte este enfoque basado en procesos.
- Desaparece el apartado en el que se habla de acciones preventivas; sin embargo, se habla de prevención a más alto nivel, en coherencia con nuevos puntos sobre la gestión del riesgo, aspecto que se aborda con más profundidad.

- Se producen algunos cambios terminológicos:
  - Cambia el término “realización de productos” por el de “operaciones”.
  - Los términos "documento" y "registro" se sustituyen por el de "información documentada.
  - El término "cliente" pasa a denominarse "parte interesada", lo que cuadra con un nuevo enfoque hacia la calidad total y los modelos de excelencia empresarial.
  
- Mayor compatibilidad con otras normas, esta nueva versión es una norma de alto nivel.
  
- Más detalle en la Gestión del Cambio, lo cual está muy relacionado con los modelos de excelencia que se encuentra en el apartado sobre "Planificación y control de cambios".

#### 2.1.7 Principios de la ISO 9001:20015 y diferencias con la ISO 9001:2008

Podemos encontrar varias diferencias en la ISO 9001:2015 respecto a la ISO 9001:2008. Una diferencia bastante notoria son los principios en los que se basa la gestión de la calidad, han pasado de 8 a 7; los citamos a continuación:

<b>PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>		
	<b>ISO 9001:2008</b>	<b>ISO 9001:2015</b>
1	Enfoque al cliente	Enfoque al cliente
2	Liderazgo	Liderazgo
3	Participación del personal	Compromiso de las personas
4	Enfoque basado en procesos	Enfoque a procesos
5	Enfoque de sistemas para la gestión	Mejora continua
6	Mejora continua	Toma de decisiones basada en la evidencia
7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Gestión de las relaciones
8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	

Fuente: elaboración propia. Datos: UNE-EN ISO 9001:2008 y UNE-EN ISO 9001:2015

Los directivos, para guiar a su organización a una mejora del desempeño, deben utilizar los principios del sistema de gestión de calidad. Una vez que este sistema se haya puesto en marcha, se debe llevar a cabo una evaluación objetiva para comprobar que los principios se están utilizando en dicha entidad, además se debe realizar también una medición de los resultados de su aplicación. Es decir, estos principios de los que hablamos son los fundamentos que sustentan al sistema de gestión de calidad, y no se pueden dejar de tener en cuenta a la hora de implantar la norma UNE-EN ISO 9000, ya que ayudan a entender el alcance de dicha norma, y el porqué de los requisitos que contiene. Los detallamos a continuación:

- **ENFOQUE AL CLIENTE:** una organización alcanza el éxito cuando consigue atraer y conservar a sus clientes, tanto su confianza como su satisfacción, de tal manera

que una organización no podría existir si no hubiera clientes que adquirieran sus productos o servicios.

Por este motivo, el principal objetivo de la gestión de calidad, no es solo cumplir los requisitos del cliente, si no exceder tanto sus expectativas como sus necesidades.

- **LIDERAZGO:** los líderes tienen la responsabilidad de establecer y crear las condiciones idóneas para que los trabajadores se involucren en el logro de los objetivos de calidad de la organización.

Es necesario que la organización pueda alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para conseguir sus objetivos, lo cual se logrará mediante la creación de la unidad de propósito y la adecuada dirección y gestión de las personas.

- **COMPROMISO DE LAS PERSONAS:** una de las principales maneras de generar valor en la organización, es que ésta cuente con personas competentes y comprometidas.

Para lograr una gestión eficiente y eficaz de la organización hay que respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. De esta forma, las personas obtienen un reconocimiento y un empoderamiento, se comprometen más con la organización, y posibilitan que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- **ENFOQUE A PROCESOS:** la forma más eficiente y eficaz de conseguir los resultados más consistentes, es entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados coherentes.

El sistema de gestión de calidad se compone de procesos interrelacionados, y llegar a entender la manera en la que este sistema produce los resultados, permite optimizar el sistema y el rendimiento de la organización.

- MEJORA: la mejora continua debe ser un objetivo permanente en la entidad.

Este enfoque, la permitirá reaccionar rápidamente ante cambios internos y externos que se produzcan, le facilitará la creación de nuevas oportunidades así como la reacción ante ellas, y podrá aumentar su ventaja competitiva.

- TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA: el análisis de los hechos, evidencias y los datos, conduce a una mayor objetividad y confianza; por eso analizar y evaluar los datos y la información debe ser la base de un complejo proceso de toma de decisiones, así habrá una mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- GESTIÓN DE LAS RELACIONES: hay varias partes interesadas que rodean la organización y que son interdependientes entre sí, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambas para crear valor. Éstas influyen en el desempeño de la organización, y cuando ésta gestiona las relaciones con las partes interesadas pertinentes, para optimizar el impacto de su desempeño, se logra un éxito sostenido. (GÓMEZ, 2015)

Podemos concluir que la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios es de una importancia crucial.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LOS RRHH EN LA INDUSTRIA DE LA AUTOMOCIÓN

Una vez presentada la norma con carácter general, vamos a examinar el ámbito de la calidad respecto de los recursos humanos (RRHH), y a señalar sus rasgos característicos en una empresa del sector de la automoción. Para esto, primeramente vamos a esclarecer que función y qué objetivos cumplen los RRHH en cualquier empresa, para después centrarnos en los de una empresa de estas características; a partir de entonces iremos desarrollando las diferentes ideas y conceptos que forman parte de esta área.

En las empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Nosotros nos vamos a ocupar del departamento de los recursos humanos, departamento que precisamente se encarga de gestionar las personas que forman parte de la empresa. Uno de los nuevos objetivos que en la actualidad centra la rama de RRHH en las compañías, es que cada vez más existe una necesidad de invertir en dicha área, de cuidar el capital humano.

Las empresas necesitan comprender cuáles son las tareas que RRHH realiza para el desarrollo de los colaboradores y para el aumento de la productividad en las organizaciones. Las áreas de Recursos Humanos son mucho más que un área de reclutamiento y tienen objetivos específicos a escala global:

- Lograr un rendimiento óptimo del capital humano dentro de las organizaciones a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento, tanto profesional como personal, de los colaboradores.
- Innovar en métodos de descubrimiento y reclutamiento de talentos necesarios para la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado y potencial de crecimiento.
- Divulgar cuáles son los objetivos estratégicos de las empresas y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio. RRHH se encarga de enseñar a los trabajadores cuál es su papel dentro de la organización. Aquí entran en juego las áreas de participación y valoración de la empresa.
- Propiciar el aumento de la productividad a través del trabajo de los colaboradores, así como llegar a la perfección en cada una de las tareas que desempeñan.

Pero para que las empresas logren estos objetivos, es necesario que tengan en cuenta los principales retos organizacionales. Cuando se hace algo, hay que estudiar con

detalle por qué se hace y con qué finalidad, de esta forma será más probable, que el resultado obtenido sea el esperado y de calidad.

### 2.2.1 Gestión y política de RRHH en la automoción

Tras haber sido presentado el departamento de RRHH en una empresa, cuáles son sus funciones, objetivos... vamos a estudiarlo en una empresa del sector de la automoción. Para abordar el tema y desarrollar los objetivos de esta área en una empresa de estas características hay que tener claro que su principal objetivo es vender coches, y para eso, el principal grupo de la organización son los clientes. Estos son la razón de ser de la empresa, y por ello toda actuación tiene como fin último el lograr su satisfacción a través de una gestión apropiada de todos los recursos, incluidos los recursos humanos. Pero tampoco podemos olvidar a la hora de realizar este análisis, que las empresas de este sector de actividad se conforman como centros de trabajo complejos, de grandes dimensiones y con mucho peso en el mercado laboral, debido sobre todo a dos factores:

-Por un lado, la automoción es un sector estratégico de la economía española y es uno de los pilares fundamentales de la industria en nuestro país. El sector creció un 18% en 2015 y emplea alrededor de 2 millones de personas en el Estado. La actividad que se mueve en torno al automóvil supone al menos el 10% del PIB español.

A través de un estudio del ministerio de industria, energía y turismo, presentado en Abril de 2016, extraemos dos datos relevantes del sector de la automoción respecto al total de la industria:

El 7% de la población total ocupada pertenece al sector de la automoción.

El 10,2% del total de la producción procedente de la industria corresponde a dicho sector.

-Por otro lado, la fabricación de un coche es un proceso muy largo y costoso que incluye a su vez muchos pequeños procesos y cantidad de trámites que involucran a varias partes interesadas. Hay que tener en cuenta que desde que el cliente pide el coche que quiere en el concesionario, hasta que este finalmente se le entrega, hay que

pasar muchas etapas de por medio, como la negociación de fábrica con los proveedores, o la gestión de todas las personas que intervienen en el procedimiento.

De esta forma podemos definir que la misión principal de los recursos humanos de una empresa como esta, es ser prestatario de servicios plenos y de calidad en la cobertura de puestos, consiguiendo la incorporación a la empresa de los mejores candidatos del mercado conforme a las competencias requeridas. Para encontrar a los mejores candidatos, la empresa debe contar con aquellos que marquen la diferencia y que aporten un valor añadido.

La que actualmente se considera una buena estrategia de RRHH, es aquella que no solo se centra en el personal presente, sino que afronta una visión de futuro poniendo la vista en posibles candidatos para la empresa, de manera que pueda empezar a formarlos desde el inicio de su vida profesional y asegurarse de que en el futuro sean capaces de proporcionar a la empresa los servicios que esta necesita.

