



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

PROYECTO DE GRADO

*“El rol del departamento de Recursos Humanos en la
implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (ISO
14.001:2004)”*

Nicolás G. Calderón

Tutor: Claudia Beltramone

“La calidad empieza y termina con la educación y capacitación”

-Kaoru Ishikawa-

Córdoba, Noviembre de 2013



Dedicatoria:

“No solo no hubiera sido nada sin ustedes, si no con toda la gente que estuvo a mi alrededor desde el comienzo. Algunos siguen hasta hoy. Gracias totales.”¹

¹ Palabras de Gustavo Cerati, integrante de la banda musical Soda Stereo, durante su último concierto en el estadio de River Plate, Buenos Aires, Argentina en Septiembre de 1997.



Agradecimientos:

Quiero agradecer a la profesora Claudia Beltramone, quién me acompañó en este importante proceso de finalizar mis estudios universitarios y a Daniela Rosso de Metalúrgica Degiorgis quien me abrió las puertas de la empresa para poder adquirir experiencia en el área de Recursos Humanos, y para poder desarrollar el presente trabajo.



*“El rol del departamento de Recursos Humanos en la
implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (ISO
14.001:2004)”*



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Córdoba, de Noviembre de 2013

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

*“El rol del departamento de Recursos Humanos en la implementación de un Sistema de
Gestión Ambiental (ISO 14.001:2004)”*

Integrantes: Calderón Nicolás Gonzalo, Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Claudia Beltramone.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Orlando Vannucci.

Vocal: Raquel Urrutia.

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Índice:

<u>Capítulo I: Introducción</u>	10
1.1 Metodología.....	10
1.1.1 Modelo Cualitativo.....	10
1.1.2 Etapas.....	11
1.1.3 Instrumentos de recolección de datos.....	14
1.2 Objetivos del Trabajo.....	15
1.3 Justificación del Trabajo.....	16
1.4 Pre diagnóstico.....	17
<u>Capítulo II: Desarrollo</u>	20
2.1 La organización.....	20
2.1.1 Breve Reseña Histórica.....	23
2.1.2 La organización en la actualidad.....	25
2.1.3 Recursos Humanos.....	26
2.1.4 Misión.....	27
2.1.5 Visión.....	27
2.1.6 Valores.....	28
2.2 Diagnóstico.....	30
2.2.1 Diagnóstico de la Gestión de RRHH.....	35
2.3 Marco Teórico.....	37
2.3.1 Sistema de Gestión de Calidad.....	37
2.3.2 Acerca de la Organización.....	38
Internacional de Estandarización (ISO)	
2.3.3 ISO 14001:2004.....	39
2.3.4 Gestión de RRHH / RRHH y la Calidad.....	43



2.3.5 Capacitación y normas de aplicación.....	48
2.3.6 Cultura Organizacional.....	49
2.3.7 Motivación y compromiso en la implementación de cambios.....	51
y mejoras en la empresa (Liderazgo)	
2.3.8 “5S”.....	57
2.3.9 Organización Flexible.....	61
<u>Capítulo III: Resultados y conclusiones.....</u>	<u>64</u>
3.1 Nivel Organizacional.....	65
3.2 Sistema de Gestión de Calidad.....	66
3.3 Recursos Humanos.....	68
3.4 FODA.....	69
<u>Capítulo IV: Propuesta de intervención.....</u>	<u>72</u>
4.1 Etapa 1: Gestión de Cultura y Cambio Organizacional.....	73
4.2 Etapa 2: Métodos y organización del trabajo (Gestión estratégica y operativa)...	79
4.3 Etapa 3: Competencias y calificación del personal.....	82
4.4 Etapa 4: Comunicación.....	87
<u>Capítulo V: Recomendaciones.....</u>	<u>90</u>
5.1 Consideraciones Generales.....	90
5.1.1 Integración de Sistemas de Calidad y Gestión Ambiental.....	90
5.1.2 Integración de Sistemas de Información.....	90
5.1.3 Concepto de los Recursos Humanos.....	91
5.2 Consideraciones Específicas.....	92
5.2.1 Aplicación programa 5S.....	92
5.2.2 Indicadores de Recursos Humanos.....	92
5.2.3 Acompañamiento, Asesoramiento.....	93



<u>Capítulo VI: Bibliografía</u>	94
<u>Capítulo VII: Anexos</u>	95
Procedimientos (Anexo I).....	95
Certificado TS (Anexo II).....	97
Folleto 5 S (Anexo III).....	98
Programa anual de Capacitaciones Metalúrgica Degiorgis (Anexo IV).....	99
Registros (Anexo V).....	100
Solicitudes (Anexo VI).....	101



Resumen:

El presente trabajo se trata de un proyecto de intervención realizado en la empresa Metalúrgica Degiorgis S.A. perteneciente al sector metalmecánico de la ciudad de Córdoba.

El mismo se realizó mediante los datos recolectados durante los años 2011 y 2012.

En un mercado cada vez más competitivo y con clientes cada vez más exigentes, organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental mediante el control de los impactos de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, acorde con su política y objetivos ambientales. Lo hacen en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas y otras medidas para fomentar la protección ambiental, y de un aumento de la preocupación expresada por las partes interesadas por los temas ambientales, incluido el desarrollo sostenible.

Actualmente la empresa se encuentra en vías de certificar la norma de gestión ambiental ISO 14001:2004, debido a que los clientes están exigiendo contractualmente que los proveedores certifiquen su sistema de Gestión en base a normas de calidad ambiental, y el objetivo de este escrito está dirigido a presentar un proyecto desde el área de Recursos Humanos, para facilitar a la organización alcanzar su objetivo. Este plan incluye varios ítems y etapas, que serán explicados a lo largo del mismo. Para esto mismo, fue necesario reunirse con personal de la empresa e introducirse en la cultura para recopilar todo tipo de información que me permita desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, y un plan de trabajo.



Glosario:

- SGA: Sistema de Gestión Ambiental
- RRHH: Recursos Humanos
- SGC: Sistema de Gestión de Calidad
- M.D.: Metalúrgica Degiorgis
- SGI: Sistema de Gestión Integrado
- DF: Descripción de Funciones
- MC: Matriz de Calificación
- MP: Materia prima
- PT: Producto terminado



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Metodología:

1.1.1 Modelo Cualitativo:

El presente proyecto está basado en un modelo de intervención cualitativo. Recordemos que el enfoque cualitativo es una perspectiva que trata de superar algunos reduccionismos del paradigma cuantitativo. Parte del supuesto básico de la necesidad de comprensión del sentido de la acción social, en el contexto del mundo cotidiano y desde la visión de los participantes. En esencia, los datos cualitativos se definen como aquellos:

- A- Cuyos datos son subjetivos,
- B- Que rara vez son cuantificables, y
- C- Que son difíciles de usar para hacer comparaciones cuantitativas.

El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas”, en el cual se incluye una variedad concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Entre las características más importantes de este modelo encontramos:

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido.
- Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
- Bajo la búsqueda cualitativa, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa qué ocurre.
- En la mayoría de los estudios cualitativos, no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.
- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos estandarizados.



- El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada.
 - El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.
 - El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.
 - La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones.
 - Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades.
 - El investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado.
 - Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.
- En definitiva, el enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

1.1.2 Etapas:

Para llevar a cabo el presente trabajo, fue necesario primero recolectar toda la información necesaria, insertarse en la cultura, y conocer la empresa desde adentro.

Con los datos recolectados se realizó un Pre diagnóstico de la situación actual de la empresa. En el pre diagnóstico se realiza el primer contacto con la organización, que con la información recogida, se empiezan a generar las primeras ideas, hipótesis y suposiciones acerca de la situación de la empresa, la problemática que afronta, y todos los aspectos atinentes a su realidad, como la cultura, la ideología, las políticas de gestión, etc. Decimos que se trata del primer acercamiento, ya que se trata solo de primeras impresiones, debido a



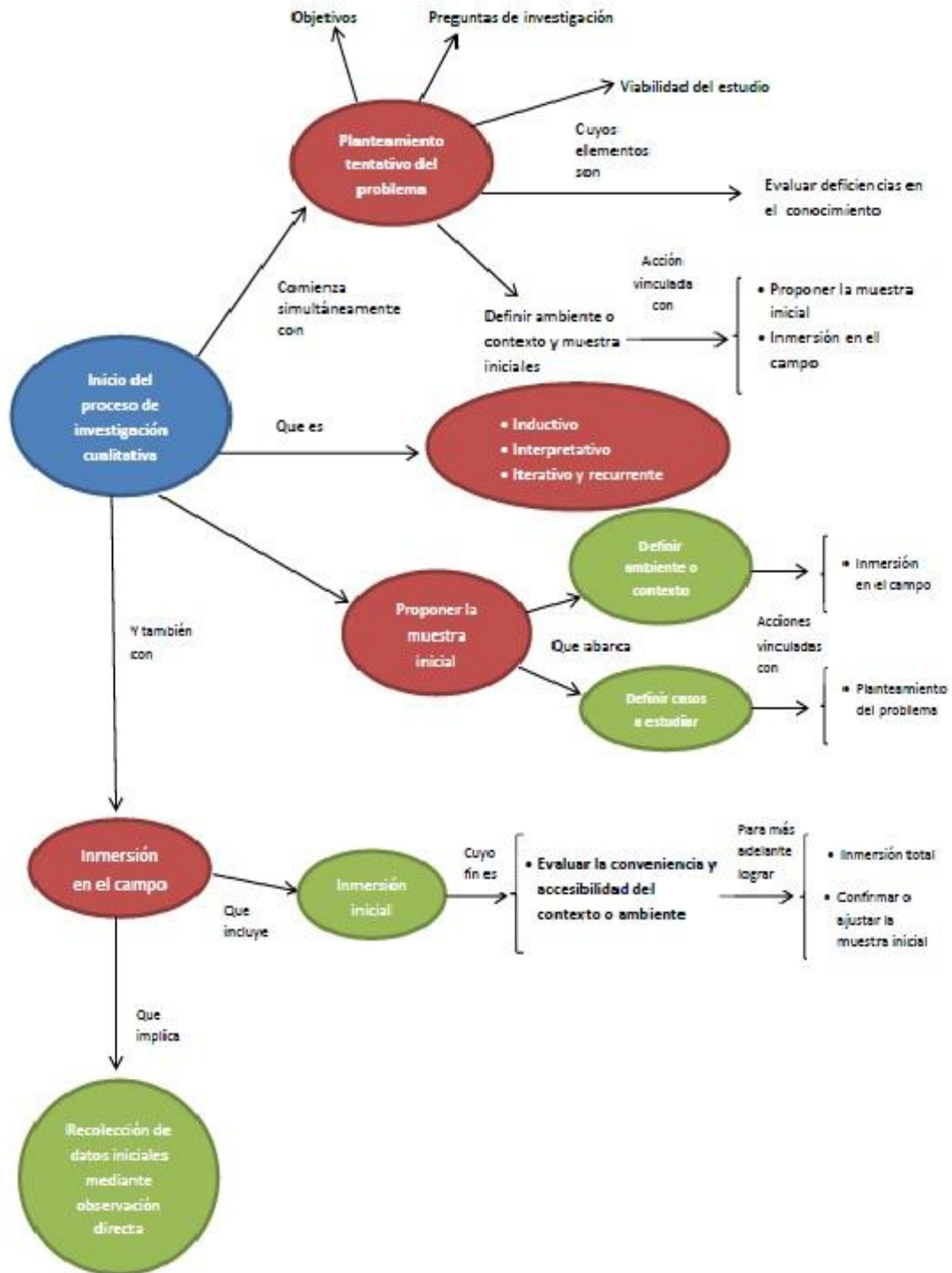
que a la información realmente sólida la obtendremos durante la etapa de diagnóstico, para lo cual se utilizan herramientas formales de recolección de datos. Con el pre diagnóstico realizado se pudo identificar la problemática que enfrenta la empresa, y que es el objeto principal de este trabajo.

De todo lo relevado se han obtenido datos valiosos, que luego de un proceso de análisis e interpretación se ha convertido en información valiosa para la realización del presente trabajo.

Entre los objetivos finales se encontrará generar una conciencia ambiental en la empresa, es decir insertarse en la cultura organizacional, y desde adentro comprometer a todo el personal para que sea viable la certificación de la Norma ISO 14.001:2004. En el trabajo por alcanzar dicha meta, se demostrará también la importancia del rol del área de Recursos Humanos en este proceso proponiendo planes de capacitación y motivación, entre otros.

Luego de haber realizado la recolección de datos, el pre diagnóstico y diagnóstico de la situación actual de la empresa, fue necesario volver a las fuentes bibliográficas en donde se consultó todo el material necesario y relevante para poder luego realizar la propuesta de intervención. En este paso se desarrolló el marco teórico del trabajo. El Marco Teórico hace referencia al respaldo en argumentos teóricos y referenciales que se le da a la solución del problema del proyecto. Es la evaluación y presentación de enfoques y resultados de teorías e investigaciones en diversas áreas del conocimiento, las cuales han abordado una problemática similar, directa o indirectamente al proyecto actual.

Se puede ver a continuación un esquema que resume el proceso de investigación cualitativa:





1.1.3 Instrumentos de recolección de datos:

Para obtener los datos necesarios para realizar el pre diagnóstico, el diagnóstico e identificar el problema, se han utilizado los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- ✓ La observación: La observación no es mera contemplación, si no que implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

Se utilizó para este proyecto la observación, ya que se considera que es una de las mejores formas para obtener datos y captar información que no es posible ver en las entrevistas o con otros instrumentos, como es el caso de la cultura organizacional. Además con este instrumento se puede relevar información sobre el ambiente físico (entorno), el ambiente social y humano, las actividades individuales y colectivas, hechos, retratos humanos, etc.

- ✓ Entrevistas con personal de la empresa de distintas áreas y niveles jerárquicos: La entrevista en el enfoque cualitativo es más íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador), y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas (abiertas).

Para la realización de este trabajo se utilizó la entrevista semi estructurada, ya que se comenzó con un cuestionario base para obtener la información necesaria, pero también surgieron otras cuestiones no estaban planteadas en el mismo y fueron relevantes. Se realizaron entrevistas con distintas personas de la organización, como la Responsable de Recursos Humanos, el Gerente de Calidad, entre otros.

- ✓ El análisis de registros y documentos: Los registros y documentos, son una fuente muy valiosa de datos cualitativos, y sirven para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.



En este proyecto de grado, se utilizaron documentos como las descripciones de funciones, procedimientos, registros y solicitudes de capacitación, entre otros. De ellos se pudo obtener información sobre la forma en que se realizan las capacitaciones, por ejemplo.

- ✓ La encuesta anual de clima y satisfacción laboral, realizada durante el año 2011, en donde se pueden rescatar entre otros, temas relativos a la cultura de la empresa (datos empíricos): La encuesta consiste en un conjunto de preguntas, respecto a una o más variables sobre las que se quiere recolectar información.

1.2 Objetivos del trabajo:

El presente proyecto, tiene como objetivo principal, proponer un plan de trabajo desde el área de Recursos Humanos, para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA).

Los Objetivos Generales de dicho trabajo son:

- ✓ Realizar una propuesta integral para generar conciencia ambiental en la empresa como parte de la cultura de la misma, sin perder de vista los cambios de hábitos y conductas para el cumplimiento de los aspectos operativos, -programas, planes, instrucciones de trabajo- exigidos como requisitos por la Norma. Con este objetivo se busca también, hacer comprender que las empresas son responsables socialmente frente al cuidado ambiental.
- ✓ Demostrar la importancia de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el proceso de implementación de un sistema de gestión medio ambiental.

Por el lado de los Objetivos Específicos encontramos:

- ✓ Proponer un plan de capacitación para aportar los conocimientos necesarios a los miembros de la empresa para conocer todos los aspectos relativos a la norma ISO 14001:2002, y el cuidado del medio ambiente en la gestión empresarial.



- ✓ Generar propuestas de comunicación interna para informar a la gente sobre el alcance de la norma, las etapas de implementación del sistema, etc.
- ✓ Generar conciencia ambiental en la gente desde el ámbito laboral, para que puedan trasladarlo al ámbito social.
- ✓ Proponer la implementación de un programa de 5 S en la empresa para contribuir con el reciclaje de residuos secos (papel, cartón, etc.), y apoyar con esto la toma de conciencia del personal sobre la gestión de residuos, el orden, la limpieza y la seguridad.

1.3 Justificación del trabajo:

La Justificación se refiere al planteamiento crítico y reflexivo sobre la relación que existe entre el problema a resolver y su repercusión en los diversos ámbitos internos y externos a la organización. Se trata de un razonamiento que indica la utilidad, relevancia, factibilidad y conveniencia que tiene el proyecto, para lo cual parto de dos preguntas fundamentales para justificar la realización de este trabajo:

-¿Por qué?

La necesidad que tiene actualmente la empresa de aplicar un SGA, necesita del compromiso de todos los recursos humanos de la empresa para adecuar los procesos, y otros recursos a las exigencias de la norma ISO 14001. Como área de servicios de la empresa, y responsable de gestionar todos los procesos que incluyen a la gente de la organización, el área de recursos humanos, es un actor principal en dicho proceso. Generar compromiso, motivación, sinergia, competencias, aptitudes, y actitudes, son entre otros los motivos suficientes por los que se hace necesaria la participación del departamento de Recursos Humanos en la causa por certificar una norma de calidad.

-¿Para qué?

La idea de proponer un plan de intervención en Metalúrgica Degiorgis, tiene como meta darle a la organización un aporte desde el área de Recursos Humanos, para lograr un objetivo que se ha planteado como una necesidad: Certificar en normas de calidad



ambiental, para cumplir con los requisitos de clientes, para ser competitivos en el mercado, para crecer, y subsistir como empresa. Todas las propuestas, ideas sugerencias que en este trabajo se especifiquen, como el trabajo en si mismo, tienen como finalidad dejarle una contribución a la empresa a través de Recursos Humanos motivados, capacitados, y comprometidos, que en definitiva, es el capital más grande con el que cuenta una organización.

1.4 Pre diagnóstico:

Podemos comenzar diciendo que la situación del mercado actual, cada vez más competitivo y con clientes más exigentes lleva hoy en día a Metalúrgica Degiorgis a certificar sus procesos con un Sistema de Gestión Ambiental, basado en normas ISO 14.001:2004.

La organización cuenta con un organigrama formalmente definido, con una visión y una misión claramente especificados, y con objetivos claros que la orientan hacia donde llegar.