La estrategia de la organización está directamente relacionada con la política ya que esta última será el método de actuación para conseguir la primera. Por lo general, la política a seguir de RRHH en una empresa del sector de la automoción es fijada por la alta dirección, centrándose en todos los ejes principales y enfocada a todos los trabajadores, cuestión que suele resultar complicada debido a la gran diversidad existente. Por su parte, esta política no es ajena al plan de marketing, plan estratégico o plan de gestión de la organización. A la vez que la alta dirección va tomando ciertas determinaciones, se va generando información relevante para la toma de decisiones. Esta, junto con otras políticas de la organización como la comercial, la de comunicación o la financiera, constituye la referencia a seguir para conseguir los retos de la organización. Dentro de ella se abarcan muchos aspectos que son importantes y que influyen en los recursos humanos de una empresa, todos ellos consiguen crear una red de herramientas que permiten desarrollar el trabajo de una forma óptima y conseguir los objetivos establecidos.

## 2.2.2 Características de la propia fuerza de trabajo

A la hora de centrarnos en algunos aspectos específicos de los recursos humanos hay que tener claro que en una empresa de estas dimensiones y características existen muchas diferencias entre los trabajadores, como los rangos y puestos que ostentan dentro de la empresa, la edad, o el grado de cualificación de todos ellos, de manera que no se podrán aplicar las mismas medidas para todos y habrá que hacer distinciones:

→Respecto a la estructura organizativa, lo principal es distinguir entre operarios, técnicos y directivos, que son los tres eslabones principales de la jerarquía.

→Para las edades se crean varias franjas:

-Hasta 25 años

-De 26 a 35

-De 36 a 45

-De 46 a 55

-De 56 en adelante

→La cualificación se divide en formación básica, formación profesional y formación superior. Dependiendo de la preparación de cada empleado se distinguirá una gran variedad de perfiles profesionales divididos en función del tipo de actividad desempeñada dentro de la empresa. Además, teniendo en cuenta que este sector tiene una estructura de tipo tradicional, las categorías profesionales suponen el elemento clasificador central.

Una vez hecha la distinción, hay que tenerla en cuenta en cada una de las prácticas de los RRHH y adaptarlas a las necesidades de cada situación, estando por supuesto cada una de ellas a disposición de todos los trabajadores y regulado por vía interna, bien en el convenio de la propia empresa o en su defecto a través de informes. A continuación vamos a entrar en detalle en algunos aspectos que afectan a las personas

de la empresa y para los que se tienen en cuenta las características anteriormente citadas.

### Formación y cualificación

Una cuestión que día a día está cobrando más relevancia en los recursos humanos y que además tiene mucho que ver con la motivación en el trabajo es la formación. Ofrecer a los trabajadores la posibilidad de seguir aprendiendo y poder obtener formación en otras áreas que les permita tener una vida laboral dinámica y cambiante. Esta práctica consiste en ofrecer formación de forma voluntaria y gratuita a nivel general a todo el colectivo de trabajadores, en colaboración con la línea jerárquica correspondiente, para la mejora de sus competencias a nivel personal y profesional. Todo esto detallando el plan de formación para cada una de las categorías, distinguiendo entre operarios, técnicos y directivos y adaptándose a sus conocimientos y capacidades.

Actualmente, las grandes empresas, tanto del sector de la automoción, como de otros con bastante peso en nuestra industria, invierten una gran cantidad de tiempo y dinero en la formación continua a sus trabajadores. Pero dentro de este punto, encontramos un gran abanico de posibilidades.

- Operarios: la formación más habitual para este tipo de trabajadores es la referente al área de habilidades técnicas y prevención de riesgos laborales, área que se suele llevar más del 30% del presupuesto total.
- Técnicos y directivos: la formación que se ofrece a estos dos rangos normalmente es muy similar. El aprendizaje suele estar basado en competencias asociadas a una mejora de las habilidades personales del trabajador, como comerciales, de liderazgo o de comunicación. Por otro lado, otro aspecto fundamental de la formación en este caso son los idiomas, con el inglés en el número uno del ranking.

Pero las empresas no solo se centran en la formación de los trabajadores que en ese momento se encuentran en la empresa, sino que también hay que mantener y animar

las relaciones y contactos con los Centros de Formación y Universidades españolas y extranjeras a través de prácticas y stages de estudiantes para que sean, en el futuro, un vivero cualificado de candidaturas para la empresa.

Siendo la formación profesional un factor decisivo para la adecuada aptitud profesional de los trabajadores y para aumentar la competitividad de la empresa, esta práctica se encuentra siempre regulada por ley.

Por ejemplo, en el caso del fabricante de automóviles Renault, empresa que se rige por el Convenio Colectivo de Renault España, S.A. de Septiembre de 2016, está recogido por el art.42. Algunas cuestiones que incluyen en este apartado son las relativas a los derechos y obligaciones que tienen tanto los trabajadores como la empresa o la participación de la representación sindical.

### Grado de integración en la empresa

La integración laboral es el proceso de inserción y de adaptación del individuo a la organización. Las empresas tienen que propiciar que dicha integración del individuo sea lo más positiva posible. Para ello hay que tener en cuenta varios factores.

-Lo primero es que nos encontramos ante una empresa privada. En estos casos la aplicación de las estrategias de integración es menos institucionalizada y más informal que en el caso de las organizaciones públicas.

-Lo segundo a tener en cuenta es el espacio físico de trabajo. El proceso de adaptación de un empleado a su trabajo y empresa no será igual en fábrica que en oficinas, que es la principal diferenciación que podemos hacer en el tipo de empresa que estamos analizando. No se podrá crear un ambiente de trabajo idóneo de la misma manera en un sitio que en otro.

Esta cuestión de la integración laboral está directamente relacionada con el ambiente de trabajo, es decir, todas las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, las circunstancias que inciden en la actividad. Podemos afirmar que contribuir a un ambiente de trabajo positivo es una de las funciones del área de RRHH. Esto tiene

como resultado la satisfacción laboral de los trabajadores lo cual a su vez lleva a que se eleven los resultados, eficiencia y el compromiso.

Por esta razón, los RRHH deben trabajar para ello y conseguir motivación entre los trabajadores mediante propuestas que no sean solamente retributivas. Una de las formas más comunes, además de la formación, es mediante el establecimiento de unas directrices de promoción y ascensos, valoración, participación e integración de los trabajadores en la organización, ofreciendo oportunidades de carrera.

Un ejemplo de integración que han puesto en práctica algunas conocidas marcas como Opel o Renault, ha sido introducir en la empresa un sistema de sugerencias. Esto consiste en dar la posibilidad a todos los trabajadores de realizar sugerencias de mejora, tanto a nivel individual como colectivo, y en el momento que esa idea origine un ahorro económico, recompensarles aplicando un porcentaje sobre el ahorro evaluado. Concretamente, en Opel, ese porcentaje es del 20%, con un importe máximo de 12.000€. De esta manera se favorece que los empleados participen en la empresa con algunas prácticas que van más allá de la realización de sus tareas rutinarias y se sientan integrados.

Pero de forma general, el aspecto clave, que engloba a todos los demás, y que condiciona la motivación y la integración de los trabajadores en la empresa, es la cultura organizacional, aspecto que analizamos a continuación.

### Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de actitudes, valores, creencias y experiencias, que son compartidos por las personas y grupos en una organización.

Esto tiene un gran impacto en la moral, productividad y satisfacción de los empleados. Según la reciente encuesta “*Work Watch*” de Randstad, el 66% de los encuestados están de acuerdo en que la cultura organizacional es muy importante para el éxito de sus empresas:

- El 35% creen que tiene el mayor impacto sobre la moral de los empleados.
- El 22% creen que lo tiene sobre su productividad.

- El 23% de los trabajadores más jóvenes (entre 18 y 34 años) creen que lo tiene sobre la satisfacción laboral.

Más concretamente, en el sector de la automoción también se han realizado estudios respecto a este tema, como el realizado por Universium, en el cual se ha concluido que actualmente, los jóvenes de este sector priorizan aquellas empresas que ofrecen oportunidades de carrera y una cultura organizacional en línea con sus valores. Es decir, las empresas hoy en día no se centran solo en adquirir el talento, sino que además ponen interés en las personas y en su desarrollo una vez que ya están dentro de la propia compañía. Se encargan de reconocer determinados valores como son la iniciativa, el cambio, la proactividad y la conciliación.

Al igual que el mundo de la automoción está experimentando un gran cambio de mano de las tecnologías, también están cambiando las preferencias de las nuevas generaciones en relación con lo que esperan de las compañías.

El departamento de RRHH es el promotor a la hora de crear la cultura organizacional, y lo hace fomentando la cooperación y la co-creación, para eliminar las barreras funcionales o jerárquicas y facilitar que cada persona pueda alcanzar su máximo potencial.

Para conseguir el mejor ambiente en la organización hay que adaptarse al exterior e integrarse en el interior, así se va formando gradualmente y se consolida con la coherencia y consistencia entre lo que dicen y lo que hacen sus miembros. Los principales valores que forman la cultura de las empresas de automoción son:

**RESPECTO POR LAS PERSONAS:** en el ámbito personal y profesional, en cualquier situación que acontezca y tanto dentro como fuera de la organización.

**EQUIPO:** es muy común trabajar en equipo debido a la gran red de contactos existente dentro de la propia empresa, lo que supone colaborar, compartir esfuerzos y a su vez multiplicar logros.

**CALIDAD:** ofrecer un trabajo bien hecho.

TRANSPARENCIA: tiene que estar presente en todo tipo de acciones, propuestas, evaluaciones, conclusiones, resultados...

RENTABILIDAD: siempre hay que ser eficiente en los procesos para seguir creciendo.

LEALTAD: con las personas, los compromisos, los clientes y en general con la estrategia de la propia empresa.

Pero la cultura no solo está formada por los valores, sino que hay algunos factores que determinarán su grado de positividad:

LIDERAZGO: a través de su comportamiento el líder condicionará las emociones y las prácticas de las personas. Un líder afiliativo contribuirá a un clima laboral positivo, contrario a lo que ocurrirá si se comporta de forma autoritaria.

MERCADO: este factor condiciona el clima laboral, y además su control no está a nuestro alcance. No es igual trabajar en el campo de la agricultura que en el de la industria.

CUALIFICACIÓN PROFESIONAL: por ejemplo en fábrica, donde no existe mucha cualificación, el ambiente tenderá a ser más directivo, tenso e incluso autoritario, es decir, más negativo, independientemente de las prácticas que se lleven a cabo.

LA HISTORIA: las empresas están condicionadas por lo que han ido viviendo a lo largo del tiempo, y su experiencia pasada condicionará la futura.

LA TECNOLOGÍA: el exceso de la burocracia y el poco aprovechamiento de las posibilidades de la tecnología pueden llegar a ser desmotivadores para las personas.

(PIQUERAS, 2016)

### 3. CONSIDERACIONES SOBRE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y LOS RRHH EN LA INDUSTRIA DE LA AUTOMOCIÓN

#### 3.1 Propósito o misión de la organización como punto de partida

El ámbito de aplicación escogido es la industria del automóvil, la cual engloba aquellas actividades económicas dirigidas a la fabricación de vehículos de motor, incluyendo tanto el montaje como la fabricación de partes, piezas y componentes para los mismos.

Este sector es un exponente del proceso de transformación que se refleja en la evolución de la economía global, teniendo un papel importante en los cambios industriales, incorporando cambios en las cualificaciones de los profesionales y planteando importantes retos de anticipación de la gestión de los cambios industriales y sociales. Se encuentra entre los tres motores económicos del país junto con el turismo y la industria agroalimentaria.

El propósito que plantee cada empresa perteneciente a dicho sector, en relación a los RRHH será muy importante, ya que es lo que va a orientar a la misma a la hora de analizar riesgos y oportunidades tanto de negocio como en los propios procesos.

En este sentido, el principal propósito de la organización será mejorar las contribuciones productivas del personal de la empresa, siendo dicho departamento el responsable desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Además, y como parte primordial del propósito, se deberá resaltar la importancia y potencial de los recursos humanos con los que cuenta la empresa, en la medida de no verlos como simple mano de obra, sino como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se encuentran en la fuerte competencia mundial. Es decir, trabajando con las personas, no administrándolas, y potenciando sus capacidades.

Cabe señalar también que un punto que la empresa siempre deberá tener en consideración, es el constante cambio al que está sometido el mercado laboral.

Continuamente se producen alteraciones en las leyes, la tecnología, el nivel de cualificación de los profesionales...es decir, en el contexto, y dicha evolución deberá condicionar la actuación de la empresa, siendo siempre la adaptación al cambio una de las bases de la misma.

Es decir, fusionando estas ideas de adaptación al cambio y del potencial de los recursos humanos, podríamos definir el propósito final de la compañía como: unir la estrategia de la empresa con la de los RRHH, mejorando las contribuciones productivas del personal, gestionando el compromiso de los colaboradores y contando con su total participación. Todo ello adaptando el sistema de gestión de calidad a la realidad del momento, considerando los cambios actuales y planificando la actividad a través de la toma de una serie de decisiones estratégicas.

### 3.2 Contexto de la empresa

La alta dirección de cualquier empresa determina las cuestiones de ámbito interno y externo que tienen relación y relevancia respecto al propósito de la misma y al funcionamiento y resultados esperados del sistema de gestión de calidad, conformando así la estrategia de la organización. (GOMEZ, 2015)

De esta forma, indicaremos que aspectos del análisis interno y externo, de una empresa del sector de la automoción son notables para la empresa, circunscritos a los RRHH, y de este modo detectar y gestionar los posibles riesgos y oportunidades que se aprecien tras dicho análisis.

Para realizar este estudio lo más rápido y eficaz es recurrir al análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Es el medio más adecuado para identificar los factores que puedan condicionar tanto positiva como negativamente el desempeño y los resultados previstos y que nos permitirá planificar adecuadamente el sistema de gestión de calidad. Vamos a exponer los factores más comunes que se presentan en este tipo de empresas, y a proponer determinadas soluciones y consideraciones para algunos de ellos:

## DEBILIDADES

Cuestiones propias de la organización cuya posición es desfavorable en comparación con otras de referencia, es decir, en una situación de desventaja, principalmente los competidores.

→ No aplicación del sistema de auditoría de control para la selección y contratación del personal.

→ Contratación de personal no idóneo para los puestos.

→ Indeterminación de funciones de los empleados.

→ Falta de integración de las personas a los nuevos programas. Además del establecimiento de planes, hay que integrar en ellos a las personas que van a tomar parte.

→ Falta de capacitación y desarrollo del personal. Hay que contratar a candidatos que estén totalmente capacitados para el desarrollo del puesto, y en el caso que no sea posible facilitarles los medios para lograrlo.

→ No implementación de la mejora continua. Una organización tiene que estar en constante cambio y fomentar continuamente la mejora y la innovación, y más teniendo en cuenta la rápida evolución del mercado.

→ Carencia de comunicación efectiva. Hay que tener en todo momento informado al personal de todas las modificaciones que se van produciendo, tanto fuera como dentro de la empresa.

→ Inexistencia de un programa de motivación y reconocimiento para los empleados, lo cual repercutirá en un mal ambiente de trabajo y consecuentemente en malos resultados.

→ Excesiva burocracia en los procesos y falta de tecnología. Es imprescindible estar al día con los últimos medios de gestión de los trámites y poder agilizarlos al máximo.

## AMENAZAS

Aspectos externos que pueden perjudicar al negocio, son indicadores de peligro para la organización y para sus objetivos.

→ Falta de ofertas de personal cualificado para desempeñar las funciones. Los encargados de las áreas de reclutamiento y selección deberán acudir a todas las consultoras, agencias, sitios web..., a todos sus medios posibles, para proveer a la empresa de todo el personal requerido.

→ Cambio de las leyes. Esta cuestión no está al alcance de la empresa y deberá actuar con rapidez y eficacia ante estas alteraciones de la legislación.

→ Huelgas o paros laborales. Esto supone un gran problema en organizaciones pertenecientes a este sector, porque si faltan los trabajadores habrá que parar la cadena, lo que supone un gran coste, así que deberán existir planes de actuación para estas situaciones.

→ Falta de compromiso de las nuevas generaciones de empleados. Al igual que va evolucionando la tecnología también cambia la mentalidad de los nuevos sujetos implicados en el mercado laboral y la empresa tiene que conseguir integrarles y comprometerles con su entorno

→ Dar información de la empresa a la competencia, infiltración de gente con dudosa reputación.

## FORTALEZAS

Factores en los que la organización destaca, diferenciando a esta del mercado. Son condiciones que favorecen la consecución de los resultados y afectan positivamente al desempeño de la misma.

→ Baja conflictividad laboral. Un ambiente estable y positivo favorecerá la calidad de los resultados.

→ Equipo humano motivado hacia la mejora.

→ Amplios conocimientos en la contratación y selección de personal. Contar con personal especializado en el reclutamiento de candidatos. Que por una parte sepa identificar el talento, y por otra tenga un conocimiento detallado del perfil que están buscando.

→ Mejora continua de competencias técnicas. Un programa de continua formación para los empleados que permita a la empresa desarrollar los cometidos establecidos de la forma más innovadora posible.

→ Asegurar la correcta comunicación dentro de la empresa

→ Personal capacitado y que cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus tareas.

→ Respeto y cumplimiento de las leyes, evitando de esta forma cualquier inconveniente con la vía judicial.

→ Flexibilidad a cambios. Es una de las mayores fortalezas con las que puede contar una empresa de este tipo, debido que está totalmente involucrada con la tecnología, aspecto que evoluciona día a día en el mundo.

## **OPORTUNIDADES**

Coyunturas convenientes para el propósito de la empresa y que pueden favorecerla.

→ Intercambio de prácticas con las universidades y centros de formación. Es una oportunidad para que la empresa forme nuevos potenciales a la empresa y estos a su vez le aporten nuevos conocimientos.

→ Actualización de las políticas de RRHH en la organización e implementación de nuevos sistemas y procesos. La introducción de novedades en la ocupación de los trabajadores les conducirá y motivará al cambio.

→ Conseguir condiciones laborales más favorables para los empleados. La ley laboral es muy cambiante y cada vez se concede más beneficios a los trabajadores, repercutiendo positivamente en la motivación de los empleados.

→ Competencia laboral en el mercado, hay mucha gente muy cualificada y especializada, con lo cual se podrá elegir gente cada vez más adaptada al perfil del puesto correspondiente.