La empresa ya está certificada con normas de calidad ISO 9001:2000, y su especificación técnica ISO TS 16949:2002. A su vez cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad que se encuentra a cargo de la Gerencia de Calidad, la cual se encarga de mantener la documentación actualizada (formularios, registros, instructivos, etc.), coordinar las auditorías internas, gestionar el sistema de no conformidades, y todas las tareas que requiere mantener un SGC (Sistema de Gestión de Calidad), en funcionamiento. Dicho sistema está formalizado en el manual de la calidad, presente en cada una de las áreas, en donde se pueden encontrar los procedimientos, registros, formularios, red de procesos, clientes y proveedores internos, etc.

El área de Recursos Humanos tiene a su cargo las tareas de reclutamiento, selección, capacitación y comunicación interna, entre otras, excluyendo la parte hard (liquidación de haberes) de sus responsabilidades. A parte de sus funciones correspondientes, el área de recursos humanos trabaja como un departamento de servicios apoyando a las distintas gerencias en la ejecución de proyectos, y cumplimiento de metas y objetivos.



Como una empresa con 65 años de historia, de tipo familiar, y dirigida por gente cercana al fundador, Degiorgis es el caso de las empresas en que cada cambio debe ser planificado y pensado con anticipación, ya que sucede como en muchas organizaciones de este tipo, que hay cierta reticencia a algunos cambios repentinos. Parte de este fenómeno se debe a que hay gente con muchos años de antigüedad en la empresa, y acostumbrados a otros métodos de trabajo, como cuando la empresa era aún un taller metalúrgico, dirigido por su propio dueño.

Existe en la organización un fenómeno de convivencia multi generacional, ya que allí trabajan personas con 40 años de antigüedad, personas jefes de familia, y jóvenes solteros sin familia a cargo. Este fenómeno provoca que todo cambio que se realice en la empresa, sea llevado adelante de forma paulatina pero constante. Este es el factor que más puede influir a la hora de implementar un cambio de cultura relacionado con la concientización ambiental.

Por su parte la gente de mayor edad posee una cultura de la ecología distinta a los jóvenes, ya que no crecieron viviendo los problemas ambientales y de falta de recursos naturales que existen en la actualidad. Pese a eso en la empresa trabajan muchos jóvenes con entusiasmo, con ganas de crecer y ver crecer a la empresa.

El grupo de jóvenes es más flexible y más abierto ante cambios culturales en la empresa. Ellos poseen más conciencia ecológica que el grupo de gente mayor.

A su vez, la ubicación física actual de la empresa, es un factor que pone en aprietos a la empresa, a la hora de alcanzar la certificación, ya que al estar ubicada en una zona urbana, y no en un lugar destinado a la radicación de industrias, trae aparejadas algunas situaciones como quejas de los vecinos, o falta de un lugar para desecho de fluidos, etc. Existe hace varios años, un proyecto para mudar la empresa a un parque industrial, pero como todo emprendimiento de esta envergadura, es una meta a largo plazo.

Es importante para Degiorgis, poder demostrar a los potenciales clientes que se encuentra certificada con normas de gestión de calidad ambiental, ya que esto le da a la compañía un grado de confiabilidad y calidad extra en la realización de sus productos y procesos.



Hoy en día Metalúrgica Degiorgis, sigue siendo una empresa familiar, de tamaño mediana, y con muchas ganas de seguir creciendo. Esto se ve en las inversiones que realiza la empresa, para mantenerse actualizada tecnológicamente, capacitar al personal, y desarrollar nuevos clientes, para ser competitiva en el mercado.



CAPÍTULO II: DESARROLLO

2.1 La organización:

Metalúrgica Degiorgis S.A. es la organización elegida para realizar mi trabajo final de grado. La empresa es una pyme industrial, de índole familiar, dedicada al mecanizado, temple por inducción de piezas y armado de conjuntos para la industria automotriz (sin diseño y desarrollo de producto).

Actividad de mecanizado: El proceso de mecanizado en Metalúrgica Degiorgis S.A. consiste en la transformación de materia prima pre moldeada por procesos de fundición, forjado, estampado y otros en menor escala que son suministrados por proveedores externos, en productos terminados o semielaborados que se sometieron a operaciones de torneado, perforado, fresado, brochado, etc, por medio de maquinarias destinadas a producir tal transformación como lo son respectivamente, tornos, centros de perforado vertical y horizontal, centros de mecanizado horizontal y vertical todos estos con control numérico y brochadoras convencionales.

Actividad de temple por inducción: Este proceso consiste en el calentamiento de un sector de la pieza, donde elevando su temperatura inicial hasta la temperatura deseada durante un tiempo determinado se obtiene una reestructuración cristalina del material, proporcionándole mejor dureza superficial, aumentado su vida útil y mejorarle otros aspectos mecánicos.

Esto se logra a través de una máquina que induce una corriente que calentará una bobina por la cual se transmite el calor hacia la pieza o sector de la misma. Posterior al calentamiento la pieza se somete a un proceso de enfriamiento rápido por medio de una ducha de líquido refrigerante especialmente preparado para completar el proceso de reestructuración molecular de la pieza y así se logran las propiedades deseadas.

Actividad de armado: Esta actividad se fundamenta en el montaje de piezas terminadas que son consignadas a un conjunto final. Se realiza con determinados elementos o facilidades que le permitirán al operario ensamblar cada componente.



Hoy en día se encuentra dirigida por Nilda Degiorgis, quién es hija del fundador de la misma.



Entre los productos de la empresa, se encuentran:

- ✓ Agro partes



- ✓ Componentes eléctricos



- ✓ Piezas para la industria petrolera



- ✓ Autopartes, entre las que encontramos piezas para:



- Motor



- Chasis



- Caja



- Ejes



- Accesorios



Los actuales clientes de Degiorgis son:

- ✓ Arteché
- ✓ Benevenuta
- ✓ Deutz
- ✓ Sánchez y Piccioni S.A.
- ✓ Dana
- ✓ Fiat
- ✓ Grupo Dema
- ✓ Iveco



- ✓ Metalúrgica Tandil
- ✓ Rubol
- ✓ Scania
- ✓ Venturi
- ✓ Volkswagen
- ✓ Sturam
- ✓ Weatherford

Desde hace más de 50 años, Metalúrgica Degiorgis está profundamente abocada al proceso productivo en todas sus instancias, a la calidad de sus productos y a la capacitación de sus recursos humanos. Su precisión logística pone a la empresa en condiciones de suministrar productos de calidad en cantidad y tiempos acordados. El equipamiento con que cuenta la organización, consta de: tornos CNC, centros de mecanizado horizontal, vertical y de perforado a CNC, rectificadora con control Marposs, temple por inducción, control de magnaflux, fresadoras, brochadoras, perforadoras, roscadoras y corte de barras automático.

Además Degiorgis cuenta con una sala de metrología con máquinas de medir 3D de última generación Mitutoyo, rugosímetro, entre otros, y un laboratorio de temple.

2.1.1 Breve Reseña histórica:

Metalúrgica Degiorgis S.A. fue fundada a comienzos del año 1947 por José Mauricio Degiorgis. Este joven egresado de un colegio técnico de la provincia de Córdoba, se independizó de su relación laboral con el deseo de emprender una nueva experiencia en búsqueda del progreso personal y profesional.

Al principio, las actividades de la organización eran desempeñadas por su dueño y un ayudante. Las mismas se centraban en las reparaciones generales y la fabricación de repuestos para motocicletas, automóviles, camiones y máquinas viales, entre otras.

En ese entonces, la empresa tenía las características de un pequeño taller, y sus principales objetivos estaban asociados a la necesidad de continuar trabajando y de desarrollarse en el sector.



La empresa se insertó en el mercado de autopartes en la década de 1950, como consecuencia de la fuerte demanda de la industria automotriz en Córdoba. Son las grandes terminales quienes inicialmente comienzan a desarrollar a sus proveedores (pequeños talleres de tornería) facilitando la inserción de éstos en la industria automotriz.

En la década de 1970, las grandes empresas automotrices comenzaron a exigir a sus proveedores una mayor cantidad y calidad en las entregas. Esta demanda determinó la necesidad de que la organización modifique su forma de trabajo y abandone paulatinamente sus costumbres de pequeño taller.

A causa de la gran crisis que se vivió en nuestro país en los años 1977 y 1978, la empresa enfrentó una difícil situación económica. La misma se vio obligada a retroceder tanto estructural como económicamente. Se redujo considerablemente la actividad comercial, lo cual produjo una baja en el nivel de producción y con ella, una reducción en la nómina de personal.

Luego de la mencionada crisis, la organización y otras empresas del rubro, se asociaron al consorcio exportador de la industria automotriz. A causa de las exigencias de sus clientes y las oportunidades de exportar productos al exterior, la empresa junto con los miembros de este consorcio decidieron iniciar un proceso para la certificación de la norma de calidad ISO 9002:1994. Es de esta forma como en el año '97, la organización obtuvo la certificación de dicha norma de calidad.

A fines del año 2001 Metalúrgica Degiorgis, al igual que el resto del país y el mercado, experimentó otra gran crisis. Este gran bache económico y financiero no sólo afectó a la industria de autopartes, sino a toda la industria en general y al sector de servicio de nuestro país. La compañía se vio nuevamente obligada a reducir en un alto porcentaje su cantidad de personal, hubo clientes que prescindieron de los servicios y al final otros que dejaron el mercado. Toda esta situación llevó a que la empresa ingrese en una convocatoria de acreedores.



Los objetivos por ese entonces, al igual que el de toda la industria, estaban vinculados a la posibilidad de sobrevivir en un mercado altamente incierto e inestable.

Posterior a la crisis, la devaluación del año 2001 favoreció a gran parte de la industria nacional y significó una lenta recuperación económica para la empresa.

2.1.2 La organización en la actualidad:

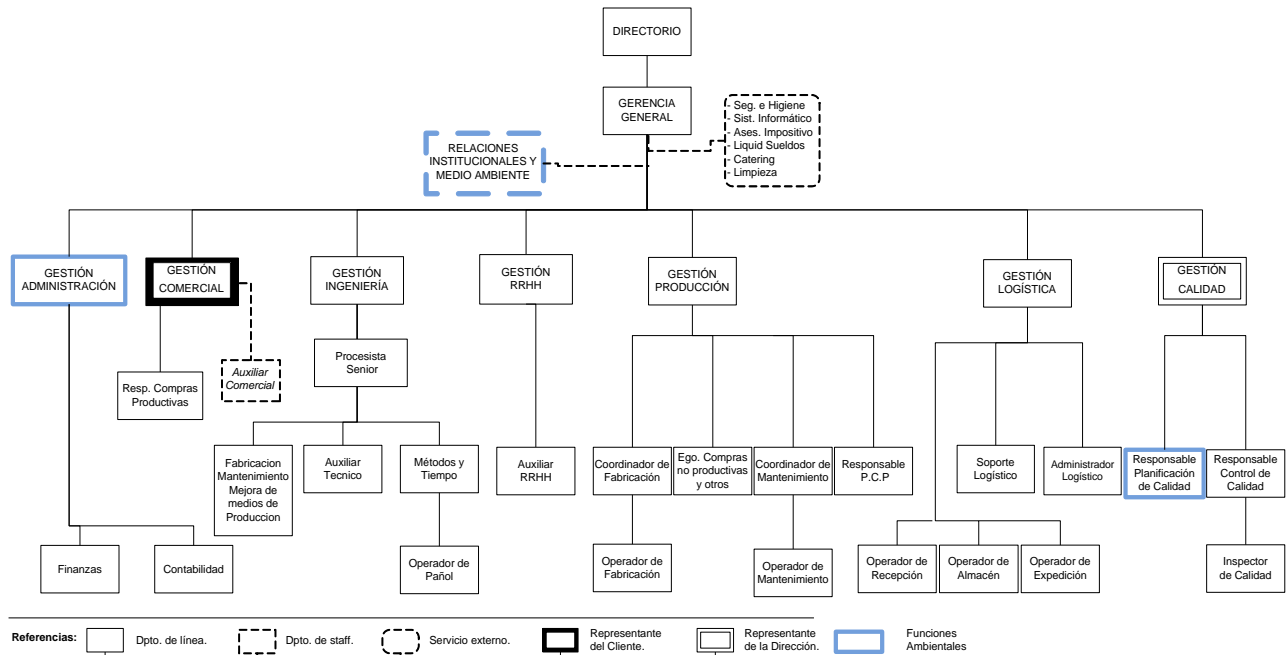
Actualmente Degiorgis cuenta con una nómina total aproximada de 68 personas, entre personal productivo y no productivo, contratado y efectivo.

Estructuralmente la empresa está compuesta por una Gerencia General y siete Gestiones:

- ✓ Administración
- ✓ Comercial
- ✓ Producción
- ✓ Logística
- ✓ Calidad
- ✓ Ingeniería
- ✓ Recursos Humanos.



Aquí se puede observar la estructura organizacional, formalizada en el organigrama.



2.1.3 Recursos Humanos:

La empresa cuenta desde el año 2005 con un departamento de Recursos Humanos, formalmente homologado en el organigrama. El mismo está formado actualmente por un equipo de 2 personas, y dirigido por Daniela Rosso, Licenciada en Psicología.

Los comienzos del área son difusos, debido a que en un principio, algunas de las tareas atinentes a Recursos humanos, eran desarrolladas por el dueño de la empresa, quién a su vez trabajaba en las máquinas con el resto de los empleados. Con el crecimiento constante que experimentó la empresa, fue necesario incorporar a una persona encargada de realizar tareas de liquidación de sueldos, certificaciones de servicios, administración de obras sociales, entre otras tareas. A comienzos de la década del 1970, ingresó a la empresa, la actual gerente general, quien por entonces empezó realizando tareas relacionadas al área de administración de personal, como por ejemplo control de ausentismos, organización de fiestas de fin de años, etc.



La elevada actividad que experimentó la empresa en el año '97, (año en que se realizó la certificación de la norma ISO 9002:1994), trajo aparejado el cumplimiento de exigencias formales como resultado de la adaptación a las exigencias, como la realización de descripción de funciones, acciones formales de capacitación, y motivación de personal, entre otros. Esto llevó, años más tarde, a la creación del actual departamento de RRHH de la empresa.

La empresa tiene formalizado su plan estratégico, del cual se desprenden la Misión, Visión y Valores de la misma.

2.1.4 Misión:

La misión de Metalúrgica Degiorgis es ser reconocidos como una de las Empresas metalmecánica con mayor trayectoria en el mercado nacional e internacional, buscando siempre la satisfacción del cliente en calidad, precio y entrega, con los mejores recursos humanos y tecnológicos que permitan obtener productos y servicios eficientes y rentables.

2.1.5 Visión:

La empresa busca crecer y diferenciarse a través del desarrollo de nuevos mercados, clientes y productos.

Su deseo fidelizar a sus clientes a través de la mejora de procesos, la inversión tecnológica y la contribución al cuidado del medio ambiente.

Degiorgis expresa en su visión querer perdurar en el tiempo superando las expectativas de sus clientes internos y externos.



2.1.6 Valores:

Los valores de la empresa son:

- **COMPROMISO:** Consideran el compromiso como el fenómeno esencial para coordinar acciones con otros.
- **ESFUERZO:** Lo que se logra con trabajo y empuje se valora y por lo tanto se respeta.
- **HONESTIDAD:** Este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, la honestidad garantiza credibilidad en las personas.
- **RESPECTO:** El respeto consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación

La Política de Calidad de la empresa consiste en contar con:

- Clientes Satisfechos
- Diversificación de mercados y productos.
- Desarrollo humano y tecnológico.
- Proveedores involucrados.
- Grupo humano satisfecho.

Todos estos puntos planteados en la Política de la Calidad, no son más que el reflejo de lo planteado en el Documento Magno de Metalúrgica Degiorgis. El documento magno, es un escrito en donde se dejan sentadas las bases sobre las que se quiere sentar la empresa y su proyección para el futuro. Este tipo de documentos es muy poco utilizado por las empresas en la actualidad, ya que el management moderno lo ha remplazado por declaraciones tales como la Visión, Misión y Valores, con los cuales también cuenta Degiorgis S.A. De todas maneras, es importante revisar dicho escrito, ya que con el mismo se puede conocer un poco más sobre la cultura que caracteriza a la empresa. En el Documento Magno de Metalúrgica Degiorgis se expresan las políticas mayores que deben dirigir e inspirar a todos quienes integran la empresa, en las decisiones y acciones que se requieran implementar



para su evolución, dentro de un marco de gestión de calidad total. Este escrito expresa que la calidad de los productos y servicios debe satisfacer permanentemente a los requerimientos cada vez más exigentes de clientes y usuarios prestigiados en los mercados nacional e internacional.

La diversificación de los productos y servicios ofrecidos a mercados diferentes debe ser la clave de la subsistencia y del desarrollo.

Dicho desarrollo debe ser acompañado por una tecnificación permanente y adecuada, que exigirá cada vez más profesionalismo de quienes componen la empresa en todas sus áreas de trabajo.

Los proveedores, que son parte principal de la actividad, deben saber interpretar cabalmente estos principios y poder acompañarlos en la evolución continua.

Todo lo expresado será un logro exitoso en un contexto de mejora continua, a partir del capital más valioso con el que cuenta la Empresa: su grupo humano.

La dirección de M.D. S.A. garantiza los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, además de los recursos económicos-financieros, de insumos y materiales necesarios para el funcionamiento de los procesos de fabricación, la Empresa presta especial atención a la gestión de:

A) Recursos Humanos:

Los Recursos Humanos constituyen el recurso clave de la Empresa ya que es el que marca el verdadero diferencial competitivo, por lo que alineado con los objetivos de la Empresa, se busca el máximo desarrollo de los mismos a través del diseño ergonómico de los puestos de trabajo, la capacitación y la educación.

B) Infraestructura:

Atendiendo a asegurar la conformidad de los productos con los requisitos especificados por nuestros clientes, M.D. S.A., proporciona y vela por el mantenimiento de la infraestructura, equipos, máquinas e instrumentos de medición apropiados al tipo de tareas a realizar, contando además con un Plan de Contingencias para proteger al Cliente de desabastecimiento de productos, en los casos de emergencia.



C) Ambiente de Trabajo:

Para asegurar que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño de las personas y conseguir la conformidad de los productos con las especificaciones, M.D. S.A. prevé actividades destinadas a conseguir un ambiente de trabajo limpio, ordenado y seguro para todo el personal. También se planifican actividades informales destinadas a mejorar y promover un ambiente de compañerismo y de buenas relaciones humanas.

2.2 Diagnóstico:

La organización cuenta como anteriormente mencionamos con una Misión y una Visión claras y definidas, aunque no todo el personal de la empresa las conoce bien. Del mismo modo tiene claro sus objetivos y la política de calidad, esto hace que la organización tenga un rumbo claro y definido para perdurar en el tiempo.

La empresa cuenta con una estructura clara y definida por áreas claramente diferenciadas con funciones formalmente definidas, aunque aún hay roles, funciones y responsabilidades dentro del marco de la norma ISO 14001:2004 que no están claramente definidos. También se pueden observar mapas de procesos y redes de flujo de información en donde se observan los proveedores y clientes de cada proceso, que no siempre son respetados en la práctica.

También podemos decir que cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad ya homologado y confiable con registros, formularios, procedimientos e instructivos ya probados, optimizados y mejorados.

Cada área cuenta con indicadores de gestión clave, que son analizados una vez por mes en una reunión de indicadores en conjunto con la dirección. Los mismos se trasladan a un tablero de comando en donde la dirección puede ver los resultados del mes en análisis como la evolución de cada indicador.

Además de la reunión mensual de indicadores, podemos mencionar reuniones de proyectos, reuniones semanales de áreas, reuniones diarias de prioridades, reuniones anuales de



revisión por la dirección, y desayunos o meriendas con el personal de la empresa. Todos estos encuentros formales e informales garantizan una comunicación fluida en la empresa, tanto ascendente y descendente en forma vertical, como horizontal entre todas las áreas, garantizándose también de esta forma, una gestión más efectiva.

Como otras herramientas de gestión podemos mencionar que cada área cuenta con un análisis FODA, en donde se pueden observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para realizar un análisis pormenorizado de los aspectos que se deben mantener, y sobre cuales hacer hincapié para mejorar. Además de esto también existe un “Project”, en donde cada área marca sus objetivos anuales, y de los cuales se desprenden tareas a realizar y responsables para cumplir los mismos.

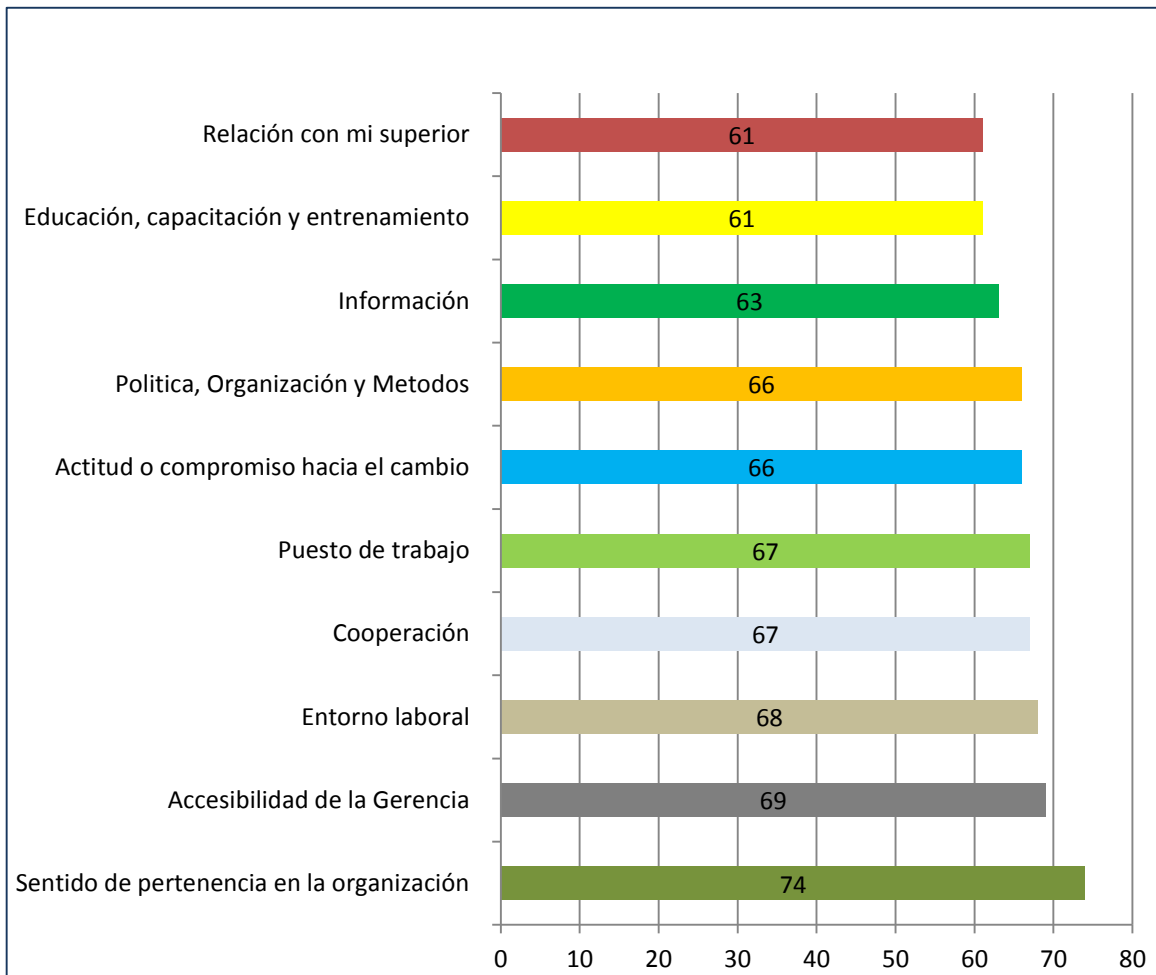
Para las áreas más hard como ingeniería, calidad y producción se utilizan herramientas como el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) y el POKA YOKE para evitar que piezas mal fabricadas sigan el proceso con el consiguiente costo, y para descubrir el origen de fallas y/o errores que puedan evitarse para reducir costos, tiempos muertos, etc.

Podemos decir hasta aquí que la empresa cuenta con las herramientas de gestión necesarias y suficientes para garantizar productos/procesos de calidad, y orientarse hacia la mejora continua, aunque no siempre son utilizadas correctamente, lo que las vuelve poco efectivas.

Como otro punto relevado en el diagnóstico realizado en Metalúrgica Degiorgis, podemos decir que:

“Si bien existe interés en la organización sobre la conciencia ambiental, no existe hoy en día una cultura instaurada como parte de una política empresarial sobre cuestiones de cuidado del medio ambiente, reciclaje o desecho de residuos”.

Siguiendo con la información relevada de la empresa, que nos permite realizar un diagnóstico, podemos ver en el siguiente gráfico los últimos resultados obtenidos de la encuesta de Clima y Satisfacción Laboral 2012:



En este gráfico se pueden ver los distintos aspectos evaluados en la empresa, calificados con una ponderación de 0 a 100 puntos, y ordenados del más bajo, al más alto.

A simple vista podemos ver que el aspecto mejor puntuado es el Sentido de pertenencia a la organización. Esto es un buen indicador para nuestro objetivo de implementar un nuevo sistema de calidad, ya que significa que la gente está comprometida, y eso es la principal motivación que necesitamos en nuestros recursos humanos, para encarar un nuevo proyecto.

El puntaje más bajo se lo lleva el ítem de Relación con mi superior, lo cual es un punto que se debe trabajar en el corto plazo, ya que representa una amenaza para el objetivo de la



empresa de certificar, como también para el clima de trabajo en general, debido a que esto implica entre otras cosas, que las directivas de los superiores no sean bien recibidas por el personal a cargo, no se respeten prioridades, etc.

Otros aspectos importantes del diagnóstico, para el caso particular de este trabajo y de la empresa en general, lo representan los puntos referidos a Educación, capacitación y entrenamiento; Información; Política, organización y métodos y actitud o compromiso hacia el cambio. Estos puntos son tan importantes, porque nos dan señales claras sobre lo que debemos trabajar y hacer hincapié desde el área de Recursos Humanos, para brindar apoyo a la empresa a la hora de implementar un Sistema de Gestión Ambiental.

Vemos en la encuesta de Clima, que la actitud y el compromiso hacia el cambio se encuentra en un punto intermedio lo cual debemos mejorar y posicionar entre los primeros ítems, si queremos motivar a la gente a aceptar el cambio como verdaderas oportunidades de mejora, y no como amenazas. Cabe aclarar que este punto abarca tanto el nivel en que se perciben cambios impulsados por la Dirección que apuntan a mejorar la calidad de gestión; le medida en que estos contemplen la involucración del personal y usuarios en general; la medida en que el trabajo en equipo está siendo un método eficaz para resolver problemas; y la medida en que el personal se encuentra comprometido con hacer mejor su trabajo (mejora continua).

Generar en la empresa una cultura en donde el cambio se perciba como una oportunidad de mejora, se logra realizando cambios paulatinos, con pasos pequeños pero fuertes y seguros, generando confianza en las personas y demostrándoles porqué algo es mejor que otra cosa, o porque se desea implementar un sistema nuevo. La base de esta confianza es la información, otro ítem que se encuentra bajo según los datos relevados. La información es un aspecto fundamental para mantener la comunicación y la confianza con el personal, esto lógicamente genera compromiso, ya que el personal se siente parte intérprete de lo producido en la empresa, y eso es una gran motivación. Actualmente Degiorgis realiza desayunos y meriendas mensuales con grupos heterogéneos de 7 u 8 personas, en donde se comentan novedades y se tratan temas libres en donde la gente puede preguntar sobre



diversos temas. También se hace uso de las tradicionales carteleras de comunicación, en la que se suelen pegar novedades, pero quizá estos métodos no estén siendo suficientes o efectivos, con lo cual es necesario plantear un nuevo canal por donde brindar información, como un boletín interno, o reuniones informativas de 10 minutos semanales con todo el personal en lugar de con un grupo, sobre las novedades más importantes de la semana. Al tratarse de una empresa de tipo industrial, hay que destacar que se necesita un sistema de comunicación que llegue a la gente que trabaja en la planta, ya que para el personal administrativo es muy importante el uso del mail interno, y sería muy provechoso la implementación de una intranet, en donde se puedan ver y publicar noticias y novedades, aunque también habría que evaluar su viabilidad.

Como se pudo observar anteriormente en parte de este diagnóstico, la empresa cuenta con gran cantidad de métodos de trabajo, de análisis de desvíos, etc., sin embargo el punto de política, organización y métodos es uno de los peores puntuados. Esto tiene que ver con la mala utilización de los mismos, lo que hace que se pierda la credibilidad en las formas de trabajo que se utilizan. Se observa en Degiorgis una falta de constancia o continuidad, con la utilización de este tipo de instrumentos, tal es el caso de herramientas como el análisis Foda o los planes progreso. Durante el primer tiempo se promueve su uso, pero en plazo de 1 año aproximadamente, ya nadie lo usa. Para evitar este tipo de fracasos que luego llevarán a la empresa a la pérdida de confianza en la implementación de nuevos métodos, es recomendable primero afianzar los elementos con los que se cuenta, que son suficientes si se usaran correctamente. La solución está en aprender a utilizar los recursos con los que se cuenta, y en caso de no alcanzar, buscar nuevas posibilidades, pero no seguir haciendo un sistema cada vez más complejo, pero a la vez más ineficiente. Como se suele decir comúnmente, a veces menos es más.

El último punto que destacamos como mal puntuado, es el tema de capacitación, educación y entrenamiento. Este tema, es un punto importante sobre el que se debe hacer hincapié en un plazo de tiempo inmediato, ya que a diferencia de las cuestiones relativas a la cultura organizacional, no es algo que requiera de adaptación o de un proceso paulatino. Las capacitaciones se deben plantear a conciencia y en la medida en que sean necesarias ya que



tampoco es cuestión de dictar capacitaciones al azar para revertir el resultado de la encuesta, sin tener en cuenta las necesidades puntuales de la empresa, y sin seguir un plan justificado de capacitaciones, cursos y seminarios. Es por ello, que como parte de la propuesta de intervención se plantea un programa de capacitación para esta situación particular en la que se encuentra la organización.

2.2.1 Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos:

El área de Recursos Humanos, está actualmente dedicada a la parte “soft”, es decir todos los procesos blandos como capacitación, selección, inducción, comunicación interna, evaluación de desempeño, encuesta de clima laboral, etc., dejando librada la parte hard o de liquidación de sueldos al área administración.

El área de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- ✓ Administración de Personal
- ✓ Selección de personal
- ✓ Inducción y Capacitación
- ✓ Evaluación de desempeño y polivalencia en puestos
- ✓ Encuesta de clima laboral
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Acciones de integración / motivación

Actualmente Recursos Humanos lleva adelante la encuesta de clima y satisfacción laboral anual de manera independiente sin ayuda de consultores externos, lo cual implica una fortaleza para el área pero también una amenaza si se tiene en cuenta que la presentación de los resultados debe ser lo más transparente, precisa y objetiva posible para evitar malas interpretaciones y subjetividades en los mensajes que da la empresa. De cualquier manera contar con una herramienta de diagnóstico administrada por la misma organización, teniendo en cuenta la envergadura de Degiorgis, es un punto a favor, al igual que el proceso de evaluación de desempeño, en donde se tienen en cuenta los aspectos actitudinales de las personas como el ausentismo además del desempeño y rendimiento del empleado, utilizando la misma como base para determinar los aumentos salariales.

El área realiza actividades de motivación e integración como son los concursos y sorteos para ocasiones especiales como el día del niño, día del padre, navidad y los festejos del día



del metalúrgico y de fin de año, en donde se lleva a cabo un día de camping con los empleados en donde se realizan actividades recreativas y se organiza una comida a cargo de la empresa.

En las manos de Recursos Humanos también recaen tareas como la comunicación interna de la empresa y la gestión de higiene y seguridad industrial. Con respecto a esta última cuestión, actualmente el área realiza auditorías de elementos de protección personal y auditorías de riesgos con la ayuda del asesor en seguridad.

En el lado de los puntos negativos se puede observar que el área no lleva una gestión por presupuesto, lo cual implicaría una forma más eficiente de administrar los recursos económicos con que cuenta para llevar adelante sus actividades y medir a través de un indicador la eficiencia en la gestión.

A modo de conclusión se puede decir que aún se observan varios puntos a mejorar desde el área para seguir profesionalizando la empresa, pero por la envergadura que posee la organización, son muchas las herramientas con las que cuenta Recursos Humanos, siendo dicho departamento uno de los más estratégicas de la empresa y al que aún le falta más atención de parte de la dirección y el resto de las gerencias, pero poco a poco se va comprendiendo la necesidad de contar con esta área, y la importancia que tiene su gestión para el correcto funcionamiento de la empresa en su conjunto como sistema.



2.3 Marco Teórico:

2.3.1 Sistema de Gestión de Calidad:

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

El Sistema de Gestión de la Calidad de Metalúrgica Degiorgis se fundamenta en:

- Normas IRAM-IACC-ISO E 9001:2008
- Especificación técnica ISO/TS 16949:2009
- Especificaciones técnicas de clientes e internas
- Requisitos específicos de clientes
- Otras especificaciones nacionales/internacionales de aplicación.



2.3.2 Acerca de la Organización Internacional de Estandarización (ISO):

Antes de comenzar a hablar de ISO, es importante aclarar dos cuestiones básicas:

¿Qué es una norma?

Una Norma es un documento que establece, por consenso y aprobado por un organismo reconocido, reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

¿Qué es la normalización?

Según la ISO, es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo, en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

ISO es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales voluntarios. Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización de 163 países, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididas en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Fundada en 1947 ISO ha desarrollado estándares internacionales desde entonces, y publicado más de 19.000 estándares, cubriendo casi todos los aspectos de la tecnología y los negocios, desde la seguridad en la comida a la informática y desde la agricultura al cuidado de la salud. Los estándares internacionales de ISO impactan en todas nuestras vidas.



2.3.3 ISO 14001:2004:

En 1991, la ISO (Internacional Standard Organization) crea el Grupo Asesor Estratégico sobre Medio Ambiente, para asesorar a la propia ISO sobre la necesidad de desarrollar Normas de gestión medioambiental. En 1993, ISO crea un Comité Técnico para, mediante un cierto número de subcomités, desarrollar todas las normas relativas a la gestión ambiental.

En octubre de 1996, ISO publica la Norma ISO 14001:1996. “Sistemas de Gestión Medioambiental. Especificaciones y directrices para su utilización”. Posteriormente en el año 2004 ISO publica la segunda edición, vigente en la actualidad.

El objetivo global de la Norma internacional ISO 14001:2004, es apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas, proporcionando los elementos de un sistema de gestión medioambiental efectivo para minimizar y mantener bajo control el impacto medioambiental de las actividades, servicios o productos de la organización.

En su apartado 3.8 del capítulo “Términos y definiciones”, la Norma ISO 14001:2004 define a un SGA como:

“Parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales”

Se puede decir entonces que el SGA consiste en la gestión de los aspectos significativos de los procesos, actividades, productos y servicios de una organización, con el objeto de alcanzar la satisfacción de todas las partes interesadas.

Para implementar un SGA según ISO 14001:2004 se debe realizar bajo cinco etapas básicas.



Las Normas Internacionales sobre gestión ambiental tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas.

Estas normas, al igual que otras Normas Internacionales, no tienen como fin ser usadas para crear barreras comerciales no arancelarias, o para incrementar o cambiar las obligaciones legales de una organización.

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos. Es su intención que sea aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones y para ajustarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales.

Un sistema de este tipo permite a una organización desarrollar una política ambiental, establecer objetivos y procesos para alcanzar los compromisos de la política, tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y demostrar la conformidad del sistema con los requisitos de esta Norma Internacional.

Esta Norma Internacional se aplica a cualquier organización que desee:

- a) establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental;
- b) asegurarse de su conformidad con su política ambiental establecida;



c) demostrar la conformidad con esta Norma Internacional por:

- 1) la realización de una autoevaluación y auto declaración, o
- 2) la búsqueda de confirmación de dicha conformidad por las partes interesadas en la organización, tales como clientes; o
- 3) la búsqueda de confirmación de su auto declaración por una parte externa a la organización; o
- 4) la búsqueda de la certificación/registro de su sistema de gestión ambiental por una parte externa a la organización.