### 3.3 Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Las partes interesadas (stakeholders) de una empresa van a tener bastante incidencia en el sistema de gestión de calidad y fundamentalmente en la satisfacción del cliente y en el propósito. La obligación de determinar quiénes son y cuáles son sus requisitos, necesidades y expectativas, viene establecida en el art 4.2 de la norma. Será la alta dirección quién identifique cuáles son.

De acuerdo con esto, plantearémos aquellas que tienen incidencia en el departamento de RRHH y para esto desarrollaremos dos cuestiones en cada una de ellas:

1. ¿Por qué tienen relación con el departamento de RRHH?
2. ¿Qué requisitos y necesidades tienen y cómo podemos satisfacerlos?

#### TRABAJADORES ACTUALES DE LA EMPRESA

Son el principal grupo con el que el área de RRHH tiene relación. Todo lo que éste haga tendrá relación con ellos. Este grupo se encarga de proveer a la empresa con sus habilidades y conocimientos para que logre sus objetivos, y el departamento les gestionará de la forma más satisfactoria para ambas partes.

Las principales expectativas de este grupo son tales como que su trabajo y esfuerzo sean retribuidos, tener oportunidades de promoción dentro de la empresa y estar en un clima laboral adecuado para el desarrollo de sus tareas.

Para ello la empresa tiene que hacer que sus requisitos se cumplan y deberá poner en marcha varios planes:

-Establecer un plan de retribución para cada una de las categorías profesionales presentes en la empresa y que conste de una remuneración justa para cada una de ellas.

-Crear un programa de promoción, valoración y ascensos para ofrecer a los empleados la posibilidad de promocionar.

-Mantener motivados a los trabajadores y propiciar un adecuado clima laboral, por ejemplo a través de prácticas como cursos de formación o reuniones informales para sugerir cambios o mejoras en los procesos.

## RESPONSABLES Y DIRECTIVOS

Es otro de los primordiales grupos del área de RRHH. Se encargan de contratar al personal requerido con el perfil deseable dentro de la empresa. Pero además de introducir a los trabajadores en el grupo, también se ocupa de retenerlos, desarrollando sus habilidades y capacidades. Los responsables de dicho departamento dependen de la dirección general, y a su vez de ellos dependen los trabajadores.

Por parte de la dirección general, esperarán que se fijen unas directrices generales, unas líneas de actuación básicas que pongan límites a su actividad siendo congruentes con la cultura de la organización y los valores.

Las expectativas que tendrán, provenientes de los colaboradores, serán que estos pongan el máximo interés y compromiso en el desempeño de sus tareas actuando siempre con la mayor responsabilidad y en el límite de lo legal.

Además, al igual que los trabajadores esperan que su trabajo sea reconocido y valorado por la dirección de RRHH, los responsables del mismo, también aguardarán un reconocimiento por parte de la dirección general, no solo de su trabajo, sino de la importancia de su labor dentro de la empresa.

## POSIBLES FUTUROS EMPLEADOS EN PROCESO DE SELECCIÓN

Es un grupo minoritario, pero siempre habrá personas que estén siendo reclutadas y seleccionadas por la empresa, por los responsables de RRHH.

Éstos, independientemente por su puesto de su incorporación a la empresa, esperarán recibir un buen trato por parte de la compañía y que se les agradezca su tiempo y dedicación a la misma.

Los responsables de tomar contacto con los candidatos deberán hacer uso en todo momento de un lenguaje correcto y formal, y dependiendo de si se van a incorporar o no a la organización, ayudarles en todo momento a una rápida y buena integración el grupo y en su ambiente de trabajo, o sintiendo el rechazo y su candidatura y agradeciendo su dedicación. Ésta práctica, además de satisfacer a los candidatos, creará una buena reputación para la empresa tanto de puertas para fuera como para dentro.

#### PROVEEDORES DE PERSONAL CUALIFICADO

Este grupo hace referencia a todas las consultoras, agencias de colocación, ETT (Empresas de Trabajo Temporal)... que proveen a la empresa de personal cualificado y colaboran con el departamento de RRHH en los procesos de reclutamiento y selección.

Este conjunto pretenderá tener un acuerdo formal con la gran empresa que contrate sus servicios, estando todos los puntos pertinentes correctamente regulados. Para la consecución de este fin deberán reunirse ambas partes y llevar a cabo una negociación hasta que ambas queden satisfechas. Es decir, la principal pretensión de este grupo ante la empresa, será obtener toda la información necesaria por su parte en el momento y modo adecuado.

#### CENTROS FORMATIVOS Y UNIVERSIDADES

Estos colectivos también son proveedores de personal para la empresa, pero sin experiencia y sin apenas desarrollar su carrera profesional. Proporcionan a la empresa individuos que se están formando adquiriendo determinadas habilidades y conocimientos y a quienes la empresa puede dotar de su cultura organizativa y formación específica para ser en el futuro una fuente potencial de trabajo.

Estos centros esperan que la empresa complete la formación práctica de sus alumnos y que se introduzcan en el mundo laboral a la vez que siguen aprendiendo.

La empresa deberá disponer un acuerdo con el centro y con cada uno de los alumnos donde se rijan las condiciones bajo las que se debe trabajar en cada caso. Además deberá estipular unas tareas para el candidato que vayan acorde a su formación y su responsabilidad no vaya más allá de la de un estudiante.

## SINDICATOS

Este es otro de los principales grupos con los que la sección de RRHH tiene contacto. Es el encargado de mediar entre trabajadores y empresa, y como precisamente se encarga de mediar para las exigencias de las personas, será esta área la que se encargue de cumplir, negociar, tratar...dichas exigencias.

Los sindicatos querrán que la empresa complazca los requisitos de los trabajadores, pero no siempre será posible.

La compañía deberá sentarse a negociar con los representantes de los trabajadores y tendrá que estar comprometida con los intereses de los empleados y en la medida de lo posible satisfacer sus condiciones. En el caso de que no haya acuerdo se podría recurrir a una tercera parte que contribuya con un juicio objetivo y colabore con nuevas soluciones en el conflicto.

### 3.4 Liderazgo y compromiso

Este concepto de liderazgo es clave en la UNE-EN ISO 9001:2015. Es fundamental en el sistema de calidad de una organización, e implica compromiso, ejemplo y motivación, además de autoridad. Es necesaria la presencia de líderes que sean capaces de convencer y dirigir al resto hacia la consecución de unas metas, apoyándose en la motivación y no en la imposición, de manera que se creen unas condiciones adecuadas para la implicación de las personas en la empresa. Para que los empleados muestren compromiso por la misma, son los líderes quienes deben empezar haciéndolo, deben demostrar sus capacidades de compromiso y liderazgo en el sistema de gestión de calidad. Son las personas de la alta dirección los que controlan y dirigen la organización al más alto nivel y por ello deben llevar el concepto de liderazgo intrínseco en su definición, ya que tienen el poder de delegar autoridad y

proporcionar recursos, siempre y cuando asuman ellos la responsabilidad sobre los resultados. Algunas prácticas a través de las que la alta dirección demuestra el liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad de la organización son:

-Apoyar otros roles pertinentes de la dirección para demostrar su liderazgo, comprometiendo, dirigiendo y apoyando a personas, pero siempre asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

-Asegurarse de que el sistema de gestión de calidad logre los resultados previstos, de manera que se establezcan la política y los objetivos de este y de que los recursos necesarios para llevarlo a cabo estén disponibles.

-Actuar siempre promoviendo la mejora, el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.

-Transmitir la importancia del sistema de gestión de calidad e integrando sus requisitos en los demás procesos de negocio de la organización.

Para concluir, podemos afirmar que si se dan las cualidades anteriormente citadas en la alta dirección, quedarán signos evidentes de ello en los resultados, en su eficacia, y será sinónimo y comprobante de la existencia de liderazgo y compromiso del sistema de gestión de calidad de la organización. Pero cabe destacar que la empresa, para contar con dichos líderes, no tiene que limitar su actuación a reclutarlos, sino que ella misma puede formarlos proporcionando cursos de coaching y liderazgo, asegurándose así de que haya directivos, ejecutivos y jefes de área capacitados para guiar y desarrollar el potencial de cada uno de sus equipos de trabajo.

### 3.5 Política

La política de RRHH que se va a seguir estará determinada por la dirección, pero irá enfocada a todos los trabajadores. Esta política y objetivos de calidad no deben ser ajenos al plan de marketing, plan estratégico o plan de gestión de la organización. Deben tomarse decisiones por parte de la alta dirección sobre el sistema de gestión de

calidad, y a su vez, debe ir generándose información relevante para la toma de decisiones. Tiene un papel impulsor en la eficacia del sistema de gestión de calidad: promoviendo el enfoque a procesos, asegurando la disponibilidad de los recursos requeridos, favoreciendo la consideración de riesgos y oportunidades, involucrando a las personas de la organización en los resultados y en la mejora continua y fomentando en los diferentes niveles y áreas el valor del liderazgo.

Por otra parte, en el momento de la fijación de la política de los recursos humanos, la alta dirección debe centrarse en los ejes principales del sistema de gestión de calidad. Esta, junto con otras políticas de la organización como la comercial, la de comunicación o la financiera, deberá constituir la referencia a seguir para conseguir los retos de la organización. Dentro de ella se abarcarán muchos aspectos que son importantes y que influyen en los recursos humanos de una empresa, todos ellos deben crear una red de herramientas que permitan desarrollar el trabajo de una forma óptima y conseguir los objetivos establecidos. Los aspectos a los que la política de recursos humanos haga mención, serán a los que más adelante hagan referencia los objetivos de calidad del grupo. Dependiendo de la situación por la que esté pasando la compañía en ese momento y de cuáles sean sus fines primordiales, irá más encaminada al compromiso de los trabajadores, a la responsabilidad social de la empresa, a la capacitación de los empleados...