Los componentes de cada etapa básica para la implementación del sistema de gestión medioambiental son:

Requisitos básicos para implementar un SGA según ISO 14001:2004

- 1. Política Medioambiental (sección 4.2 de la Norma ISO 14001:2004),**
- 2. Planificación (sección 4.3)**
 - ✓ Aspectos ambientales,
 - ✓ Requisitos legales y otros requisitos,
 - ✓ Objetivos, metas y programas.
- 3. Implementación y operación (sección 4.4)**
 - ✓ Estructura y responsabilidades,
 - ✓ Competencia, formación y toma de conciencia,
 - ✓ Comunicación,
 - ✓ Documentación del SGM,
 - ✓ Control de la documentación,
 - ✓ Control operacional,
 - ✓ Planes de emergencia.
- 4. Verificación (sección 4.5)**
 - ✓ Seguimiento y medición,
 - ✓ Evaluación de cumplimiento legal,
 - ✓ No conformidad, acción correctiva/preventiva,
 - ✓ Control de registros,
 - ✓ Auditoría interna.
- 5. Revisión por la Dirección (sección 4.6)**



Cabe aclarar en este apartado, que se entiende por política, ya que se ha mencionado anteriormente la política ambiental. Una "política" es un conjunto de Normas o principios que un individuo u organización adopta para un determinado curso de acción elegido. La política medioambiental no es diferente. Según la Norma ISO 14004:2004 en el punto 3.11 es una declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios en relación a su desempeño ambiental global, que provee un marco para la acción y para establecer sus objetivos y metas ambientales.

La política ambiental establece un sentido general de orientación y fija los principios de acción de una organización. Ella establece la meta suprema en cuanto al nivel de responsabilidad y desempeño ambiental requeridos por la organización, respecto de la cual se juzgarán todas las acciones correspondientes.

Esencialmente la política ambiental es el documento guía para la mejora medioambiental corporativa y su cumplimiento es fundamental para la integridad y el éxito de todo el Sistema de Gestión Ambiental. La política ambiental es equivalente a la política de la calidad mencionada en la Norma ISO/TS 16949 en su apartado 5.3.

Ya que se mencionó que la empresa está certificada con esta última norma, vale aclarar las principales similitudes entre ambos modelos:



- ✓ Proporcionan las especificaciones para el desarrollo de un sistema de gestión;
- ✓ Exigen una política escrita como guía para su gestión;
- ✓ Establecen una estructura organizativa y un control operativo;
- ✓ Conceden igual importancia a la formación;
- ✓ Evalúan la eficacia del sistema mediante auditorías periódicas;
- ✓ Especifican la necesidad de acción correctiva y preventiva;
- ✓ Exigen el mantenimiento de registros.

2.3.4 Gestión de Recursos Humanos / Recursos Humanos y la Calidad:

Toda empresa, grande o pequeña, es un sistema abierto, que mantiene constantes intercambios con su entorno. Esos intercambios son su razón de ser: una empresa vive del medio que la rodea y al cual sirve. En la medida en que mejor lo sirva, mejor vivirá, es decir, asegurará su consolidación, crecimiento y perduración.

Ese es el sentido de fondo del famoso principio de la Calidad Total: *Cumplir los requisitos y expectativas de los clientes*. Esa es una parte muy importante del contacto con el entorno: la vinculación con el mercado. Pero no es la única, hay otros elementos con los cuales se debe interactuar: la competencia, otras empresas con las que puede haber relaciones simbióticas, las políticas y normativas instrumentadas desde el Estado y las comunidades internacionales, la opinión pública, etc.

La impresión general es que vamos hacia un mundo mucho más exigente, competitivo e impredecible que aquel del cual venimos. Las crecientes exigencias de *competitividad* obligan a mejorar sustancialmente el nivel de calidad de los productos y servicios, de la



tecnología, del funcionamiento de las organizaciones y del desempeño de los hombres, para conquistar niveles más altos de eficiencia y competitividad.

El proceso de implantación de los sistemas de gestión de la calidad basados en el modelo propuesto por las normas ISO enfrenta diversos obstáculos que van desde los vinculados a la cultura de la organización hasta la falta de capacitación sobre el tema, pero se está presentando un problema cuyas causas tienen un origen anterior a la aparición de las normas ISO y es el referido a los errores que se producen en la gestión de los recursos humanos.

En ocasiones en la planeación de RRHH se decide la eliminación de los controles de calidad o de personas que cumplen con estas funciones, en otros casos por mantener un determinado indicador se eliminan puestos que después hacen imposible el correcto cumplimiento de todas las etapas de un proceso suponiendo que otros la asumirán, a veces un mal concepto sobre la multitarea genera situaciones que impactan de forma importante en la calidad de la producción o en el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

Cuando vemos las normas de calidad, encontramos, que en ellas se hace referencia a temas relacionados a la gestión de Recursos Humanos, tal es el caso de la Norma ISO 9000:2005 que en el acápite 6.2.2, además de reclamar la formación de los trabajadores vinculados a la calidad dice en su inciso c) que la organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas, siendo en este importante paso en el que se falla en el proceso de capacitación ya que por lo general no se evalúa el resultado de las acciones de capacitación llevadas a cabo, aunque este no es el caso de Degiorgis. Cuando esto ocurre se puede pensar que se capacita para cumplir el plan como una acción independiente al resto de la organización.

Deming una de las personas más conocidas en cuestiones de calidad, incluyó la evaluación de desempeño como una de las siete enfermedades mortales en su método de dirección conocido como los 14 puntos del Dr Deming. En este método explica que la evaluación del desempeño estimula el desempeño a corto plazo pero desestimula la toma de riesgos, crea temor, socava el trabajo en equipo y lanza a las personas unos contra otros por las mismas recompensas.



Como puntos importantes en este tema de la calidad y los recursos humanos, podemos decir que la calidad de la producción y los servicios tienen como eje fundamental los recursos humanos de las empresas, por lo que su deficiente gestión afecta en la misma. La implantación de las normas ISO (14001:2004 en el caso de Degiorgis), necesita que los recursos humanos se gestionen haciendo un enfoque de sistema tal como se plantea en uno de los principios en los que se basa la gestión de la calidad.

Por su parte, las empresas en las que la gestión de recursos humanos no responde a las exigencias de un sistema sino más bien lo que realizan es el control o administración del personal tienen un gran obstáculo para la implantación de las normas ISO y para lograr una calidad estable en su producción. Los fallos en los aspectos contemplados en los sistemas de gestión de los recursos humanos impactan de forma negativa en los sistemas de gestión de la calidad.

La gestión de recursos humanos, se aborda en la Norma ISO 9000:2005 exigiendo la ejecución de un proceso formado por la secuencia lógica de 3 actividades (3 subprocesos), exigiendo que se promueva entre todas las personas la toma de conciencia, y estableciendo que se mantengan registros de la competencia de las personas. Estos subprocesos son: Determinar las competencias necesarias, Satisfacer las competencias, y Evaluarlas. A continuación un resumen de dichas actividades:

Una vez que ya se haya realizado la definición de las tareas encomendadas a cada puesto de trabajo creado, la primera actividad que debe realizarse es determinar la competencia necesaria para cada puesto. Es decir, qué formación, qué experiencia, qué educación, y qué habilidades debe poseer la persona o personas que ocupen cada posición en la empresa. Una vez que tenemos claro qué perfil profesional debe poseer cada persona de la organización, el siguiente paso es asegurar que todas las personas tienen el perfil que se ha determinado necesario para ejercer las responsabilidades asignadas.

Satisfacer las necesidades de competencia se puede conseguir de 2 formas:
1º Dotando a las personas de la competencia necesaria lo cual se logra proporcionando formación.



2° Situando en cada puesto de trabajo a personas que dispongan ya de la competencia necesaria.

Los procedimientos utilizados por las organizaciones para satisfacer la competencia del personal cubren actividades como:

- Procesos de selección de personal.
- Procesos de formación previa a la incorporación.
- Procesos de formación por aprendizaje.
- Procesos de formación continua.
- Procesos de reestructuración del personal.

Las normas ISO requieren a la organización que no se quede satisfecha solo con las acciones realizadas. Proporcionar formación o situar a personas competentes no es suficiente, sino que debe asegurarse de que dichas acciones han cubierto las necesidades y para ello se debe evaluar la eficacia de dichas acciones. El requisito de evaluar la eficacia de las acciones de capacitación, suele plantear una molestia cuando dichas acciones se han realizado sin convicción, sin un interés real por el resultado final de dichas acciones

Si en el proceso anterior la Norma se ocupa de que las personas “sepan hacer”, en este segundo se ocupa de otro aspecto igualmente importante, y es que “quieran hacer”, que las personas estén concienciadas de la importancia que tiene su trabajo para el resultado final.

En casos como el de ISO 9001:2008, se requiere que la organización disponga de información sobre la competencia de sus miembros. Esto implica la creación de expedientes que incluyan información sobre la competencia previa a la incorporación y su actualización conforme dicha competencia vaya aumentando.

También existe el caso de la norma ISO 9004:2009, que hace mención específica a los recursos que posee una organización, y su correcta gestión para el éxito sostenido de la misma. En sus generalidades, dicha norma expresa que para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería adoptar un enfoque de gestión de la calidad. El sistema de gestión de la



calidad de la organización debería basarse en principios que describen conceptos que son la base de un sistema de gestión de la calidad eficaz. Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería aplicar estos principios al sistema de gestión de la calidad de la organización. La organización debería desarrollar el sistema de gestión de la calidad de la organización para asegurarse de que:

- Se hace un uso eficiente de los recursos,
- La toma de decisiones se basa en evidencias objetivas, y
- Se orienta a la satisfacción del cliente, así como a las necesidades y expectativas de otras partes interesadas pertinentes.

En su apartado 6.3 la norma ISO 9004:2009 hace referencia a la gestión eficiente de los recursos humanos, especificando que las personas son un recurso significativo de toda organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas. La alta dirección debería, a través de su liderazgo, crear y mantener una visión compartida, valores compartidos y un ambiente interno en el que las personas se puedan involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización.

En el punto 6.3.2 del mismo apartado, la norma comenta que para asegurarse de que la organización cuenta con las competencias necesarias, debería establecer y mantener un “plan de desarrollo de las personas” y procesos asociados, que deberían ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar la competencia de las personas.

El último punto de la norma referido específicamente a los recursos humanos habla sobre la participación y la motivación de las personas. La misma comenta que la organización debería motivar a las personas para que comprendan la relevancia y la importancia de sus responsabilidades y actividades en relación con la creación y provisión de valor para los clientes y otras partes interesadas.

Si bien la norma ISO 9004:2009 no es una norma de exigencia por parte de los clientes de Metalúrgica Degiorgis S.A., la misma constituye un ejemplo de gestión y administración de



recursos en forma eficiente para lograr el éxito sostenido de la empresa que Degiorgis podría tener en cuenta para formular/plantear su Sistema de Gestión Integrado.

2.3.5 Capacitación y Normas de aplicación:

Capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.

Podemos decir que nos encontramos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Las necesidades de capacitación pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

-Necesidades por discrepancia: Estamos frente a una necesidad por discrepancia, cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente, es decir que lo que se está obteniendo discrepa de lo que se desea obtener, y esa diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades.

-Necesidades por cambio: Reconocemos una necesidad por cambio, cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización, y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para la nueva ejecución. Si bien en el desarrollo de las actividades habituales de la empresa se dan todos los tipos de necesidades de capacitación, la necesidad de capacitación por cambio, sería el caso puntual de M.D.

-Necesidades por incorporación: Estamos frente a una necesidad por incorporación, cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarla.

Entre las principales fases de una capacitación correctamente llevada a cabo, podemos encontrar:



-Fase 1: Evaluación de necesidades

-Fase 2: Diseño de la capacitación

-Fase 3: Implementación

-Fase 4: Evaluación

Si bien la norma ISO 14001:2004 no presenta un apartado exclusivo que se refiera al tema capacitación, al pasar de un SGC a un SGI, el tema se encuentra en estrecha relación con lo establecido por el sistema de gestión de calidad antiguo, el cual expresa que

La organización debe:

a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, y que tengan relación con aspectos ambientales.

b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,

c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Podemos decir entonces, que la capacitación no garantizará que las personas hagan lo que se necesita que hagan, pero deberá asegurar que están en condiciones de hacerlo.

Es importante saber que toda capacitación genera expectativas con respecto a las posibilidades de aplicación. La organización que decide encarar seriamente un programa de capacitación de su personal debe prepararse también para ofrecer esas posibilidades de aplicación, a fin de no frustrar las expectativas generadas.

2.3.6 Cultura organizacional:

La cultura organizacional es el conjunto de los comportamientos grupalmente reconocidos dentro de la organización. En palabras simples, es "el modo que tenemos de hacer las cosas". También es el conjunto de los valores y normas (formales e informales) que



respaldan tales comportamientos; y también es el ambiente o clima mental en que se desarrolla la convivencia del grupo. Cuando hablamos de cultura, nos referimos a las pautas implícitas o explícitas de comportamiento adquiridas y transmitidas por medio de símbolos, que constituyen los distintos logros de los grupos humanos.

El cambio de cultura organizacional con frecuencia produce en las personas una sensación de amenaza, real o imaginaria, un sentimiento de incertidumbre e inseguridad que fomenta y es fomentado por rumores alarmistas, que son agravados por la falta de comunicación.

El período de transición suele ser un período conflictivo, en el que se acrecientan las incongruencias entre el discurso, y la acción, con pérdidas de congruencia interna.

Frente a ese panorama, la resistencia al cambio, aún al cambio positivo, tiene una fase lógica y comprensible, como expresión de perseverancia, de sentido del compromiso, convicción o coherencia interna.

Recién más tarde aparecen sus aspectos negativos, como falta de ubicación o de adaptación ante un cambio cultural que se vuelve cuestión de supervivencia. La implantación de un proceso de Calidad Total es un cambio cultural profundo, no la mera aplicación de técnicas de gestión más o menos originales, por lo que es lógico que provoque resistencias y requiera mucha paciencia y perseverancia para dar sus frutos. No es una operación a corto plazo sino un camino de mejora continua y sin fin.

Cualquier cultura debe poseer las siguientes características:

-Debe ser aprendida: La cultura se adquiere y se transmite por medio del estudio, la observación y la experiencia.

-Debe ser compartida: Todos los miembros de grupos familiares, y la propia sociedad debe compartirla.

-Debe influir en la forma en que se perciben las cosas: Conformar el comportamiento y estructura la forma en que una persona percibe el mundo.



-Debe ser capaz de adaptarse: La cultura se basa en la capacidad de adaptación o cambio del ser humano.

Pero, más precisamente, cuando nos referimos a la cultura de una organización, estamos hablando acerca de los valores, ideas, normas y pautas de comportamiento compartidos en una organización. En comparación, podríamos decir que la cultura de una empresa se parece a la personalidad de una persona. La cultura organizacional es lo que ayuda a los trabajadores de una organización a responder a las inevitables incertidumbres que podrían plantearse al realizar un trabajo. Así mismo, es una forma de contemplar y pensar sobre el comportamiento que se da en la organización y dentro de la misma. En una empresa, se puede observar la organización sobre puntos tales como:

-Símbolos, idiomas, ideologías, ritos y mitos.

-Textos que se emplean en una organización y que proceden de los textos personales de su fundador o líder dominante.

-Premisas básicas inventadas, descubiertas o elaboradas por un grupo que va aprendiendo al enfrentarse a problemas de adaptación a su entorno e integración interna, que ha producido resultados lo suficientemente buenos como para que se la considere válida y que, por consiguiente, se enseña a los nuevos gestores, indicándoles que es la forma correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a dichos problemas.

2.3.7 Motivación y compromiso en la implementación de cambios y mejoras en la empresa (Liderazgo):

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso. Este proceso de



transformación se inicia cuando las fuerzas quiebran el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (resistencia al cambio).

Los agentes del cambio son los responsables de administrar el cambio en las organizaciones. Pueden ser administradores o no, empleados de la organización o asesores externos.

Los asesores, como agentes de cambio, pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la de los internos. Sin embargo, tienen sus desventajas, ya que por lo general, carecen del conocimiento total de la historia, la cultura, los procedimientos de operación y el personal de la organización. Los asesores suelen sugerir e iniciar cambios drásticos, porque no tienen que vivir las repercusiones. Los internos suelen ser más cautos, porque ellos estarán directamente afectados por lo propuesto.

La Magnitud del cambio estará definida por el número de interesados; el tiempo para implementar el cambio; la cantidad de personas impactadas; el grado de colaboración interfuncional requerido; el impacto en las competencias centrales; y los aspectos que requieren cambios simultáneos (tecnología, cultura, organización, etc.).

Los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso.
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos.



Según Kotter, la lección más general que se puede aprender de los casos de mayor éxito es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases que generalmente requieren de un tiempo considerable. Saltarse algunos pasos solamente da la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección es que los errores críticos en alguna de las fases pueden tener un impacto devastador, reduciendo la velocidad e invalidando los beneficios duramente ganados. Quizás debido a la relativamente poca experiencia que tenemos en renovar las organizaciones, hasta las personas muy capacitadas cometen por lo menos un error.

Kotter menciona los errores más comunes que se producen en una organización durante un proceso de cambio, entre los que encontramos:

-Error No 1: No establecer un Sentido de Suficiente Urgencia

La mayoría de los esfuerzos de cambio exitosos se inician cuando algunos grupos o individuos comienzan a mirar con detenimiento la situación competitiva de la compañía, su posición en el mercado, las tendencias tecnológicas, y los resultados económicos. Comienzan a preocuparse por la reducción potencial de ingresos ante la inminente caducidad de una patente importante, del fin de una concesión exclusiva en el mercado; o consideran la tendencia cada cinco años de ciclos con márgenes de ganancias reducidas; o el potencial de un mercado emergente que todo el mundo parece ignorar. Entonces encuentran las formas de comunicar esta información de forma amplia y dramática, especialmente con respecto las crisis potenciales, o las grandes oportunidades que se presentan. Este primer paso es esencial porque sólo el comenzar un programa de transformación exige la cooperación agresiva de varios individuos. Sin tener una motivación, muchas personas no colaboran, y el esfuerzo es inútil.

Algunas veces los ejecutivos subestiman lo difícil que puede ser hacer salir a las personas de su “Zona de Confort”. Otras sobrestiman el éxito que han logrado al aumentar la urgencia. En muchos casos los ejecutivos se paralizan al considerar las posibilidades negativas. Se preocupan que los empleados con más antigüedad se pongan a la defensiva, que la moral bajará, que los eventos se escaparán de control, que los resultados comerciales



bajarán en el corto plazo, que las acciones bajarán de valor, y que les echarán la culpa a ellos por crear una crisis.