La política de calidad más adecuada que podrían seguir los RRHH sería aquella que esté orientada exclusivamente a las personas y el desarrollo de su talento... “Diseñar un modelo de gestión que permita captar, impulsar y retener el talento y fomentar el crecimiento personal y profesional de todas las personas que pertenecen al equipo humano del grupo, haciéndoles partícipes del proyecto de éxito empresarial y garantizándoles un puesto de trabajo digno y seguro.”

Pero tampoco hay que olvidar que aunque las personas sean el centro de la política, hay que adaptarse en todo momento al contexto y al entorno específico de la organización, en la responsabilidad social... de tal forma que la política diseñada tiene que ser flexible y dinámica adaptándose a las diferentes situaciones, respetando la legislación social y teniendo en cuenta el grado de evolución del mercado.

### 3.6 Roles, responsabilidades y autoridades

Además de comunicar y hacer que se entienda la política de calidad que se está aplicando o que se va a aplicar en la organización, la asignación de funciones, responsabilidades y autoridades es otra parte fundamental de los procesos de un sistema de gestión de la calidad. Hay que dejar claro que rol y responsabilidad corresponde a cada una de las personas de la compañía. Será la alta dirección la que se encargue de que dichos roles se asignen, comuniquen y entiendan, de esta manera podrá asegurarse de que se mantiene la integración del sistema de gestión de la calidad, de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas, o de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.

Las responsabilidades son los compromisos y obligaciones a las que un trabajador debe dar respuesta según la función que ocupe. Estas deben estar bien definidas y determinadas en la descripción de cada puesto. Para ello es importante que queden claras dos cuestiones: cuál es la expectativa a cumplir, el resultado final a obtener y que para cada responsabilidad se establezca el grado de autoridad fijado para dicho puesto.

Presentada la idea, vamos a ver que métodos se deben poner en práctica en la empresa para asignar, comunicar y entender las funciones, responsabilidades y autoridades.

-Descripciones de puestos y organigramas. Mediante esta práctica la alta dirección puede comunicar a los trabajadores la asignación de puestos y responsabilidades y conseguirán entenderlo. Los trabajadores generalmente podrán tener acceso a ello a través de la intranet de la empresa o incluso del convenio.

-Acciones formativas y periodos de prueba supervisados. Con estos procedimientos, la alta dirección se asegurará la elaboración de un plan de asignación de tareas lo más correcto posible.

-Restricciones de acceso y gestión de permisos en los sistemas de información, para delimitar la responsabilidad y capacitación de cada puesto a la hora de ejecutar las tareas.

### 3.7 Planificación

Del estudio del contexto y las partes interesadas se consideran acciones que pueden afectar al desarrollo esperado de la actividad y de los procesos, y que pueden materializarse como planificación de un objetivo o de un proceso o como una acción directa a implantar.

La política que se marca una empresa a la hora de hacer la planificación del sistema de gestión de calidad se basa en los siguientes principios:

- Asegurar que el sistema de gestión de calidad pueda alcanzar los resultados previstos.
- Aumentar los efectos deseables.
- Prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Alcanzar la mejora.

Esta política marcará la estrategia a seguir, y por consiguiente se fijará un conjunto de acciones para llegar a los objetivos que concreta dicha política.

#### 3.7.1 Riesgos y oportunidades

Al planificar el sistema de gestión de calidad y sus procesos hay que tener en cuenta las cuestiones derivadas del análisis de contexto y de las expectativas de las partes interesadas, para detectar los riesgos y oportunidades para la eficacia y el cumplimiento de los requisitos del sistema que impidan lograr la mejora continua. En la propia planificación de los procesos se tendrán en cuenta también los riesgos y oportunidades que se plantean para la consecución de los resultados esperados que además de poder tener su origen en el análisis de contexto y expectativas de las partes interesadas, también pueden tenerlo en el propio proceso de planificación de los mismos. (VAZQUEZ, 2017)

Los riesgos y oportunidades identificados al planificar el sistema de gestión de la calidad se abordan por medio de acciones concretas con responsables y además son valorados y evaluados en cuanto a su implantación e impacto sobre los resultados del proceso en la revisión por la dirección.

A continuación vamos a explicar cómo se deben considerar los riesgos y oportunidades que hemos detectado en relación a los RRHH en el punto de contexto y partes interesadas, así como los que se detecten en los demás procesos de RRHH y cómo se deben gestionar planificando acciones (objetivos de la calidad, acciones puntuales, cambios en los procesos, etc). Por un lado minimizando o eliminando estos riesgos y por otro aprovechando las oportunidades identificadas.

## RIESGOS

Dentro del contexto analizado, hemos detectado varios inconvenientes con los que se puede encontrar una empresa a la hora de llevar a cabo su proceso de RRHH; hemos seleccionado dos más relevantes para desarrollar:

1. Un gran riesgo que se presenta para el departamento de los RRHH de una empresa como esta, es a la hora de incorporar personal a la empresa. Cada vez ha aumentado más la competencia de la cualificación entre los candidatos. Hoy en día, ser competente en el campo profesional, no se consigue con tener simplemente los conocimientos aprendidos en las etapas de formación (universidad, formación profesional, programas de cualificación profesional inicial...), sino que para ser eficaz hay que saber resolver problemas y situaciones de trabajo de forma autónoma, es decir, además de conocimientos, hay que contar con una serie de habilidades y actitudes. Esto presenta un riesgo para la empresa porque al haber tanta cualificación en el mercado laboral, tendrá dificultades para encontrar y acceder a los mejores, lo cual va directamente relacionado con uno de los objetivos de esta área, captar el mejor talento.

Hay dos pautas principales que debemos seguir para asegurarnos de contar con los mejores candidatos en la empresa:

- Teniendo en cuenta que actualmente la tecnología es el núcleo de la sociedad, tanto en el ámbito profesional como el personal, el primer contacto de la empresa con el candidato en la redes es fundamental. La empresa no debe conformarse sencillamente con publicar una oferta de empleo, sino que debe hacerla lo más atractiva posible a través de los medios y métodos más innovadores. Uno de los más importantes patrones en este sentido puede ser la redacción de dicha oferta. Hay que realizarla como si se le estuviera explicando el trabajo al candidato ideal, tratando de convencerle, y ello mejor hacerlo de la manera más personal posible, es decir, en primera persona, y no en tercera, pues entonces no se darán por aludidos.

- Adaptarse a las metas de los aspirantes. Lo que más consigue atraer a un número importante de jóvenes con talento no es solo un trabajo desafiante con un alto sueldo, sino que lo que más y más candidatos están buscando es la posibilidad de tener un impacto positivo en las personas y en nuestro planeta, a la vez que desarrollan su carrera. Hay que inspirar a la gente a formar parte de algo más grande.

2. Otra cuestión en la que dicho área ha de poner el foco de atención, es en la retención del personal de la empresa. Una vez que la compañía ha logrado identificar y atraer al talento, tiene que ser capaz de conservarlo en la plantilla. Es un riesgo porque cada vez que se produce una fuga de profesionales en la empresa, suele conllevar una importante pérdida de activos para la compañía, descapitaliza la empresa. Hay algunas prácticas, elementos intangibles, que pesan a la hora de retener a un empleado: reuniones grupales para mejorar y participar, horario flexible, posibilidad de teletrabajo, las vinculadas al desarrollo profesional, oportunidades de carrera o relaciones personales con los jefes y compañeros. Por supuesto todo ello realizándolo en la medida de lo posible.

Por ejemplo a los trabajadores de fábrica no se les puede ofrecer trabajar desde casa, pero hay otros métodos que pueden propiciar un buen clima laboral, como rotándoles de tarea una vez al mes, o haciéndoles sentir que son una parte importante para la empresa.

## OPORTUNIDADES

A continuación tratamos algunas ventajas a la hora de conseguir el propósito respecto de los RRHH.

1. Una de las grandes oportunidades con las que cuenta actualmente el departamento de RRHH en una empresa es una gran variedad de agencias de reclutamiento y selección de personal cualificado que tiene a su alcance. La empresa tiene que potenciar al máximo esta facilidad que le ofrece el mercado, a través de una descripción detallada de los perfiles de los candidatos y de los puestos de trabajo y de reuniones con los proveedores que les permitan desarrollar el proceso de modo que consigan el objetivo final con los resultados esperados.

2. Una organización de estas características y dimensiones, tiene la posibilidad de ofrecer una muy buena y novedosa formación a los empleados. Es muy importante considerar este aspecto como algo fundamental para la evolución de nuestra empresa, no se puede dejar en un último plano el reciclaje de conocimientos tanto de los trabajadores como de los directivos. Esto ayudará a la integración en la empresa, elevará el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo y favorecerá la igualdad de oportunidades y la promoción personal y profesional.

Para obtener programas de formación eficaces habrá que seguir un proceso integrado por varias fases:

-Detección y análisis de las necesidades de formación, para no correr el riesgo de equivocarse al ofrecerla de inadecuadamente y no soportar gastos innecesarios. Siendo conscientes de que la formación debe ir siempre junto a las modificaciones de las dinámicas o de las herramientas de trabajo, existen cuatro técnicas básicas para la identificación: encuestas y cuestionarios, entrevistas, reuniones grupales y observación. Las principales necesidades que reconoceremos entre el personal de una empresa de automoción serán:

Operarios de producción → Necesidades técnicas y adaptadas a las maquinarias y nueva instrumentaria de trabajo.

Personal de oficina → Aprendizaje continuo en idiomas para el desarrollo de las relaciones internacionales.

Directivos → Formación constante en nuevas técnicas de gestión del talento y liderazgo.

-Identificación de los recursos necesarios como la asignación presupuestaria, los materiales o la infraestructura.

Por ejemplo contar con personal nativo para la impartición de las sesiones de enseñanza de idiomas o constituir los talleres necesarios con el equipo adecuado e integrar a los trabajadores a las nuevas técnicas de producción. En rasgos generales buscar a los mejores profesionales para prepararse ante los constantes cambios y seguir mejorando en las tareas diarias.

-Ejecución del programa mediante la concreción de las acciones formativas, estableciendo los objetivos generales y específicos, y determinando la metodología, los participantes, contenidos, duración, lugar, fecha, horario, docentes o modalidad.

### 3.7.2 Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad son aprobados por la alta dirección y en su definición participan todos los responsables del área. Los objetivos ejecutarán las directrices establecidas por la política de calidad, las líneas estratégicas generales de la empresa, los resultados del análisis del contexto y expectativas de las partes interesadas, así como los riesgos y oportunidades detectadas para el sistema de calidad. Para determinar los objetivos es necesario establecer (VAZQUEZ, 2017):

-Objeto de mejora y meta a lograr.

-Acciones con responsables, plazos y recursos.

-Seguimiento.

-Método de evaluación objetiva.

En relación al punto de la política de RRHH que hemos planteado debemos proponer los siguientes objetivos posibles, como implementarlos, como revisarlos, etc.

El principal objetivo de la empresa en relación con la política establecida, será conseguir el 100% del rendimiento del capital humano dentro de la compañía. Las acciones para lograrlo serán el establecimiento de planes y programas que faciliten el desarrollo y crecimiento personal y profesional de las personas.

Una de estas acciones que fomentarán la creatividad y la motivación entre los trabajadores sería fijar un baremo de méritos. De este modo, anualmente, durante el primer trimestre del año, con carácter general, toda la plantilla de personal, no mando (operarios y técnicos), deberían tener realizado su propio baremo de méritos para proceder la empresa a la actualización del mismo. Una vez realizados y entregados a los responsables se procedería a la evaluación y a la toma de medidas

Además estos datos servirían para realizar estudios sobre los grupos profesionales y las categorías a efectos de retribución, pudiendo analizar los puntos fuertes y débiles del plan y modificándolo siempre hacia la mejora.

Otro de los objetivos primordiales para estas organizaciones es optimizar la utilización de fábricas mejorando su competitividad. Estas empresas de automoción necesitan parar la producción en determinados momentos para el mantenimiento y sustitución de máquinas y procesos. El departamento de RRHH se encargará de gestionar a las personas cuando hay estos parones, contribuirá con el objetivo de la dirección general, a la vez que atiende y asiste a los empleados.

El plan por el que debería optar la empresa sería fijar una bolsa de horas a disponibilidad de los trabajadores. En el calendario anual inicial vendrán establecidos los descansos correspondientes a ese año laboral, aunque después se vayan produciendo modificaciones dependiendo de los cambios productivos, y a esos descansos tendrán derecho todos los trabajadores, sin descontarles días de vacaciones o parte del sueldo. Esta podría considerarse la bolsa de horas colectiva,

pues afecta a todos los trabajadores que forman parte de la producción, como los trabajadores en cadena. Pero el resto de empleados que no son imprescindibles en un día de producción, como el personal de informática u oficinas, podría beneficiarse de forma individual.

### 3.8 Recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, haciendo una valoración en cada uno de sus procesos.

Para conseguirlo será primordial que tenga en consideración las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes y la posibilidad de obtener algunos mediante proveedores externos, como por ejemplo el alquiler de maquinaria en un momento determinado o la necesidad de personal del exterior con determinada cualificación para el desempeño de una actividad.

#### 3.8.1 Personas

En este apartado quedan reflejadas las personas necesarias para la implementación eficaz del sistema de gestión de calidad y para la operación y el control de los procesos. Habrá que examinar y tener en cuenta muchas cuestiones a la hora de la planificación, como la cantidad, el grado de formación o actividad en la que intervienen.

##### 1. CÓMO HACERLO

Para lograr una determinación completa de las personas necesarias en la empresa, habrá que dividir las por actividades y procesos. Encontramos muchas tareas diferentes en una compañía de la industria automovilística, ámbito que además cuenta con una amplia experiencia, lo cual ha dado origen a innumerables técnicas y métodos de análisis.

Lo más sencillo es hacer diferenciaciones, bien por departamentos, categorías profesionales o funciones a desempeñar, teniendo cada empleado asignadas unas

responsabilidades y siendo ubicado en un área específico de la empresa. De este modo será mucho más fácil que cada responsable haga el recuento de su propio ámbito y después unificarlo todo.

## 2. CÓMO REFLEJARLO

Hay varios métodos a través de los cuales la empresa puede presentar cómo está fijado el personal correspondiente para cada actividad. Algunos de los más utilizados y efectivos son:

→Organigramas: estas gráficas presentarán la estructura organizacional de la empresa, tanto en horizontal como en vertical.

→Documentación de los procesos, determinando los objetivos del proceso, los productos que intervienen y las personas involucradas.

→Informes sobre el dimensionamiento de la plantilla. Al estar hablando de un entorno productivo hay que considerar que su estructura, tipología, cantidad y calidad de la maquinaria utilizada y la tecnología empleada, inciden de manera inmediata sobre las necesidades del personal.

## 3. CÓMO VALORARLO

Será la dirección la que se encargue de valorarlo anualmente. Esta llevará a cabo una revisión de todo el sistema de gestión de calidad y de todos sus recursos, incluidos los recursos humanos, y según los resultados obtenidos durante dicho ejercicio económico, sacarán conclusiones y tomarán las acciones que convengan oportunas.

Los principales aspectos que evaluarán respecto a las personas en la organización serán tales como la cantidad existente en cada actividad o proceso, su grado de adecuación e integración con la empresa y su nivel de formación. Algunos indicadores que facilitarán dicha evaluación serán:

→Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio; ofrece información sobre cómo mejorar la productividad de cada empleado.

→Tiempo medio en alcanzar las metas; permite medir la eficacia de los colaboradores.

→Niveles de ausentismo; principalmente refleja la ausencia de los trabajadores al puesto de trabajo, pero indirectamente también aporta información acerca de la motivación del empleado y su compromiso con la empresa.

→Tasa de retención del talento; dividiendo los colaboradores clave que permanecieron en la empresa entre el número total.

→Tiempo promedio de vacantes pendientes a cubrir; posibilita evaluar la efectividad del departamento del talento humano.

### 3.8.2 Ambiente operación de procesos

Los diferentes encargados de cada área determinan, proporcionan y mantienen las condiciones ambientales necesarias para un correcto y eficaz desarrollo de las actividades. Son varios los factores que inciden en el clima laboral, y las consideraciones que tenemos que tener en cada uno de ellos:

→Físicos. Son los que mayor facilidad de control ofrecen, ya que pueden ser medidos objetivamente con los medios que están a disposición de la organización.

-Ergonomía, buscando un mayor rendimiento en el trabajo a partir de la humanización de los medios para producirlo.

-E.P.I (Equipos de Protección Individual)

→Psicológicos.

-Monotonía en el puesto de trabajo. Es muy probable que aparezca aburrimiento y fatiga entre los trabajadores que estén expuestos a actividades repetitivas. Este podría ser el caso de los operarios de la cadena de producción o de algunos empleados que se encargan de realizar tareas simples de administración.

-Responsabilidad. Cuestión que va ligada a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y que guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de

supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Si una persona está desarrollando una actividad que realmente le place hacer, sintiendo que su labor es importante, llevará a cabo mucho mejor el desempeño de sus tareas.

→ Sociales. Están directamente vinculados con las relaciones que tienen entre sí los compañeros de trabajo. El respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación con base en la efectividad, utilidad y obediencia son aspectos claves para propiciar el desarrollo de funciones en el mejor ambiente laboral posible.

-Estructura organizativa. Hace referencia a la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones con los niveles jerárquicos. La conformación de una estructura adecuada en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto trascendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a vivir de la mejor manera.

### 3.8.3 Conocimientos de la organización

El conocimiento organizacional es aquel carácter colectivo que supone un recurso muy valioso para la empresa. En este sentido, al planificar los procesos se determinan los conocimientos necesarios para la operación eficaz de los mismos y se revisan periódicamente para valorar su utilidad y se asegura que están disponibles para el personal que los necesita.

#### □ Las fuentes de conocimiento organizacional

-Podríamos confirmar que los mayores conocimientos con los que cuentan los RRHH de una empresa, serán aquellos que se hayan adquirido o perfeccionado a través de la experiencia, es decir, la experiencia sería la principal fuente de conocimiento. Por ejemplo, si una empresa ha llevado a cabo un plan de formación con unas directrices determinadas y no ha obtenido los resultados esperados, tendrá que modificar el programa y tendrá consciencia de cómo debe y de cómo no debe realizar dicho proyecto.