Frecuentemente la alta gerencia se paraliza porque hay demasiados gerentes y pocos líderes. El mandato de la gerencia es minimizar el riesgo y mantener operativo el sistema actual. El cambio, por definición, requiere de la creación de un nuevo sistema, lo cual a su vez siempre exige liderazgo. La fase uno en un proceso de renovación generalmente no inicia su avance hasta que se promociona o se emplean suficientes líderes verdaderos en cargos de alta gerencia.

-Error No 2: No crear una Coalición Guía Suficientemente Poderosa

Los programas de renovación profunda frecuentemente comienzan con una o dos personas. En los casos de esfuerzos exitosos de transformación, la coalición de liderazgo crece y crece con el tiempo. Pero cuando no se logra una masa mínima en los comienzos del esfuerzo, no se logra nada de gran valor. En las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, un equipo guía exitoso pudiera consistir solamente de tres a cinco personas durante el primer año de un esfuerzo de renovación.

Un alto sentido de urgencia dentro de las filas gerenciales ayuda enormemente a organizar una coalición guía. Pero generalmente se requiere aún más. Alguien necesita reunir estas personas, ayudarles a desarrollar una evaluación compartida de los problemas y oportunidades de su compañía, y crear un nivel mínimo de confianza y comunicación.

Las empresas que no tienen una historia de trabajo en equipo a los altos niveles de gerencia por lo general subestiman la importancia de este tipo de coalición. A veces esperan que el equipo sea liderado por un ejecutivo de recursos humanos, calidad o planificación estratégica en vez de un gerente clave.

-Error No 3: Falta una visión

Una visión siempre va más allá de los números que se encuentran generalmente en las proyecciones de cinco años. Una visión dice algo que clarifica la dirección en que la



organización debe dirigirse. A veces el primer proyecto viene de un individuo. Usualmente está un poco difuso, por lo menos inicialmente. Pero después que la coalición con sus pensamientos analíticos y vigorosos y un poco de visión trabaje con este proyecto unos 3 ó 5 o hasta 12 meses, surge algo mucho mejor. Seguidamente también se desarrolla una estrategia para lograr esa Visión.

Sin una visión sensata, un esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o a ninguna parte. Sin una visión sólida, ni el proyecto de reingeniería del departamento de contabilidad, ni la nueva evaluación de desempeño de 360 grados del departamento de recursos humanos, ni el programa de calidad de la planta, ni el proyecto de cambio cultural de los ejecutivos de ventas, harán una sumatoria significativa.

-Error No 4: Sub-comunicación de la Visión por una Potencia de Diez

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén deseosos de ayudar frecuentemente hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. A menos que crean que el cambio útil es posible, los empleados no hacen sacrificios, ni siquiera cuando están descontentos con el status quo. Sin una comunicación abundante y creíble, nunca se capturan los corazones y las mentes de las tropas.

Esta cuarta fase es particularmente desafiante si los sacrificios a corto plazo incluyen despidos. Lograr la comprensión y el apoyo es difícil cuando un Redimensionamiento es parte de la visión. Por esta razón, las visiones de éxito usualmente incluyen la posibilidad de crecimiento y el compromiso de dar un trato justo a cualquier persona despedida.

Las comunicaciones son de palabra y de obra, y esta última es frecuentemente la más poderosa. Nada debilita el cambio como el comportamiento inconsistente con sus palabras de individuos importantes. El principio que guía es sencillo: Utilizar todos los canales posibles, especialmente aquellos que se están desperdiciando en información no esencial.



-Error No 5: No quitar los Obstáculos a la Nueva Visión

Las transformaciones exitosas comienzan a involucrar grandes números de personas a medida que el proceso progresa. Los empleados se entusiasman para intentar nuevos métodos, desarrollar nuevas ideas y proporcionar liderazgo. La única precaución es que las acciones estén enmarcadas dentro de los parámetros amplios de la visión general. Mientras más personas estén involucradas, mejor será el resultado.

Hasta cierto punto, una coalición guía faculta a otras personas a actuar por sí solas para comunicar la nueva dirección. Pero la comunicación sola nunca es suficiente. La renovación también requiere eliminar los obstáculos. Con demasiada frecuencia, un empleado comprende la nueva visión y desea ayudar a implementarla. Pero parece que hay un elefante trancándoles el camino.

A veces el obstáculo es la estructura de la organización: las áreas funcionales excesivamente delimitadas pueden socavar seriamente los esfuerzos para aumentar la productividad, o hacen que sea muy difícil pensar en los clientes. Algunas veces la remuneración o los sistemas de evaluación de desempeño hacen que las personas tengan que escoger entre la nueva visión y sus propios intereses.

-Error No 6: No Planificar Sistemáticamente ni Crear Logros a Corto Plazo

La verdadera transformación requiere tiempo, y un esfuerzo de renovación pierde ímpetu si no hay metas a corto plazo para lograr y celebrar. La mayoría de las personas no aguantan el largo camino si no ven dentro de 12 a 24 meses, evidencia convincente de que el viaje está produciendo los resultados esperados. Sin logros a corto plazo, demasiadas personas renuncian o se unen activamente a las filas de los que se resisten al cambio.

-Error No 7: Declarar la Victoria Demasiado Pronto

Después de unos años de arduo trabajo, los gerentes pueden sentir la tentación de declarar la victoria al ver la primera mejora en el desempeño. Aunque es bueno celebrar una victoria, declarar ganada la guerra es catastrófico. Mientras el cambio no haya calado



profundamente en la cultura de una compañía, un proceso que dura de cinco a diez años, los nuevos métodos son frágiles y sujetos a la regresión

En vez de declarar la victoria, los líderes de los esfuerzos exitosos utilizan la credibilidad otorgada por los éxitos a corto plazo para atacar problemas más grandes.

-Error No 8: No Fijar los Cambios en la Cultura de la Corporación

En el análisis final, el cambio permanece cuando se torna en “así es como lo hacemos aquí” y entra en la sangre del cuerpo corporativo. Hasta que los comportamientos nuevos se enraízan en las normas sociales y en los valores compartidos, éstos quedan sujetos a la degradación en cuanto se les quite la presión del cambio.

Dos factores son especialmente importantes para institucionalizar los cambios en la cultura corporativa. El primero es un esfuerzo consciente para mostrarle a la gente como los nuevos métodos, comportamientos y actitudes han contribuido a mejorar su desempeño. El segundo factor es tomar suficiente tiempo para asegurar que la próxima generación de alta gerencia realmente personifique la nueva metodología.

2.3.8 “5 S”:

5s es una metodología de calidad. Se enmarca dentro de las herramientas que se utilizan para obtener calidad en el trabajo, como SGC, EFQM, ISO, etc. Se inició en Toyota en los años ´60 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

5S son las iniciales de las cinco palabras japonesas que se corresponden con las cinco fases de las que consta un método para lograr calidad en el lugar de trabajo.

Dichas etapas son:



1) SEIRI = ORGANIZACIÓN

Esta etapa consiste en identificar, clasificar, separar y eliminar del puesto de trabajo todos los materiales innecesarios, conservando únicamente todos los materiales necesarios que se utilizan. Se trata de separar el material necesario del innecesario y eliminar lo que no sirve. Exige una decisión previa de qué es necesario y qué es innecesario. Es decir, primero hay que decidir qué es necesario y que es innecesario para posteriormente guardar lo que es útil y deshacerse del resto. El objetivo de esta etapa es tener lo que necesitamos y sólo lo que es necesario.

2) SEITON = ORDEN

Aquí lo que se realiza, es establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. Se trata de identificar y ubicar los materiales seleccionados como necesarios. Es decir, buscar un sitio para cada cosa y colocar cada cosa en su sitio.

3) SEISO = LIMPIEZA

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurándose de que todo se encuentra en perfecto estado de uso. Radica en eliminar todas las fuentes de suciedad y reparar los desperfectos. Es decir eliminar aquello que provoca suciedad y arreglar los desperfectos.

4) SEIKETSU = CONTROL VISUAL

Este paso se trata de establecer sistemas visuales que permitan gestionar fácilmente el nivel alcanzado de organización, orden y limpieza. Es decir, distinguir, con un golpe de vista, que las cosas están organizadas, ordenadas y limpias; ya que, aunque a veces las cosas estén ordenadas, hay que verlas para controlarlas.



5) SHITSUKE = DISCIPLINA Y HABITO

Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo a las normas y criterios establecidos de organización, orden y limpieza que nos hemos dado. Es decir, actuar en todo momento conforme a las normas establecidas.

Los objetivos de esta etapa son definir, implantar y evaluar los procedimientos de trabajo acordados y evidenciar áreas de mejora con el fin de mantener y mejorar continuamente la organización, orden y limpieza del entorno de trabajo.

La metodología 5S es un procedimiento para lograr la calidad del espacio de trabajo. Ayuda a deshacerse de los materiales innecesarios, a que todo se encuentre ordenado e identificado, a eliminar las fuentes de suciedad y arreglar los desperfectos, a que a simple vista se aprecie y a que todo eso se mantenga y mejore constantemente. Esto contribuye a mejorar cuestiones relativas a higiene y seguridad.

En la siguiente etapa se pueden ver las etapas resumidas:

Denominación		Concepto	Objetivo particular
Español	Japonés		
Clasificación	<i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	<i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	<i>Seisō</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Normalización	<i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	<i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido



Entre los beneficios de la metodología de 5S, podemos mencionar:

- Mejorar la seguridad.
- Ayudar a reducir el desperdicio.
- Incrementar nuestra eficiencia.
- Mejorar nuestra imagen.
- Contribuir a desarrollar buenos hábitos.
- Desarrollar el Auto-Control.
- Mejorar nuestra disposición ante el trabajo.

Con la opción de la metodología de las 5S se pueden obtener espacios seguros, confortables y productivos, así como lograr que las personas tengan una mejor disposición para elaborar productos de alta calidad y brindar un servicio excelente a sus clientes.

Entre los logros que se han alcanzado con este método podemos encontrar:

- Menos errores en el trabajo.
- Menos averías en las máquinas y aparatos.
- Menor nivel de existencias almacenadas.
- Menos accidentes.
- Menos movimientos y traslados inútiles.
- Menor tiempo para el cambio de herramientas.
- Más espacio.
- Orgullo del lugar en el que se trabaja.
- Mejor imagen ante los clientes.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- Mayor conocimiento del puesto de trabajo.
- Mejor identificación de los problemas.



2.3.9 Organización Flexible:

Una organización flexible es aquella que pretende, a corto plazo, utilizar los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos, mientras que, a largo plazo, se esfuerza por adaptarse al entorno competitivo y lograr un desarrollo organizativo permanente. En este sentido amplio la flexibilidad se aproxima a la noción de gestión del cambio organizativo.

Podemos mencionar cinco determinantes de la flexibilidad organizacional: el perfil del equipo dominante en la empresa, el grado de inmersión en la macro cultura de la industria, el nivel de

Centralización y formalización de la toma de decisiones, la exploración del entorno y, finalmente,

La identidad organizacional.

Características de las organizaciones flexibles

Estructurales

- Estructuras planas, de base profesional y evolutiva.
- Procesos técnicos de fabricación flexible y sistemas de gestión basados en tecnologías de la información innovadoras.
- Sistemas de información de apoyo a los procesos de decisión.
- Función esencial de I + D en productos y procesos.
- Personas con la máxima movilidad profesional y geográfica.

De comportamiento

- Capacidad de reacción en las personas y en los sistemas.
- Capacidad de previsión y de adaptación a los cambios.
- Capacidad de asumir riesgos, lo que implica el conocimiento de los sistemas para su gestión.
- Orientación al cliente y hacia la calidad total.
- Capacidad para movilizar la empresa, para su rediseño y para la asignación de sus recursos.



La organización flexible implica una reconversión cualitativa de la estructura y la gestión:

- Una visión unificada del negocio, que otorga sentido y coherencia a las diversas funciones especializadas.
- Una orientación hacia el mercado y los clientes, enfatizando la necesidad de adaptarse a ellos.
- Repensar toda la organización en función de las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías, para agilizarla y ubicar los procesos decisorios lo más cerca posible del cliente final.
- Establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de actividades del negocio o “cadena del valor”.
- Coordinar toda la estructura organizacional sobre la base de esa cadena del valor, en forma transversal y multidisciplinaria
- Tender a un organigrama plano o achatado, con el menor número posible de niveles jerárquicos.
- Considerar como factor clave el hecho de disponer de la información necesaria en tiempo real.
- Conocer y servir al cliente en la medida exacta de sus requerimientos.
- Pensar en global y operar en local.

Estos cambios cualitativos repercuten profundamente en la función de la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Como se trata de organizaciones basadas en equipos de trabajo independientes e interactivos, con sentido de identidad y búsqueda de resultados compartidos, es necesario: movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa, con plena confianza en sus aportes. Favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa.

Toda organización flexible adapta su idiosincrasia y accionar para llevar adelante una estrategia de crecimiento y evolución que la diferencie del resto o, al menos, lo intente.



Con respecto a la *participación*, diremos que buscará por todos los medios lícitos la participación activa e integral (pensante, volitiva y manual) de todos los integrantes de la organización.

Las formas usuales de la participación son los planes de sugerencias, los círculos de calidad, los equipos de solución de problemas, los equipos de mejora de procesos, los grupos de asignaciones especiales, los equipos laborales semiautónomos, etc. Se trata de maximizar la responsabilidad y la participación en todos los niveles de la organización, sobre la base de una adecuada preparación

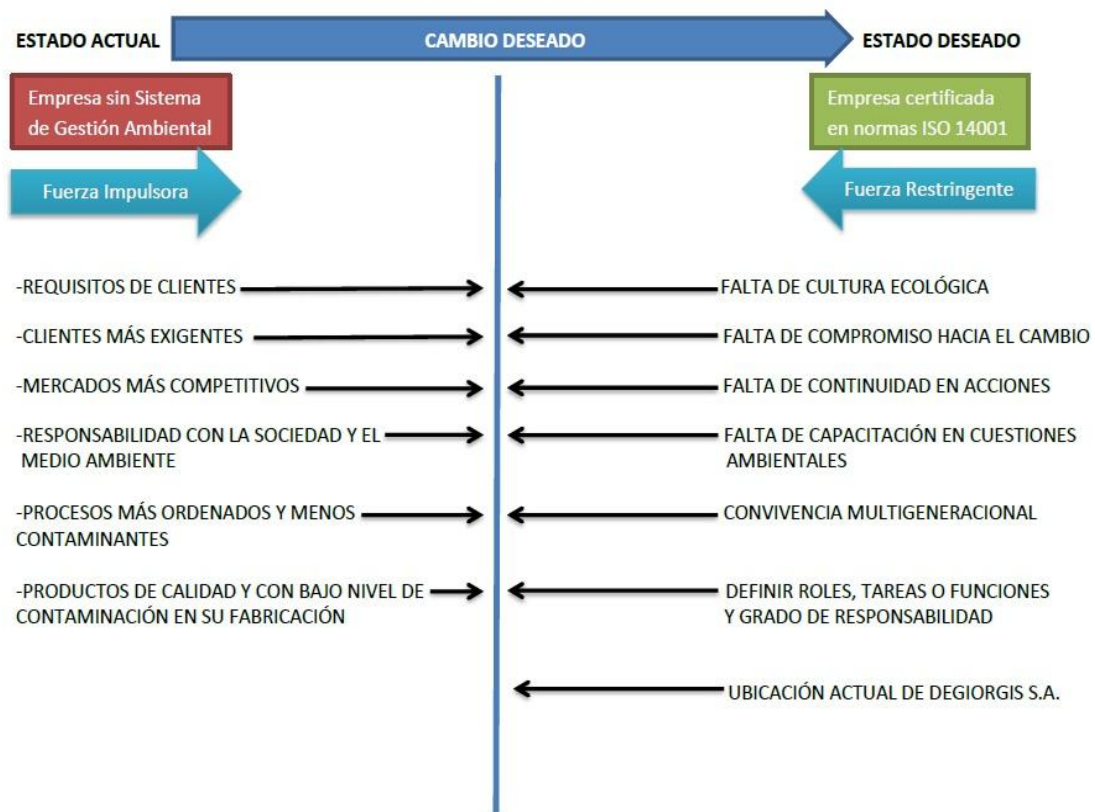
Cultural y técnica, quedando entendido que no se deben solicitar sugerencias si no se está preparado para emplearlas o para explicar por qué no se las emplea.



CAPÍTULO III: RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En esta etapa del proyecto, se presentan los resultados y conclusiones a las que se han llegado mediante el pre diagnóstico y diagnóstico de la organización así como la recopilación de antecedentes teóricos, entendiendo que este capítulo es una argumentación fundamentada con claridad y rigor científico, donde se dan a conocer los resultados dando respuesta a cada una de las preguntas u objetivos de la investigación.

Con el fin de comprender mejor los puntos relevados, se presenta un diagrama de análisis de campo de fuerzas, en donde se puede ver el objetivo final de la organización (estado deseado), y las conclusiones que se pueden sacar del diagnóstico organizacional:



Realizando un análisis del diagrama, podemos decir que el objetivo de la empresa es lograr la certificación del SGA según la norma ISO 14001:2004, pero para alcanzar esa meta



primero deberá hacer frente a un conjunto de causas (fuerzas restringentes) que tienen su efecto en el sistema organizacional, y que pueden impedirle alcanzar ese objetivo.

Estas causas han sido ordenadas desde 5 perspectivas: Métodos de trabajo, Cultura, Motivación, Calificación del personal y Comunicación, para facilitar su análisis y que posteriormente serán utilizadas para formular el plan de acción propuesto, pero para facilitar la elaboración de conclusiones en este punto serán agrupadas desde tres perspectivas más genéricas: Nivel Organizacional, Sistema de Gestión de Calidad y Recursos Humanos.

En la siguiente fotografía se pueden apreciar restos de envoltorios arrojados dentro de los cachuchos de viruta ubicados en la planta de la empresa, hecho que demuestra claramente la falta de cultura ecológica de los empleados dentro de Metalúrgica Degiorgis.



3.1 Nivel Organizacional:

A nivel organizacional podemos decir que además de los puntos indicados anteriormente en el cuadro, existe una situación particular hoy en día en Degiorgis y que podría llegar a dificultar la certificación en la norma ISO 14001:2004, y que es la ubicación actual de la empresa. Recordemos que la empresa está ubicada en medio de un barrio, en una zona urbana. Esto lleva a que la empresa deba atender con mayor cuidado situaciones de



contaminación (sonora, de agua, etc), que empresas que están ubicadas en polos industriales y que están mejor preparadas para este tipo de cuestiones.

Si bien la actividad de Degiorgis no produce residuos altamente contaminantes como puede ser el caso de una curtiembre, debido a que su actividad es mecanizado de piezas, el ruido que generan las máquinas y los otros residuos que se producen pueden resultar también nocivos para el medio ambiente. Si bien en la gente que trabaja en la empresa se detecta que aún falta un grado de conciencia y conducta ecológica, se puede decir a favor de la empresa que existe hoy en día el tratamiento de algunos residuos con empresas que compran restos de viruta de aluminio y otros materiales, y en el área de logística se envían para reciclado restos de cartón utilizados. No obstante ello, es necesario tener en cuenta que estos no son los únicos residuos y materiales contaminantes que se utilizan en la empresa, ya que también hay aceite soluble para las máquinas, gas-oil para el uso de auto-elevadores, baterías fuera de funcionamiento, scrap de piezas muertas, etc.

La estructura de Metalúrgica Degiorgis permite que por la cantidad de empleados que posee actualmente, sea relativamente fácil aplicar un SGA, aunque hay que considerar que es una empresa de muchos años en donde trabajan empleados con mucha antigüedad y que contrastan con los empleados más jóvenes que tienen mayor flexibilidad de adaptación al cambio, es decir que se da en la empresa un fenómeno de convivencia “multi generacional”.

3.2 Sistema de Gestión de Calidad:

Desde el punto de vista del Sistema de Gestión de Calidad, se puede decir que el mismo ya está homologado y en funcionamiento dentro de la empresa, aunque se puede observar que no siempre se respetan y realizan los procesos/ procedimientos de la misma manera en que están planteados en el mapa de procesos dentro del manual de calidad.

La calidad de los productos realizados en la empresa es un tema que se ve muy presente en MD, ya que trabaja bajo normas de certificación, y requisitos cada vez más exigentes de clientes que tienen sus propias exigencias de calidad. El sistema de control parte desde el



operador que realiza las piezas, y continúa con el control de los inspectores que realizan controles itinerantes, auditorías de proceso, y mediciones particulares en la sala de metrología. Se puede decir que la última etapa de control es durante el embalaje, donde el personal de logística también colabora con la detección de fallas y defectos que se pueden haber saltado en algún control.

La calidad dentro de la empresa se percibe como un valor y como un principio básico a la hora de trabajar. Se trata de hacer hincapié en el ingreso sobre el orden de los tres puntos básicos a la hora de trabajar por orden de prioridad:

1°) Seguridad

2°) Calidad

3°) Productividad

Además de los controles de MP (Materia prima) y PT (Productos terminados), se trata de garantizar la calidad evitando que las fallas vuelvan a ocurrir, y para lo cual se utiliza un sistema de trazabilidad del producto para identificar en que operación pudo haber ocurrido el error. A su vez se utilizan metodológicas como el POKA YOKE para asegurar productos/servicios y procesos de calidad.

Vale aclarar que la certificación en normas de calidad ISO, para el caso de una empresa de la envergadura de MD, es muy favorable para formalizar procesos/procedimientos, y establecer un orden general en la manera de trabajar de la empresa, garantizando la calidad de sus productos o servicios.

Es importante recalcar en esta etapa del trabajo, cuáles son los beneficios que obtiene la empresa al incorporar un Sistema de Gestión Ambiental a su Sistema de Gestión de Calidad actual, entre los cuales podemos mencionar:

- Satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes y de la sociedad;
- Garantía de conformidad continua con las regulaciones;
- Mayor competitividad y permanencia en el sector de mercado;



- Mejora en la imagen corporativa ante la comunidad;
- Optimización en el uso de los recursos;
- Mejora en los procesos productivos, en la gestión general, la organización y el control;
- Mejor comunicación entre áreas;
- Aumento de los niveles de calidad y seguridad;
- Mayor consistencia de políticas;
- Satisfacción personal;
- Demostración de capacidad para adaptarse a un determinado modelo;
- Acceso creciente al capital, a la toma de créditos y préstamos;
- Limitación de riesgos;
- Minimización de costos por accidentes;
- Facilidad en la obtención de seguros, permisos y otras autorizaciones; etc.
- Mejor relación con entes gubernamentales;
- Requerimientos e intereses ambientales incorporados al día a día de las operaciones.
- La política, los procedimientos y las instrucciones de trabajo ayudarían a las personas a saber que hacer y cuando hacerlo.
- Imagen corporativa más vendible demostrando el respeto por el medioambiente.
- Reducción de costos de explotación.
- Declaraciones ambientales respaldadas por datos y documentos fiables.
- Satisfacción personal, concientización y educación ambiental al personal de la empresa, y por ende a la sociedad.

3.3 Recursos Humanos:

Con respecto a Recursos Humanos, podemos decir que la gestión de ésta área cuenta con varias herramientas e instrumentos que son utilizados en grandes empresas, como es el caso de la encuesta de clima y satisfacción laboral, la evaluación de desempeño, las matrices de polivalencia, entre otras. Estos instrumentos ya se encuentran homologados y en funcionamiento desde hace varios años, lo que le da un alto grado de confiabilidad a los mismos, puesto que han sido probados y mejorados, aunque aún está faltando una gestión por presupuesto para esta área.



A nivel motivacional y de diagnóstico del clima laboral, se pueden observar algunas cuestiones importantes a trabajar, como son la relación con el superior, la falta de compromiso hacia el cambio, la falta de capacitación en cuestiones ecológicas, y canales o medios de comunicación insuficientes o ineficaces.

A nivel cultural y de cambio dentro de la empresa, la conclusión más importante que se puede sacar es:

Como todo cambio organizacional de grandes magnitudes, un cambio cultural en la empresa implica un proceso paulatino y un esfuerzo por parte de todos los miembros de la organización, ya que se necesita que todos estén involucrados y comprometidos. Es importante que dicho cambio parta desde la dirección de la empresa, y cuente con el apoyo del departamento de RRHH como motivador del mismo.

3.4 FODA:

Para profundizar el análisis de los aspectos relevados en el diagnóstico y a modo de conclusión sobre la temática ambiental, se adjunta un estudio FODA con el objetivo de establecer claridad en la situación actual en Metalúrgica Degiorgis S.A con el objetivo de certificar la norma ISO 14001:2004.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a MD, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno de la organización, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas



con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores.

Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales, el crecimiento de la competencia, la escasez de mano de obra, las especificaciones de clientes y las presiones por el cumplimiento de sus requerimientos. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes empresas; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la organización.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización conoce la estructura de un SGC y ha adquirido las habilidades necesarias para mantenerlo vigente. ✓ A través del cuadro de mando, mantiene bajo parámetros sus objetivos y ya tiene la experiencia de utilizarlo como herramienta para la mejora continua. ✓ Desarrolla prácticas de limpieza, higiene y seguridad. ✓ Existe una estructura organizativa capaz de hacerse responsable en la gestión ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un SGA certificado bajo Normas ISO 14001, sumándose a una actitud más amigable con el medio ambiente, que le permita producir y vender sus productos con un valor agregado en el mercado de autopartes y repuestos. ✓ La oferta de capacitación para el conocimiento de la Norma y para adecuar una modalidad de gestión ambiental, son cada vez mayores. Aprovechar esta oferta para capacitar al personal y así formar entre ellos un equipo que pueda ser responsable de la gestión ambiental. ✓ La mayoría de los Clientes a los cuales MD suministra productos, se encuentran



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ha capacitado en sistemas de gestión ambiental y ha participado en actividades que proponen sus clientes en temas ambientales. ✓ La organización ha identificado los requisitos ambientales legales que son aplicables a las actividades que se desarrollan en la empresa y posee contactos con consultores externos especialistas en el tema. ✓ Posee un amplio patio para almacenar adecuadamente sus residuos. 	<p>certificados con Normas Ambientales y los mismos ofrecen charlas y programas ambientales para sus proveedores. Participar en estas actividades posibilita crear lazos de compromiso con el medio ambiente.</p>
<p><u>DEBILIDADES</u></p>	<p><u>AMENAZAS</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización no cuenta con prácticas ambientales bien marcadas, como lo son la gestión de residuos y los planes de emergencias ante accidentes. ✓ Los clientes han solicitado en reiteradas oportunidades los avances para la certificación, y esta no ha podido reunirse de evidencias para responderles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los mercados internacionales están cada vez más exigentes para permitir ingresar productos del exterior, no solo en calidad de productos sino también en el cumplimiento de requisitos ambientales. ✓ Presiones de Clientes para tener un certificado ambiental, utilizando como medio de imposición, impedimentos contractuales en la comercialización de productos y cotización de nuevos proyectos, así los clientes se aseguran que sus proveedores adquieran la conciencia en aspectos ambientales. ✓ La sociedad está sensibilizada con respecto a la contaminación ambiental. ✓ La competencia puede desarrollar políticas ambientales como una herramienta de marketing y difusión de sus productos. Esto implica mercados más competitivos. ✓ Ubicación actual de la empresa.



CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En el presente capítulo se desarrollará lo que implica el eje fundamental del trabajo que es el plan de acción propuesto para mejorar y/o revertir los puntos conflictivos relevados en el diagnóstico y pre diagnóstico y que se encuentran en contraposición con el objetivo organizacional de alcanzar la certificación en la norma de calidad ambiental ISO 14001:2004.

Entre los ítems más importantes que se encontraron en las etapas de pre diagnóstico y diagnóstico que se recogieron mediante instrumentos como la encuesta de clima y satisfacción laboral, se encuentran puntos directamente relacionados con la gestión ambiental, y otros que aunque no están directamente relacionados con esta gestión, al mantener una visión sistémica, se encuentran estrechamente relacionados.

Entre los puntos meramente relacionados con la Gestión de Recursos Humanos y que son necesarios darle tratamiento teniendo en cuenta la Norma ISO14001:2004 se encuentran:

- ✓ Falta de capacitación en legislación y cuestiones ambientales.
- ✓ Roles, funciones y responsabilidades ambientales no definidas.
- ✓ Cambio en la cultura ecológica en varias generaciones de empleados.

Entre los otros ítems relacionados con la misma, podemos encontrar temas tales como:

- ✓ Organización y métodos con bajo puntaje en la encuesta de clima laboral.
- ✓ Mala relación con el superior mal como punto crítico en dicha encuesta.
- ✓ Es necesario mejorar en el compromiso hacia el cambio que se observa en la empresa.
- ✓ Comunicación de la información insuficiente o inefectiva.
- ✓ No se respetan los mapas de procesos y procedimientos definidos en el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ No todo el personal conoce la Misión, Visión y Valores de la empresa, o no se comprende la necesidad de tener dicha definición.
- ✓ Falta de continuidad en las acciones emprendidas desde la gerencia.
- ✓ Falta de la utilización de un presupuesto del área de Recursos Humanos.
- ✓ Falta de planificación de carrera y plan de remplazos de personal clave en la empresa.
- ✓ El área de RRHH no planifica las necesidades de personal.
- ✓ No se utilizan las matrices de calificación o polivalencia como fuente de necesidades de capacitación.

Cabe aclarar que durante la recolección de datos, y luego la formulación del diagnóstico organizacional, se han encontrado varios aspectos a mejorar dentro de la empresa, pero tal



como es el eje de trabajo, este proyecto se centrará en los puntos que corresponden al área de RRHH, ya que el objetivo del mismo, es plantear una propuesta de intervención desde dicho departamento para ayudar a la organización a certificar la norma ISO.

Para dar respuesta y solución a dichos problemas, es necesario plantear un plan de acción, el cual por cuestiones de orden y organización se ordenará en etapas para facilitar el control y cumplimiento de cada acción correctiva para cada desvío detectado.

En la siguiente tabla se encuentra el plan de acciones correctivas propuesto para el caso de M.D., con el objetivo de hacer frente a los desvíos encontrados:

DESVIOS	ACCIONES CORRECTIVAS
A) Falta de capacitación en legislación y cuestiones ambientales	Etapa 1: Gestión de Cultura y Cambio Organizacional
B) Roles, funciones y responsabilidades ambientales no definidas.	A) Motivación
C) Cambio en la cultura ecológica en varias generaciones de empleados.	B) Liderazgo
D) Organización y métodos con bajo puntaje en la encuesta de clima.	C) Trabajo en equipo
E) Mala relación con el superior mal como punto crítico.	Etapa 2: Métodos y organización del trabajo (Gestión estratégica y operativa)
F) Es necesario mejorar en el compromiso hacia el cambio.	A) Organigrama
G) Comunicación de la información insuficiente o inefectiva.	B) Descripciones de funciones
H) No se respetan los mapas de procesos y procedimientos definidos.	C) Procesos y Procedimientos
I) No todo el personal conoce la Misión, Visión y Valores de la empresa.	D) Métodos y formas de trabajo ("5S")
J) Falta de continuidad en las acciones emprendidas desde la gerencia.	Etapa 3: Competencias y Calificación del Personal
K) Falta de la utilización de un presupuesto del área de RRHH.	A) Matrices de calificación
L) Falta planificación de carrera y plan de reemplazos de personal clave.	B) Capacitaciones
M) El área de RRHH no planifica las necesidades de personal.	Etapa 4: Comunicación
N) No se utilizan las matrices de calificación para solicitar capacitación.	A) Canales de comunicación

El plan de acción se divide en 4 etapas, teniendo en cuenta los ejes fundamentales sobre los que se deben plantear las acciones propuestas.

4.1 Etapa 1: Gestión de Cultura y Cambio Organizacional

La primera etapa denominada Gestión de Cultura y Cambio Organizacional, tiene por objetivo administrar en forma constante y progresiva, todas las nuevas acciones, e implementaciones en el sistema organizacional y que impliquen un cambio en la forma de trabajar y/o pensar de la empresa. Tal como se comentó anteriormente, dicho cambio debe ser gradual, atendiendo a la necesidad de la gente. En dicha etapa se apunta a hacer frente a desvíos como el cambio en la cultura ecológica de la empresa, mejorar el compromiso hacia el cambio, o la falta de continuidad en las acciones emprendidas desde la dirección y la mala relación con el superior. Los ejes de esta etapa están fundamentados en:



- A) Motivación
- B) Liderazgo
- C) Trabajo en equipo

A) **Motivación:** Primero que nada es necesario reconocer que en la empresa se identifica un bajo grado de compromiso frente al cambio. Esto se ha observado en la encuesta de clima laboral realizada en la empresa. El bajo compromiso que la gente siente hacia el cambio, parte de una cuestión de temor a lo desconocido, y de motivación ya que no se sienten parte importante o involucrada en dicho cambio, y en la decisión de cambiar. Primero que nada es necesario escuchar lo que la gente tiene para decir, para lo cual se pueden realizar de breves entrevistas con grupos de empleados de todas las áreas y niveles jerárquicos (grupos heterogéneos), para conocer las molestias, amenazas y sensaciones que ellos tienen. Con la información recopilada, y un trabajo de observación se puede diferenciar e identificar las personas que se resisten al cambio y que impiden a la empresa alcanzar sus objetivos, sus razones para dicha resistencia, y también se pueden diferenciar aquellas personas que podemos orientar para que se transformen en nuestros socios estratégicos y nos ayuden a generar un cambio positivo en la actitud de los empleados. Es importante reconocer personas que se identifiquen con los valores de la empresa, y que sean líderes referentes dentro de algún grupo o sector de la empresa. A su vez hay que brindarles herramientas para que ellos se sientan capaces de convencer o influenciar positivamente a sus pares (Trabajo en equipo). Cuando hablamos de herramientas, se hace referencia al apoyo de la empresa, acompañamiento y capacitación de ser necesaria. También es importante, una vez que se realizan entrevistas, encuestas, etc. dentro de la empresa darle continuidad a las acciones de mejora, para que no se transforme esto en otra causa de frustración para las personas.

Con la ayuda de estos líderes, lo que se debe hacer básicamente en este caso para cambiar la actitud de compromiso frente al cambio es involucrar más a la gente en los asuntos de la empresa, y quitando del medio el temor al cambio. Esto se logra con una buena gestión de comunicación empresarial (la cual se desarrollará en la etapa 4) y reflejando transparencia



en la información que se brinda desde la dirección hacia los puestos operativos. Cuando la gente percibe y comprende que no se está ocultando nada, y que ellos son parte crucial en un proceso de cambio, la actitud cambia radicalmente. Es preciso a través de un buen acompañamiento, lograr cambiar la idea desde la dirección que la información no se debe ocultar (aún se comprende en la empresa que la información es poder), ya que cuando se logra la transparencia y claridad de los mensajes se eliminan los rumores de pasillo tan perjudiciales para el compromiso, y se erradica la desconfianza, con lo cual las nuevas acciones de mejora son percibidas como mejoras y como oportunidades. Se propone involucrar a los empleados en principio identificados como líderes positivos, para encarar acciones en la empresa, como referentes de 5s, o como auditores y/o referentes ambientales, o como auditores de seguridad y EPP o como representantes de un determinado valor de la empresa entre tantas posibilidades. Brindarles una responsabilidad fuera de lo netamente productivo genera en las personas esta cuestión de sentirse una parte importante dentro de la empresa, haciendo comprender el concepto de sinergia y valor agregado que cada persona aporta, a su vez que dentro de los puestos operativos se puede ver la oportunidad de crecimiento y aprendizaje.

B) Liderazgo: La continuidad en las acciones de mejora propuesta desde la dirección (entiéndase en este caso como dirección a los puestos gerenciales también) se percibe hoy en día como una causa más de frustración dentro de la empresa. Las acciones y medidas que se toman para mejorar y corregir desvíos comienzan con mucha fuerza al principio y luego se van perdiendo en el tiempo, lo cual genera en el personal la sensación de que nada se concluye y que no vale la pena proponer nuevas ideas que nunca se llevarán a cabo provocando así la falta de compromiso. De esta forma, estamos en condiciones de decir que este tipo de errores por parte de la cúpula de la empresa genera efectos como la falta de compromiso antes mencionada en este plan.

La falta de continuidad en acciones como se pueden mencionar programas de “5S”, “SMED”, “grupos de mejora”, o programas de análisis de causas a través del “método de los 5 por qué”, tiene su origen en los niveles jerárquicos de la organización. Muchas veces por falta de tiempo, presupuesto o compromiso se dejan de utilizar éstas y otras



herramientas. La idea para revertir esta situación es trabajar desde el compromiso con el grupo gerencial de la empresa. Se tiene que re instalar el trabajo por objetivo para lo cual se necesita de un gran acompañamiento y seguimiento desde la Dirección hacia los gerentes de las distintas áreas.