-La segunda, y otra de las principales y más actuales fuentes de conocimiento es internet, además de ser también una fuente de comunicación. Esta gran enciclopedia

virtual ofrece información sin límites temáticos. La empresa puede consultar todas las novedades acerca de la legislación social o buscar ventajas e inconvenientes de todas y cada una de las agencias de reclutamiento que estén disponibles en el mercado.

-Por último, las personas serían otra vía a través de las cuales se puede obtener una gran cantidad de información, siempre y cuando se recurra a la persona adecuada. Hoy en día la gente está cada vez más especializada, y teniendo en cuanto el aumento del nivel de formación de las personas, siempre va a haber alguien que disponga de los conocimientos y habilidades necesarios.

□ La gestión del conocimiento es el proceso de buscar, organizar, seleccionar y presentar la información con la finalidad de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés. Así, la empresa buscará fijar y compartir dichos conocimientos en la organización, para transmitírselos a todos los colaboradores y establecerlos de forma permanente consiguiendo que estén a disposición de todos, es decir, el objetivo de distribuir el conocimiento en la organización es que todos los colaboradores puedan encontrarlo y utilizarlo en procesos que añaden valor. En la mayoría de los casos se transmitirá mejor de persona a persona, mediante la colaboración de talleres, aprendizaje de trabajo diario, sesiones grupales, reuniones de áreas o grupos de experiencia.

Pero en realidad, las herramientas que facilitan este proceso son: la intranet, webconference (sistemas de aprendizaje de cursos en línea), Skype, cursos bajo el concepto de e-learning, bancos de datos, centros de documentación, rotación del personal, teletrabajo, correo electrónico o páginas web.

#### 3.8.4 Competencia

La alta dirección provee de los recursos suficientes al personal para alcanzar una competencia adecuada que permita cumplir eficazmente con sus responsabilidades. Primeramente, lo principal es incluir en la documentación de los procesos, en el perfil del puesto, la competencia necesaria para cada uno de los puestos de trabajo con

incidencia en el sistema de gestión de calidad, sean personal propio o contratado externamente.

El primer paso para conseguir que una persona sea apta y pueda alcanzar los resultados favorables en el medio empresarial, se presentará en el momento de la selección. El principio del éxito en la empresa es contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo, escogiendo a la persona adecuada para el puesto adecuado. En la selección hay que hacer uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, de la inducción. Este es un sistema de entrelazado que inicia en el ciclo del empleo en la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

Partiendo de esa base, podemos hacer varias recomendaciones para lograr la competencia exigida en cada uno de los miembros de la organización:

→ Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa. Si la compañía pretende que uno de sus colaboradores sea eficiente al máximo en sus funciones, tendrá que transmitirle en todo momento cualquier modificación y recordarle cuáles son los objetivos principales, para que el susodicho tenga constancia de los cometidos en los que tiene que ser competente. En este sentido sería muy aconsejable aprovechar las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) para facilitar los procesos.

→ Hacer de su lugar físico de trabajo un espacio en el que se sienta seguro, cómodo y tranquilo, contribuyendo de esta forma a que se sienta más involucrado con los trabajos de su puesto y pueda aportar la máxima creatividad e innovación a sus tareas, dentro de los límites de la empresa. El ejemplo más básico en este punto sería respecto al personal de oficinas, permitirle personalizar su mesa, bien mediante alguna foto personal o determinados objetos decorativos, siempre y cuando no sobre pasen los límites.

→ Habilitar las capacidades de sus colaboradores, detectando y aprovechando sus potencialidades. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia técnica,

profesional y personal contribuyendo a un crecimiento integral de los trabajadores y garantizando su competencia.

→Aplicar el empowerment en los empleados. Darles capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, agregando facultad de decisión a su trabajo y aumentando sus responsabilidades.

Como ya hemos explicado, es fundamental contar con talento humano capacitado y adecuado, y para ello es necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral. De este modo, se ha creado un método que ofrece la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo y que a su vez haga de las organizaciones organismos más competitivos, estamos hablando de la evaluación del desempeño. Algunas de las competencias a las que nos referimos son la capacidad de resolución de problemas o el trabajo en equipo y la colaboración. A continuación nombramos 7 pasos básicos para la implementación de las evaluaciones en la empresa:

1. Definir la estrategia de la organización
2. Concentrar la información en un balanced scorecard (herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con el desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas: financiera, enfoque al cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)
3. Fomentar una cultura de Administración por objetivos.
4. Implementar la Administración por competencias.
5. Diseñar el flujo del proceso de evaluación por desempeño.
6. Comunicación y entrenamiento
7. Elaboración de un plan de recompensas e incentivos.

### 3.8.5 Toma de conciencia

La dirección ha de promover entre el personal que trabaja bajo su control, bien sea propio o subcontratado, la importancia de la política, los objetivos de calidad, la incidencia de su trabajo en la eficacia del sistema y la mejora continua y de un incumplimiento de los mismos a través de diversos medios. Es decir, la organización debe asegurarse de que su personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. De tal manera que deberían ser los mismos empleados capaces de realizar y hasta seleccionar las actividades que contribuyan más eficientemente a la consecución de dichos objetivos.

La conciencia de calidad, por lo general, estará a cargo de la inducción inicial en la que se debería incluir entre otros:

- Política de calidad
- Objetivos y metas
- Responsabilidad sobre la calidad
- Planes de control de sus procesos
- Dónde y cómo acceder a la información
- Cómo publicar actualizaciones
- Cómo informar de los riesgos e incidencias

Así es el inicio de la toma de conciencia, pero deberá ser algo permanente. La empresa tendrá la obligación de reunir a sus empleados en sesiones informativas, que a la vez serán para ellos acciones formativas. Es decir, que la toma de conciencia no es sólo un trámite de información, sino también de formación.

### 3.8.6 Comunicación

Es fundamental que haya una buena comunicación tanto externa como interna, cuestión que se considera relevante en el grupo y que para lograr la eficacia como resultado hay que establecerla a través de una metodología de gestión. Debe estar disponible para todo el personal de la organización y partes pertinentes y mantenerse como información documentada, además de entenderse y aplicarse dentro de ella.

Por una parte, una buena comunicación interna, aquella que va dirigida al trabajador, es clave para conseguir un clima de motivación y confianza entre los trabajadores, hacer públicos los logros obtenidos o permitir que cada empleado se exprese ante la dirección general sea cual sea su posición en la escala jerárquica. Para conseguirla hay que crear lazos de conexión entre colaboradores y directivos y para ello es primordial generar medios de comunicación interna que mantengan al tanto al personal y que los hagan sentir parte de cada uno de los objetivos y éxitos de la empresa. Algunas formas a través de las cuales se fortalece esta comunicación son la creación de newsletters, boletines internos, presentaciones de diapositivas, proyección de videos, tableros de anuncios, un programa de sugerencias o el establecimiento de reuniones. Un aspecto que influirá en la utilización de un medio u otro será si la comunicación es ascendente o descendente. Además de esto, cabe destacar que una de las tareas más importantes de la comunicación interna será sensibilizar a los empleados de cómo ellos impactan con su trabajo en los objetivos de la calidad.

Por otro lado, la comunicación externa es el medio para transmitir los valores y objetivos empresariales y dar a conocer el rumbo futuro. Son el conjunto de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos de negocio. Las grandes compañías, que son las que nos vamos a encontrar en este sector, suelen usar la publicidad, convirtiendo en noticia en los medios de comunicación como los periódicos, la televisión o la radio, a la organización. A pesar de esto encontramos una gran variedad de instrumentos con

los que la empresa debería conectarse con el mundo exterior; sitios web, comunicados de prensa, correo electrónico y boletines, llamadas telefónicas o entrevistas con los medios y ruedas de prensa.

### 3.9 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Para el cumplimiento de los requisitos indicados en el sistema de gestión de calidad relacionados con la gestión del recurso humano, así como para la planificación del propio sistema, es preciso realizar una evaluación, para obtener resultados y tomar las acciones que procedan cuando los resultados se desvíen.

La forma idónea para llevar a cabo esta medición y análisis a través de diversos medios e instrumentos, es organizando dicho seguimiento en varios procedimientos de RRHH y una vez hecha la distinción entre los diferentes procedimientos llevados a cabo por el departamento de RRHH de la empresa, se plantean para cada uno de ellos unos indicadores o mecanismos de medición de los resultados esperados.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Reclutamiento y selección</b>	Tiempo medio de duración en los procesos de selección	Tiempo total de los procesos/ N° de procesos
	Coste de contratación	Costes totales de contratación
	Gastos de selección externa	Gastos totales en selección externa
	Tasa de retención del personal	$[(\text{Personal total} - \text{Personal que abandona}) / \text{Personal que permanece}] * 100$
	Personal contratado en la empresa	N° de nuevos empleados/ Cartera de empleados al final del año
<b>Formación y Desarrollo</b>	Tasa de cobertura de capacitación	Participantes en actividades de capacitación/Total trabajadores
	Índice de desarrollo	Puestos cubiertos con promoción interna/ Puestos cubiertos totales
	Inversión en capacitación	Costes totales de capacitación/Trabajadores participantes en capacitación
<b>Retribución</b>	Remuneración variable sobre remuneración total	Remuneración variable total/Remuneraciones totales
	Remuneración fija sobre remuneración total	Remuneración fija total/ Remuneraciones totales
	Beneficios sobre facturación	Coste de beneficios/ Facturación total
	Beneficios sobre remuneraciones	Coste de beneficios/Remuneraciones totales
<b>Clima laboral</b>	Rotación de personal	$(\text{N}^\circ \text{ contratados último año} + \text{Trab que se van} / 2) * 100 / (\text{Trab al inicio} + \text{Trabaj al final} / 2)$
	Satisfacción de empleados	Media de las puntuaciones obtenidas en las encuestas de satisfacción
<b>Evaluación del desempeño</b>	Eficiencia en la disminución del absentismo	Total horas absentismo/ Total de horas laborales *100
	Accidentabilidad laboral	$\text{N}^\circ \text{ accidentes en periodo analizado} - \text{N}^\circ \text{ accidentes en periodo anterior} / \text{N}^\circ \text{ accidentes en periodo anterior} * 100$
	Nivel de aprovechamiento de la jornada laboral	Tiempo de trabajo de tarea+tiempo interrupciones reglamentadas/tiempo jornada laboral*100
	Nivel de producción de los trabajadores	Producción / Trabajadores