Si bien hoy se utilizan en Degiorgis algunos métodos para tratar de dar avance a las acciones, quizás se deben establecer otros métodos y otra forma de trabajo, es decir trabajar por presupuesto o por objetivos por ejemplo. De esta manera se realizará un análisis más detallado sobre las posibilidades y viabilidad de continuar en el tiempo con las acciones que se emprendan. Tal es el caso de SMED, en donde se puede capacitar y comprometer al personal para trabajar bajo esta modalidad y reducir los tiempos muertos, pero si no se le da apoyo o importancia desde la gerencia, brindando las herramientas y recursos necesarios para utilizarlo, la gente se verá incentivada a no utilizar este método.

La propuesta que se acerca para este problema, es trabajar con plan de acción de mejoras, que se pueda reflejar en planillas Excel o Project, para establecer etapas, plazos, y responsables. Trabajando con estos conceptos la dirección puede tener un mayor seguimiento para que las acciones que se comienzan tengan un cierre y no queden pérdidas en el tiempo. En las planillas se pueden fijar las fechas de comienzo y fin de cada etapa y se puede saber a quién activar en caso de ser necesario.

Se deben realizar reuniones quincenales o mensuales de proyectos, en donde se analicen el avance de cada etapa, igual que las trabas o contratiempos y buscar una solución conjunta. La coordinación y apoyo a la dirección la puede realizar el área de Recursos Humanos, como socio estratégico de la dirección y área de servicios de la empresa.

Por otra parte, la mala relación con el superior es claramente una traba a nivel organizacional para generar buen clima de trabajo y pone en riesgo cualquier objetivo propuesto por la empresa ya que cada directiva que el superior brinde a sus subordinados será recibida con mala predisposición. En este caso será necesario realizar un análisis más pormenorizado sobre las áreas donde se percibe mala relación con el superior ya que no se trata de todos los departamentos de la empresa, y luego de eso mantener entrevistas



individuales con superior y empleado para escuchar ambas partes y conocer las causas o motivos del descontento. Esto se debe manejar con cuidado y poniendo énfasis en el trato y el respeto entre las personas para lo cual el área de RRHH puede realizar un coaching de acompañamiento con el superior para brindarle consejo y apoyo sobre cómo gestionar los recursos humanos bajo su responsabilidad con respeto y eficiencia, limando asperezas y dejando de lado cuestiones personales que entorpezcan el normal y correcto funcionamiento de la empresa. Con esto se pretende simplemente mejorar la relación laboral entre las personas, en donde las directivas sean recibidas como tales sin agregarle ninguna impresión o percepción personal y el feedback del empleado hacia el subordinado sea recibido con respeto y comprensión. En caso de que el área de RRHH no cuente con las herramientas necesarias para cooperar en este aspecto, se deberá recurrir a la ayuda de profesionales en coaching para que puedan dar respuesta a esta situación.

C) Trabajo en equipo: Para generar un cambio en la cultura ecológica, es importante comprender que hay varias generaciones de empleados trabajando en la empresa, y que cada generación percibe el tema ecológico y ambiental de una forma distinta. Dicho cambio en la cultura ecológica e igual que el cambio en la actitud de compromiso frente al cambio, o cualquier proceso de cambio cultural es un proceso que lleva tiempo, ya que debe ser gradual. Esto puede llevar meses e incluso años, con lo cual es crítico ser constantes en las acciones que se toman. Generar un cambio en la cultura ecológica de la empresa, es muy importante para que el personal tome una conciencia ambiental tanto dentro como fuera de la empresa, y que el objetivo de certificar la norma ISO 14001:2004, sea posible.

Para este punto sería recomendable comenzar con la implementación de un programa de “5S”. Esto permite a la empresa organizar su forma de trabajo en un lugar ordenado, limpio y seguro. Ello ya implica un gran avance en el cambio de la cultura ecológica, ya que en principio ya se ha cumplido con un proceso de varios pasos para separar cosas que no sirven, ordenar y organizar lo que sirve.

Para la aplicación de esta metodología, también es necesario reconocer y nombrar referentes colaboradores de cada sector, los cuales son responsables de velar por el



cumplimiento del programa en su área designada, y para lo cual se puede asignar un equipo que lo ayude, aunque recordemos que la correcta implementación de un método así requiera la colaboración de todos. Se puede proponer aquí la asignación de algún tipo de premio al área/sector que mejor mantenga su área para incentivar la motivación. Dicho premio puede ser designado en función de lo que se ha ahorrado con las acciones de 5S (recordamos que en M.D. se venden los restos de virutas a empresas que lo necesitan, acción que surgió de un programa de 5S), y para la elección del área ganadora, se puede designar un comité. Una vez que el programa 5S se encuentre internalizado en la cultura y en la forma de trabajar, se puede proceder al paso siguiente, de emprender un cambio en la cultura ecológica de la empresa, lo cual resultará ahora más simple. Para comenzar este proceso se deberá diseñar una campaña que insista en generar comportamientos que colaboren con el cuidado ambiental. Para ello será necesario realizar capacitaciones, charlas informativas y comunicar adecuadamente el objetivo de la empresa (certificar norma ambiental), plazos, etc. Se puede realizar una campaña de comunicación con trípticos informativos y cartelera referida al tema donde se indique como proceder en caso de derrames de sustancias contaminantes o donde se encuentran los cestos de residuos para reciclar, por ejemplo. Las capacitaciones deben referirse a la forma de trabajar evitando la contaminación igual que de la forma de facilitar la separación de residuos para facilitar la venta, el descarte o reciclaje de los mismo. Se puede seleccionar como se comentó anteriormente un grupo de auditores y referentes ambientales bien heterogéneo formado por personas de varias áreas y niveles jerárquicos para lograr mayor involucramiento de esta cuestión. Lo que se pretende lograr con esta campaña es que la gente realice su tarea consciente del daño que puede realizar al medio ambiente, y como puede ayudar a disminuir el mismo. Con esto también se logra que una persona que incluye esto a su modo de vida, lo traslade a otros ámbitos fuera del ambiente laboral.



4.2 Etapa 2: Método y Organización del trabajo (Gestión estratégica y operativa)

La segunda etapa referida a los métodos de trabajo está planteada para atacar temas tales como la baja puntuación obtenida en la encuesta de clima sobre Organización y Métodos; definir claramente los roles, funciones y responsabilidades ambientales dentro del nuevo Sistema de Gestión Integrado; lograr que se utilicen y respeten los mapas de procesos y procedimientos planteado en el SGI; revisar y analizar la implementación y viabilidad de la utilización de un presupuesto en el área de RRHH.

A) Organigrama: En este paso de la 2da etapa del plan de acción, se deberá revisar el organigrama para determinar si es necesario realizar algún cambio en la estructura de la empresa para adaptarla a los requisitos de la norma ISO 14001:2004. En caso de ser necesario, el cambio deberá ser correctamente comunicado al colaborador y superior, informando la necesidad de realizarlo y teniendo en cuenta la actual descripción de funciones para revisar si es necesario adaptar algo, agregando, quitando o modificando tareas y responsabilidades. Dentro de la revisión del organigrama se deberá resaltar concretamente los puestos que tienen algún grado de responsabilidad mayor dentro de los requisitos ambientales. Es decir todo el personal de la empresa deberá estar comprometido con la cuestión ecológica/ambiental respetando la norma 14001:2004, pero aquellas personas que cumplan un rol fundamental o que requiera ser identificado, debe ser resaltado o marcado de alguna manera en el organigrama. La revisión del organigrama es un paso necesario para determinar si es necesario realizar modificaciones en la estructura empresarial, como así conocer la necesidad de incorporar nuevo personal. Si esto es necesario el área de RRHH deberá comenzar un nuevo proceso de selección.

La idea fundamental de este paso es formalizar los nuevos cambios en responsabilidades y funciones ambientales como así adaptar la estructura de la empresa a los requisitos normativos.



B) Descripción de funciones: Una vez revisado el organigrama de la empresa, el próximo paso de esta etapa es analizar todas las descripciones de funciones de la empresa. Es probable que con la revisión estructural sea necesario crear nuevos puestos (por ende nuevas descripciones), dar de baja algunas, fusionar otras, o simplemente adaptarlas a la nueva norma. Es necesario agregar a todas las DF el grado de responsabilidad ambiental sobre las tareas y funciones que ejecuta. También para algunos casos se deben agregar tareas.

El objetivo de este paso es formalizar en un documento las cuestiones que reflejan una gestión ambiental dentro del trabajo realizado en la organización. Las DF deberán estar alineadas con el organigrama de la empresa, con la norma ISO 14001:2004, y con la norma ISO TS16949:2009, ya que ahora no solo formaran parte de un SGC (Sistema de gestión de Calidad), sino que pasarán a ser un documento del Sistema de Gestión Integrado (SGI).

C) Procesos y procedimientos: El rol del área de Recursos Humanos dentro de esta etapa es revisar tanto en el manual de calidad, como en la realidad del día a día todos los procesos y procedimientos que se realizan a nivel RRHH y a nivel organizacional. Si bien el área encargada de administrar los documentos del manual es el área de Calidad, cada área es responsable de mantener actualizado su documentación, y de respetar los procesos y procedimientos establecidos, pero el departamento de Recursos Humanos como área de servicios, debe colaborar con calidad para gestionar y analizar que procedimientos no se están cumpliendo, por qué no se están cumpliendo y que se puede o debe hacer para respetarlos y darles el debido cumplimiento, ya que podría estar siendo necesaria una tarea de acompañamiento y coaching para su cumplimiento. A menudo sucede que en la rutina diaria los procedimientos no se realizan tal como están previstos en el manual de calidad. En este caso se debe analizar si el proceso establecido en el manual no es efectivo y en caso de ser así modificarlo adaptándolo a lo que se ejecuta en la realidad. Es muy probable que para dar cumplimiento a la norma sea necesario modificar procesos, procedimientos, registros, formularios, instructivos e incluso crear algunos, ya que las redes y mapas de procesos de las áreas y la empresa pueden cambiar, se agregan nuevas tareas y funciones que así como se registran en el organigrama y las DF, también se deben formalizar en el



manual del nuevo SGI, mostrando y reflejando en él como se desarrollan los trabajos que tengan alguna implicancia de tipo ambiental.

D) Métodos y formas de Trabajo: Los procedimientos y procesos que se realizan en una organización, determinan la forma en que se trabaja dentro de la misma. Algunos métodos y formas pueden carecer de efectividad y eficacia en su ejecución o se pueden estar realizando tareas de más, o también dejando de lado algunos pasos importantes. Por esto es necesario desarrollar un método de trabajo ordenado y efectivo a nivel empresarial. A nivel RRHH es importante que se pueda trabajar con una planificación sobre los asuntos estratégicos del personal, y para ello es muy importante contar con un presupuesto que se pueda destinar para acciones de motivación, capacitación, etc, cosa que hoy en día no se utiliza dentro de MD. La utilización de un presupuesto le permitiría al área llevar una gestión más ordenada, planificada y cuantificable en términos financieros, lo cual le permite al departamento integrarse dentro del idioma numérico que se emplea en el resto de las áreas de la empresa, y medir su gestión (teniendo en cuenta el retorno de inversión en cada aspecto) de una forma un poco más objetiva y cuantitativa. Es por este motivo que se considera este punto como un aspecto viable y recomendable para la gestión de RRHH de Metalúrgica Degiorgis.

A nivel organizacional, es recomendable trabajar con un programa de 5S para ordenar el lugar de trabajo y también volver más fácil y efectiva la forma de trabajar y los métodos. Recordemos que este programa se ha recomendado para generar motivación al compromiso dentro del plan de acción propuesto para la primera etapa y también para colaborar en este paso de mejorar los métodos y formas de trabajo.



4.3 Etapa 3: Competencias y Calificación del Personal

La tercera etapa apunta a brindarle al personal de la empresa, todas las herramientas necesarias para afrontar el cambio, integrar la gestión ambiental a la rutina diaria y a la cultura de la empresa, y formar al personal clave para guiar al resto de la empresa, al objetivo de certificar la norma ISO 14001:2004. Para trabajar en esta etapa se tendrá en cuenta el plan de formación necesario, y las matrices de calificación/polivalencia, de donde se obtendrán los datos necesarios para formular dicho plan. En dicha etapa se revisarán cuestiones de porque comúnmente no se utilizan estas matrices para determinar la capacitación necesaria, y utilizar las mismas para determinar necesidades de personal desde el área de RRHH, y formación de remplazos para puestos clave en la empresa, de los cuales se debe plantear el plan de carrera necesario para llegar a esa instancia.

A) Matrices de Calificación: En esta instancia del plan de acción y continuando con lo realizado en la etapa anterior, se deben revisar todas las matrices de calificación/polivalencia de cada sector de la organización. Es importante realizar este proceso, ya que se debe actualizar la calificación del personal de la empresa (mantenerlo actualizado), y de ser necesario plantear las capacitaciones necesarias para los colaboradores en cuestión, lo que permita aumentar sus conocimientos y habilidades mejorando así la poli competencia del sector. El tema que se ha planteado aquí es que si bien las matrices se mantienen actualizadas, no todos los responsables de área, o personas con gente a cargo utilizan estas matrices como fuente de necesidad de capacitación. Para revertir esta situación, lo que es necesario realizar aquí, es que el área de RRHH se reúna con todas las personas que tengan personal a cargo y que utilicen estas matrices para brindar una breve charla explicativa (a modo de una pequeña capacitación), hablando sobre el procedimiento de llenado de matrices de calificación, en qué consisten estas matrices, y cuál es el objetivo que persiguen o función. La idea es asegurarse de que los responsables conozcan y sepan que se puede utilizar esta herramienta como una fuente estratégica para mantener al sector actualizado en conocimientos y con un alto grado de rotación en las tareas que realizan (polivalencia).



Aclarada esta cuestión, Recursos Humanos debe actualizar toda la documentación alineándola con las Descripción de funciones, ya que cada puesto cuenta con una DF y una MC, y en caso de que algún puesto no cuente con esta matriz, se deberá crear desde cero. En la matriz se deberán agregar todas las nuevas funciones que se sumaron a la DF, relacionadas con cuestiones ambientales atinentes a la norma, y que deberán ser evaluadas por los superiores para mantener el área calificada en estos temas, advirtiendo si es necesaria capacitación de algún tipo, sea esta interna o externa.

Estas matrices son importantes de mantener actualizadas ya que en la misma se puede ver todo el personal del área y como está calificado el mismo. De esta manera teniendo noción de la polivalencia del sector, se puede observar si alguna persona en un puesto clave está cercana a retirarse o jubilarse cuales son los posibles candidatos para reemplazarlo y cubrir la vacante que se genere. Una vez que se detecte dicha situación, el responsable del área deberá accionar inmediatamente en conjunto con el RRHH para evaluar la viabilidad de promoción del colaborador, hablar con él para explicarle la situación y el plan, y desarrollar un programa de acompañamiento (plan de carrera) que incluya capacitación, entrenamiento y delegación de nuevas tareas para ir poniendo a prueba su capacidad e ir enseñándole las cuestiones fundamentales de su nuevo puesto. Dependiendo de la situación particular de cada caso, se puede hablar con la persona que esta pronta a retirarse para comentarle la idea de capacitar a una nueva persona que en principio lo ayudará y que luego ocupará el puesto cuando él ya no se encuentre, para lograr la cooperación de esta persona y evitar la desconfianza y el recelo. Aunque esta alternativa genera expectativa de progreso y oportunidades de crecimiento para las personas del sector, a veces esto puede jugar en contra de la productividad del área por cuestiones de recelo, con lo cual podría suceder que por cuestiones de ecuanimidad y para evitar este conflicto o la competencia improductiva, se decida no promocionar a nadie del sector y buscar una persona que provenga de fuera de la organización. En este caso RRHH en conjunto con el solicitante de personal deberán formular el perfil del candidato, teniendo en cuenta la DF y las competencias necesarias, para encarar un proceso de selección externo a la empresa.



Esta es otra herramienta que debe ser utilizada por Recursos Humanos para determinar la necesidad de personal, con lo cual deberá garantizar el correcto funcionamiento y cumplimiento de llenado de las MC. Esto se logra con acompañamiento e insistencia de parte del área haciendo respetar un sistema que ya está homologado y que ha demostrado su necesidad e importancia pese a las falencias detectadas en su utilización.

En la matriz de calificación correspondiente al puesto de auditor interno se deberán agregar los nuevos auditores ambientales y las funciones que les correspondan para poder ser evaluados, y verificar la cantidad necesaria de auditores ambientales, como las capacidades de cada uno, para relevar la necesidad de posibles capacitaciones.

B) Capacitaciones: La capacitación es una de las principales tareas que tiene a cargo el área de RRHH, y una de las mayores herramientas estratégicas con que cuenta para brindar capacidades y competencias a sus colaboradores para que estos empujen la organización hacia sus objetivos. Los recursos humanos son el principal recurso con el que cuentan las empresas, y es por este motivo que se debe mantener a la gente capacitada, además que este proceso genera en las personas la sensación de desarrollo y crecimiento, manteniéndolas motivadas y capaces para realizar su trabajo de forma efectiva. Una persona que desarrolla una tarea para la cual no fue capacitada, además de cometer errores, puede llegar a sentirse frustrada, y ahí entra en juego la gestión del superior directo, y el área de Recursos Humanos para evitar este tipo de contratiempos. Si bien la capacitación es un proceso constante dentro de la empresa, ya que todo el tiempo se aprenden cosas nuevas, y es necesario dotar de conocimientos a los colaboradores, en esta etapa nos centraremos en un programa puntual de capacitación propuesto como un punto estratégico dentro del plan de acción. A continuación se presenta en una tabla ilustrativa una propuesta de capacitación para cumplir con los requisitos normativos de las Normas ISO:



Implementación de Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001	1	Concientización del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia y beneficios de un sistema de gestión de ambiental. Definición de la Política Ambiental, Programas de Gestión Ambiental, Objetivos e Indicadores Ambientales 	Todo el personal de la empresa
	2	Sistema de Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Formación al Equipo de Trabajo definido sobre cada uno de los requisitos de la norma ISO 14001, con ejemplos de buenas prácticas y errores a ser evitados 	Personal del área de Calidad
			<ul style="list-style-type: none"> • Formación en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad y Medioambiente. 	Personal del área de Calidad
			<ul style="list-style-type: none"> • Definición de Aspectos e Impactos Ambientales 	Todo el personal de la empresa
			<ul style="list-style-type: none"> • Formación en Legislación Ambiental 	Gerentes
			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Residuos 	Todo el personal operativo
	3	Auditorías del Sistema de Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas Eficaces para la Ejecución de Auditorías 	Grupo de Auditores Internos
	4	El cuidado del medioambiente en los procesos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento, manipuleo y transporte de mercadería bajo condiciones de sustentabilidad 	Personal del área de Logística
	5	Los recursos humanos y el cuidado al medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo orientado a lograr resultados en base a la generación de consenso e integración comunitaria en redes de sustentabilidad ambiental (trabajo en equipo) 	Puestos con personal a Cargo
			<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones int. y ext., acordes al desempeño ambiental 	Personal del área Comercial

Esta tabla representa simplemente un ejemplo de un programa de capacitación, en donde se pueden ver los cursos necesarios en la empresa para cumplir con las exigencias de la norma ISO 14001:2004, y poder alcanzar el objetivo propuesto de la certificación.