Fuente: elaboración propia

### 3.10 Revisión por la dirección

A continuación vamos a elaborar un listado de todos los aspectos generales del sistema de gestión de calidad que la dirección necesitaría evaluar al final de cada ejercicio, de todo lo que tiene que ver con los RRHH. Esta evaluación habitualmente se realiza una vez al año con la finalidad de plantear las conclusiones y puesta en marcha de planes de mejora o medidas a emprender para tomar acciones en consecuencia y cerrar así el ciclo de mejora continua.

- Indicadores de productividad
- Implicación del personal
- Empleados promocionados ese mismo año
- Empleados que ha abandonado su puesto de trabajo
- Encuesta de satisfacción laboral

#### 4. CONCLUSIONES

Los tres conceptos clave del trabajo han sido: Sistema de Gestión de Calidad basado en la nueva versión de la norma ISO 9001:2015, Recursos Humanos y empresa de automoción. El estudio de cada uno de ellos, interrelacionados entre sí, nos ha permitido sacar algunas cuestiones en claro:

Por una parte, cabe destacar que un sistema de gestión de calidad fortalece la competitividad y productividad de la empresa. Además, este sistema debe ser un proceso de mejora continua y no un proceso o programa puntual, así pues, la constancia es primordial, ya que los sistemas de calidad necesitan reajustes constantemente.

Por otra parte, los recursos humanos son un factor clave en cada empresa, sean estas de cualquier denominación, naturaleza y tamaño, para la introducción, mejora y mantenimiento de la calidad, teniendo una gran influencia tanto la forma de dirección como de gestión de dichos recursos. A pesar de todos los procesos y funciones que rodean al área de RRHH, hay algunos aspectos que tienen más relevancia dentro del departamento. Dos de ellos, que van entrelazados, son la atracción y retención del talento; se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento y de procurar conservarlos a todos ellos. El programa de integración también es básico para integrar a los nuevos miembros con la cultura organizacional, diseñando el cargo que debe desempeñar y entendiendo cuál será su colaboración. Por último, el plan de desarrollo del personal, que representa las inversiones realizadas en las personas y las capacidades de formación y capacitación

El sector automovilístico español requiere de acciones inmediatas para conseguir aprovecharse de las oportunidades del entorno y evitar la obligación de relocalizarse en países emergentes. De este modo, la estrategia de outsourcing que siguen los RRHH de muchas empresas de este sector en algunos de sus procesos, hace posible la globalización y la mejora de la competitividad a través de la reducción de costes.

El tipo de empresa que hemos ido considerando en el trabajo, tenderá a enfocar más su atención en los procesos de producción, pero los RRHH han ido adquiriendo

importancia en los últimos años y cada vez más empresas son conscientes de lo necesario que es un departamento de RRHH que se encargue de la atracción, retención, integración, motivación, formación, desarrollo.... De los trabajadores.

Otra cuestión que no podemos dejar de destacar, es lo importante del contexto y de las partes interesadas a la hora de planificar la calidad, bien sea por medio de procesos, objetivos, etc. Es muy importante adaptar nuestro sistema de gestión de la calidad a la realidad en la que nos movemos, detectando las cuestiones de ámbito interno y externo que tienen relación y relevancia respecto al propósito y al funcionamiento y resultados esperados.

Para terminar quiero señalar que personalmente, tras el estudio del tema, tengo la firme creencia de que el éxito de las organizaciones pasa, necesariamente, por realizar una óptima y cuidada Dirección y Gestión de Personas, ya que éstas no sólo las integran sino que además aportan valor y ventaja competitiva sostenible.

Además hemos podido observar que un proceso de RRHH es muy similar en las diferentes empresas. Las organizaciones con el paso del tiempo han descubierto que resulta tres veces más caro para ellas realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos, por lo cual todas ellas decidirán recurrir a programas de gestión del talento diseñando procesos de RRHH para atraer, motivar, desarrollar y retener a sus empleados, de manera que las bases y los objetivos de dichos programas sean los mismos en todas.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

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

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9001.asp](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp). Fecha de consulta:  
06/03/2017

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO: Convenio Colectivo de Renault España, S.A.; <https://www.boe.es/boe/dias/2016/09/28/pdfs/BOE-A-2016-8852.pdf>

Fecha de consulta: 26/05/2017

BELTRE, M I. (2014): RRHH (Objetivos, Propósito y Análisis FODA). *Escuela de Organización Industrial (EOI)* <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/rrhh-objetivo-proposito-y-analisis-foda/>. Fecha de consulta: 28/05/2017

BLOG9001, ISO 9001:2008 ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA; ISO 9001 Principios de los sistemas de gestión de calidad (2014). <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/10/iso-9001-principios-sistemas-gestion-calidad/>. Fecha de consulta:  
20/03/2017

CONCESIONARIO OFICIAL VOLVO: Misión, visión y valores; <http://autoelia.es/acerca-de-auto-elia/mision-vision-y-valores>. Fecha de consulta: 26/05/2017

CONVENIO COLECTIVO INTERPROVINCIAL DE RENAULT ESPAÑA, S.A. 2017-2020

EZEQUIELES (2009): Historia, ISO 9001. *Calidad Hoy*. <https://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/>. Fecha de consulta: 06/03/2017

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

GONZÁLEZ, H. (2013): Principios de gestión de la calidad en ISO 9001:2015 (2013). *Calidad y Gestión*. <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/12/09/principios-de-gestion-de-la-calidad-en-iso-90012015/>. Fecha de consulta: 20/03/2017

IBERDROLA: Política marco de RRHH (2016). [https://www.iberdrola.com/webibd/gc/prod/es/doc/responsabilidad\\_recursos.pdf](https://www.iberdrola.com/webibd/gc/prod/es/doc/responsabilidad_recursos.pdf). Fecha de consulta: 3/06/2017

INGENIOEMPRESA: ISO 9001 y las partes interesadas, sus necesidades y expectativas (2015). <https://ingenioempresa.com/partes-interesadas-necesidades-expectativas/>. Fecha de consulta: 30/05/2017

JIMÉNEZ, D. (2014): Cómo promover la toma de conciencia de la calidad y dejar alucinados a los auditores (2014); *Pymes y calidad 2.0*. <http://www.pymesycalidad20.com/como-promover-la-toma-de-conciencia-s-de-la-calidad.html>. Fecha de consulta: 7/06/2017

JIMÉNEZ, D. (2015): 24 Preguntas básicas para identificar a las partes interesadas ISO 9001:2015 (2015). *Pymes y calidad 2.0*. <http://www.pymesycalidad20.com/24-preguntas-para-identificar-partes-interesadas.html>. Fecha de consulta: 30/05/2017

NESTLÉ: Política de RRHH de Nestlé (2004). <https://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/politica-de-recursos-humanos-nestle.pdf> Fecha de consulta: 3/06/2017

PÉREZ, O (2015); 6 Indicadores clave para la gestión del talento humano. *Blog People Next*. <http://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>. Fecha de consulta: 7/06/2017

PÉREZ, O. (2014): 7 Pasos para realizar una evaluación de desempeño en tu empresa. *Blog People Next*. <http://blog.peoplenext.com.mx/7-pasos-para-realizar-una-evaluacion-de-desempeno-en-tu-empresa>. Fecha de consulta 12/06/2017

PIQUERAS, C. (2016): Factores que determinan la cultura organizacional. *CésarPiqueras.com*. <https://www.cesarpiqueras.com/factores-que-determinan-la-cultura-organizacional/>. Fecha de consulta: 26/05/2017

PYMES Y AUTÓNOMOS: Cómo atraer a los mejores candidatos a nuestra empresa (2014); <https://www.pymesyautonomos.com/management/como-atraer-a-los-mejores-candidatos-a-nuestra-empresa>. Fecha consulta: 30/05/2017

THINKING PEOPLE: La importancia de la formación en la empresa. <https://www.thinkingpeople.es/noticias.php?subaction=showfull&id=1213611423&archive>. Fecha de consulta 3/06/2017

THINKING PEOPLE: Los sistemas de indicadores como procedimiento de medición en la nueva función de RRHH. <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/los-sistemas-de-indicadores-como-procedimiento-de-medicion-en-la-nueva-funcion-de-rrhh/>. Fecha de consulta: 10/6/2017

VAZQUEZ VILLAMEDIANA, D.F. (2017): “manual de apoyo para la implantación de la ISO 9001:2015”. “Documento de trabajo”.