La capacitación sobre “Concientización al personal”, tiene por objetivo mostrar al personal la importancia de cuidar el medio ambiente, y la necesidad de gestionar dicho cuidado mediante la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental. También se pueden explicar los objetivos que se persiguen con la implementación de dicha norma, y los beneficios que dicho sistema trae aparejados.

La temática denominada “Sistema de Gestión Ambiental”, es más específica y por ello es que se propone separarla en varios módulos de los cuales participarían distintas áreas de la empresa. Con esta capacitación se propone poner en conocimiento al personal sobre cuestiones más concretas de la norma, por ejemplo requisitos legales, definición de los aspectos y de los impactos ambientales que se encuentran en la empresa, como integrar el actual SGC con el nuevo SGA y formar un Sistema de Gestión Integrado y como gestionar los residuos producidos por la organización.

Con “Auditorías del sistema de gestión ambiental”, se pretende capacitar al grupo de auditores internos en técnicas y conocimientos necesarios para llevar adelante las auditorías ambientales dentro de la empresa.

Dentro del área logística, igual que dentro del área productiva se llevan a cabo tareas que generan residuos y que directa o indirectamente tienen impactos ambientales. Es por ello que es necesario programar una capacitación con el grupo logístico para concientizar al personal sobre el manipuleo, almacenamiento y transporte sustentable de mercadería (materia prima y productos terminados). Este es el objetivo principal de la capacitación sobre “El cuidado del medio ambiente en los procesos logísticos”.

Tal como el objetivo de este trabajo pretende demostrar, es importante el involucramiento del área de Recursos Humanos en la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental, ya que la misma debe tomar un rol activo en todos los procesos de cambio de una organización. Es por motivos como estos, que el área de RRHH debe realizar capacitaciones sobre motivación, liderazgo y comunicación para todas las personas que tengan personal a cargo dentro de la empresa, ya que ellos serán nuestros socios y aliados estratégicos para comunicar y promocionar acciones de cambio dentro de la empresa, por



ello deben estar formados en dichas cuestiones. Recordemos que la gente es el principal recurso con el que cuentan las empresas para llevar adelante sus actividades. Este es el objetivo que persigue la capacitación de “Los Recursos Humanos y el cuidado del medio ambiente”.

4.4 Etapa 4: Comunicación

En la etapa número 4 se plantea el tema de comunicación, que realmente representa un tema crucial en la empresa. La meta de esta etapa, es dejar claro la misión, visión y valores, explicando cual es el objetivo y la importancia de tenerlos definidos, así como impregnar la cultura de la empresa de los mismos. Para ello es necesario comunicar precisamente que significa cada uno, y como se identifican con la empresa, pero primero el objetivo será revisar los canales y medios de comunicación, porque no están siendo suficientes o efectivos.

A) Canales de Comunicación: Además de formar, la organización también debe informar. Por ello, el SGA debe planificar los métodos de comunicación interna oportunos. La eficacia del SGA depende, efectivamente, de esta comunicación interna, pues es fundamental que todos los empleados comprendan sus papeles y que se sientan motivados a participar plenamente en el SGA.

La comunicación interna debe tener dos direcciones. No se trata sólo de informar sobre el SGA o sobre el comportamiento ambiental de la organización (cartas al personal, publicaciones periódicas internas, boletines, hojas informativas, transparentes de noticias, etc.), sino que se deben establecer canales adecuados para atender las peticiones, las sugerencias, los comentarios y los problemas de todos los trabajadores (buzones de sugerencias, cuestionarios periódicos, etc.).

La comunicación externa puede ser unidireccional o de dos direcciones. Es importante considerar los puntos de vista y las peticiones de las partes interesadas (consumidores, clientes, grupos de presión, medios de comunicación, bancos, compañías de seguros, vecinos, administración, público en general, etc.) y también es importante poder responder a estos.



Tal como se ha venido observando a lo largo del plan de acción, comunicar en forma clara y eficaz es un proceso clave para que las personas estén informadas sobre el rumbo que toma la organización, pero además de eso, que no se sientan aisladas y marginadas, influyendo esto en cuestiones motivacionales y de compromiso. Existen hoy en día varios canales de comunicación en MD, que si bien están establecidos como tales, quizá no estén siendo suficientes o efectivos, ya que es probable que la gente no los tome como tal. El principal medio de comunicación que se utiliza es el tablero de comunicaciones para la gente que está en la planta, y el correo electrónico para aquellos que por las tareas que realizan utilizan una computadora. También se usa el medio escrito a través de notas denominadas “No lo diga. Escríbalo” y reuniones de distinto tipo como son la reunión semanal de áreas para los gerentes, en donde se comunican las novedades y problemas; la reunión mensual de indicadores también para los responsables de área; y quizá la más importante sean los desayunos-meriendas de trabajo, en donde se reúne con un grupo heterogéneo de la empresa a merendar o desayunar y en donde participan personas de distintas áreas y niveles, durante aproximadamente media hora para informarlos sobre novedades mensuales de la empresa, y también tener una devolución o comentario desde la gente. Como vemos hay varios medios de comunicación, pero a esta altura estamos en condiciones de afirmar que muchas veces es más importante la forma en que se transmite algo, que lo que realmente se desea transmitir, con lo cual esto nos obliga a replantear nuevas posibilidades de comunicación dentro de la empresa.

Para el caso de Metalúrgica Degiorgis sería adecuado plantear un programa de comunicación formal y orientado, en donde toda la información que la empresa desea transmitir se encuentre ordenada y alineada con los objetivos que se persiguen, y no solo como un conjunto de datos publicados. Se debe plantear una política de comunicación en donde quede por sentado cual es el objetivo de la comunicación en la empresa, que se pretende lograr con la comunicación, que se desea comunicar, y como se lo va a hacer. La idea sería mantener los medios actuales, pero alinearlos a la política comunicacional de la empresa, es decir que en los tableros se maneje la misma información que se comunica en las reuniones semanales de áreas, por ejemplo. Otra cosa a tener en cuenta es la frecuencia



de la comunicación. Estamos en contacto permanente con datos que vienen de todos lados, y lo que debe hacer la empresa es ordenar esos datos, y transformarlos en información valiosa para comunicar y evitar así el rumorero y lo que se conoce como “teléfono descompuesto” que resulta contraproducente para la empresa. Ya que los medios que existen no son pocos habría que evaluar en el caso del tablero por ejemplo, la ubicación del mismo y la posibilidad de realizar un duplicado del mismo en otro lugar de tránsito en la empresa. Se podrían agregar un boletín interno de tirada mensual o bimensual, el cual puede estar a cargo de RRHH, para comentar las principales novedades y noticias de la empresa, pero habría que evaluar su justificación debido a la cantidad de personal de la empresa.

Otro tema muy importante dentro de la comunicación en de la empresa, y por ahí lo que la gente más reclama, es el feedback. Es decir generalmente se comunican cosas desde la empresa hacia los empleados, pero son muy pocos los canales que los empleados tienen para comunicarse con la empresa, eso hace que las personas se sientan limitadas ya que tal como la lingüística explica, una comunicación es un proceso de feedback constante entre un emisor y un receptor quedando ellos solo a la espera de información y sin posibilidad de réplica (sugerencias, ideas, etc). Para dar acción a este hecho sería muy recomendable la utilización de un Buzón de sugerencias dentro de la empresa. Esto permitiría que los empleados tengan una vía formal de comunicación con la empresa, pudiendo proponer, cambio, ideas y sugerencias. Es importante tener en cuenta a la hora de implementar un sistema de sugerencias la devolución que se hace a los colaboradores, ya que puede resultar un sistema muy motivador pero si no se utiliza adecuadamente resulta aún más contraproducente que no contar con él. Se debe dar una respuesta en tiempo y forma a todos los empleados que propongan cambio por medio de este sistema, ya sean estos aplicables o no. Si no se da una respuesta adecuada l gente se puede sentir usada, frustrada y desmotivada o incluso enojada, con justa razón. En caso de propuestas aplicables y rentables se puede establecer un premio o recompensa para el empleado que propuso la idea, esto mantendría en marcha el sistema de sugerencias para todos aquellos que se sienten motivados a proponer ideas, pero que por algún motivo antes no se animaban.



CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

Como último capítulo de desarrollo, en este apartado del presente TFG, se presentan algunas sugerencias que se ofrecen a la empresa, fuera del plan de intervención, y que se consideran relevantes a este trabajo después de la información obtenida, y las conclusiones a las que se han llegado. El tópico de recomendaciones, hace referencia a la argumentación lógica y fundamentada, dando a conocer los beneficios o alcances del proyecto de intervención.

5.1 Consideraciones Generales:

Las consideraciones generales serán todas aquellas sugerencias, recomendaciones o comentarios que se consideren pertinentes realizar para el caso de análisis, y que están fuera del plan de acción propuesto para Metalúrgica Degiorgis, es decir que aquí se presentan aquellas ideas que es importante que queden reflejadas en el trabajo pero que no integran la propuesta de intervención realizada. Entre estas generalidades encontramos:

-5.1.1 Integración de sistemas de calidad y gestión ambiental: Considerando que ya existe un SGC basado en normas de calidad ISO 9001:2008 y su especificación técnica ISO TS 16949:2009 en la empresa, y que a este se sumaría el Sistema de Gestión Ambiental, será necesario unificar los dos sistemas formando un Sistema de Gestión Integral. Será necesario considerar en este punto, que no quede ningún punto apartado de las normas certificadas por la empresa, y que tampoco se superpongan o contradigan ningún tipo de cuestiones. Ambos sistemas, existente y futuro deberán convivir en el trabajo diario de la organización y ambos deben estar reflejados tanto formalmente en el manual de calidad, como en el accionar diario de las tareas, procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la organización.

-5.1.2 Integración de sistemas de información: En relación a este punto, podemos decir que conviven hoy en la empresa varios sistemas (de información) informáticos que se utilizan para las distintas áreas que lo demanden. Así por ejemplo el área de Administración cuenta con un sistema, el área de pañol cuenta con otro, producción tiene el suyo y logística



lleva sus propias planillas de cálculo. Si bien también existe hoy en día un sistema (aún en prueba) que intenta unificar cuestiones básicas que relacionen áreas como administración que lleva cuenta de lo facturado, logística que lleva cuenta de lo entregado y recibido que se ha remitido, y calidad que puede realizar cambios en este sistema, principalmente para modificar las cantidades de piezas cuando algunas de estas se separan para control, o por rechazo, etc, también quedan afuera áreas como pañol, compras y comercial que podrían acudir al mismo sistema para realizar las consultas que necesiten para llevar adelante su gestión. En el caso de estas áreas, los datos que necesitan para hablar con los clientes o proveedores, se solicitan a administración, siendo que podrían manejarse de la misma manera que lo hace logística para cargar los remitos de lo recibido/comprado, y que el área administración lleve la facturación de dichos ítems.

En resumen podemos decir que aunque hay una clara intención por parte de la empresa de integrar algunos sistemas de información, aún están quedando afuera algunas áreas o cuestiones que se pueden sumar, y hacer el sistema más completo e integrado a nivel organizacional en donde todas las áreas de la empresa trabajen y de donde puedan obtener información más completa para realizar su gestión y labor diaria.

-5.1.3 Concepto de los Recursos Humanos: Si bien se reconoce la fundamental importancia de los Recursos Humanos como el principal activo de la empresa, la gestión del área de Recursos Humanos no siempre es tenida en cuenta como un recurso estratégico para administrar el esfuerzo del personal hacia una meta propuesta. Sucede que muchas veces por falta de tiempo, apuro por entregas, o simplemente por falta de recursos económicos se suelen subestimar las acciones de recursos humanos como son las capacitaciones, como cuestiones menos importantes. Esto es un cambio de mentalidad que debe partir desde la dirección de la empresa, y promover hacia el resto de los responsables de áreas, ya que el área Recursos Humanos correctamente gestionada, es si se quiere una de las áreas más estratégicas de la empresa, partiendo del precepto anteriormente mencionados, de que las personas son el principal recursos con el que cuenta una organización. Es recomendable ver esta situación en la empresa para poder sacar realmente



provecho de las herramientas y soluciones que esta área puede aportar al correcto funcionamiento de la empresa.

5.2 Consideraciones Específicas:

Las consideraciones específicas se refieren a todas aquellas aclaraciones que son pertinentes realizar en lo relacionado al plan de acción/intervención planteado, y que pueden ampliar algún concepto o punto de vista sobre lo que se debe tener en cuenta a la hora de aplicar algunas acciones de dicho plan. Entre ellas se pueden mencionar:

-5.2.1 Aplicación programa 5S: Con relación a la aplicación de un programa de 5S en Metalúrgica Degiorgis, es necesario tener en consideración que ya ha habido intentos de aplicación de dicho programa en la empresa, empezando con las fases pero no pudiendo mantener el programa en el tiempo. Es preciso tener en cuenta a la hora de cualquier cambio de este tipo, lograr el compromiso primero de la dirección para exigir a cada responsable de área la bajada de línea para que la modalidad alcance a todos los sectores y niveles de la empresa. Después se puede decir con respecto a este tema, que es necesario realizar un cambio cultural en la empresa por medio del compromiso de la gente. A su vez un programa que ya ha sido lanzado y no ha resultado una vez que se quiera incorporar nuevamente será necesario realizar con una buena campaña de promoción y comunicación para recuperar la credibilidad de las personas en esta metodología e incluso en la empresa.

-5.2.2 Indicadores de RRHH: Según lo planteado en el punto “Concepto de los Recursos Humanos” de las consideraciones generales, es propicio recomendar la revisión de los indicadores de gestión que lleva y analiza dicha área para poder integrarse más a la visión general de la dirección. Sería muy conveniente llevar un índice de accidente más completo, en donde se pueda analizar el costo por accidentes, tasa de incidencia, tasa de frecuencia e índice de gravedad. Esto permitiría saber cuáles son las mayores causas de accidentes y los más comunes, para hacer hincapié en capacitaciones, mejoras en los puestos de trabajo, etc.

También se pueden llevar los indicadores actuales (ausentismo, capacitaciones, etc), con una mirada más numérica sumando conceptos económicos al indicador, como horas



ausentes abonadas vs horas trabajadas abonadas y otras combinaciones posibles, para poder hablar el mismo idioma que se habla en la mesa gerencial con el resto de las áreas y que la información resulte más útil para el resto de las áreas y no sea un mero dato informativo.

-5.2.3 Acompañamiento, Asesoramiento: En muchas de las etapas descritas en el plan de acción sería recomendable y casi necesario buscar ayuda externa a la organización, como es el caso de asesores externos que puedan aportar una visión y un diagnóstico objetivo y externo a la empresa para poder saber dónde la misma está ubicada con respecto a donde pretende llegar. A su vez alguien con experiencia puede brindar a la organización la capacitación y conocimientos necesarios para administrar procesos de cambio cultural, generar compromiso con el trabajo que realizan las personas, etc. Lo que sí es necesario dejar planteado aquí de antemano es que un procesos como un cambio cultural, o un plantel de gente realmente comprometida con lo que hace son procesos que llevan meses e incluso años, con lo cual la dirección debe ser paciente y constante con este tipo de procesos, ya que en tiempo de bajas productivas y económicas, los primeros gastos que se recortan son este tipo de asesoramiento, pero cuando la situación vuelve a su normalidad ya la empresa ha abandonado el proceso de cambio quedándose con la misma cultura que antes de encarar el cambio e incluso peor porque los empleados ya descreen de este tipo de acciones y para ese momento la organización ya ha desperdiciado el dinero invertido antes de comenzar con el asesoramiento necesario para encarar procesos de cambio. Hay que aclarar también que el sector industrial en el que se encuentra MD es un mercado muy cambiante y cíclico en el que por momentos hay grandes bajas productivas en donde los niveles de facturación de la empresa bajan demasiado y momentos de mucha producción en donde a veces no hay el tiempo suficiente para encarar otras acciones fuera de las netamente productivas. Así, si realmente se desea lograr un cambio de paradigma dentro de la empresa, la misma debe mantener su postura cualquiera sea el momento y/o situación que se encuentra transitando.



CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

6.1 INTERNET:

- ✓ <http://www.metdegiorgis.com.ar/>
- ✓ <http://www.iram.org.ar>
- ✓ <http://www.wikipedia.com>

6.2 BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ Norma ISO 14001:2004 (Traducción al Español)
- ✓ La Capacitación. Oscar Juan Blake. 2da. Edición, Ediciones Machi.
- ✓ Al frente del cambio. John P. Kotter. Editorial Urano. 2007.
- ✓ Guía de estudios de “INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD”. Orlando Vannucci. Edición Marzo 2002.
- ✓ Guía de estudios de “PRESERVACIÓN DE SISTEMAS AMBIENTALES”. Guillermo López Villagra, Eugenia C. Vivas. Segunda Edición. Junio de 2006.
- ✓ Guía de estudios de “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. Susana Barrionuevo, Carlos Norry. Edición Junio 2006.
- ✓ “Recursos Humanos”, Jorge Aquino, Roberto Vola, Marcelo Arecco, Gustavo Aquino. Ediciones Macchi. Segunda Edición.
- ✓ Guía de estudios de “COMUNICACIÓN I”, Lilian Paez. Edición Noviembre de 2002.
- ✓ “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones”, José Luis Piñuel Raigada. Editorial Síntesis.
- ✓ “Dirección y Administración Integrada de Personas”, José Montes, Alfonso Gutierrez, Emilio Fernandez.
- ✓ Guía de estudios de “CAPACITACIÓN Y DESARROLLO”. Julio Verde Fassa, Marcelo Lesta. Edición Diciembre 1997.
- ✓ “Las Organizaciones”. Gibson, Ivancevich, Donnely. Mc Graw Hill. Octava edición.
- ✓ “Administración”. Stephen Robbins, Mary Coulter. Prentice Hall. Quinta Edición.
- ✓ “Administración de Recursos humanos”. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill. Quinta edición.

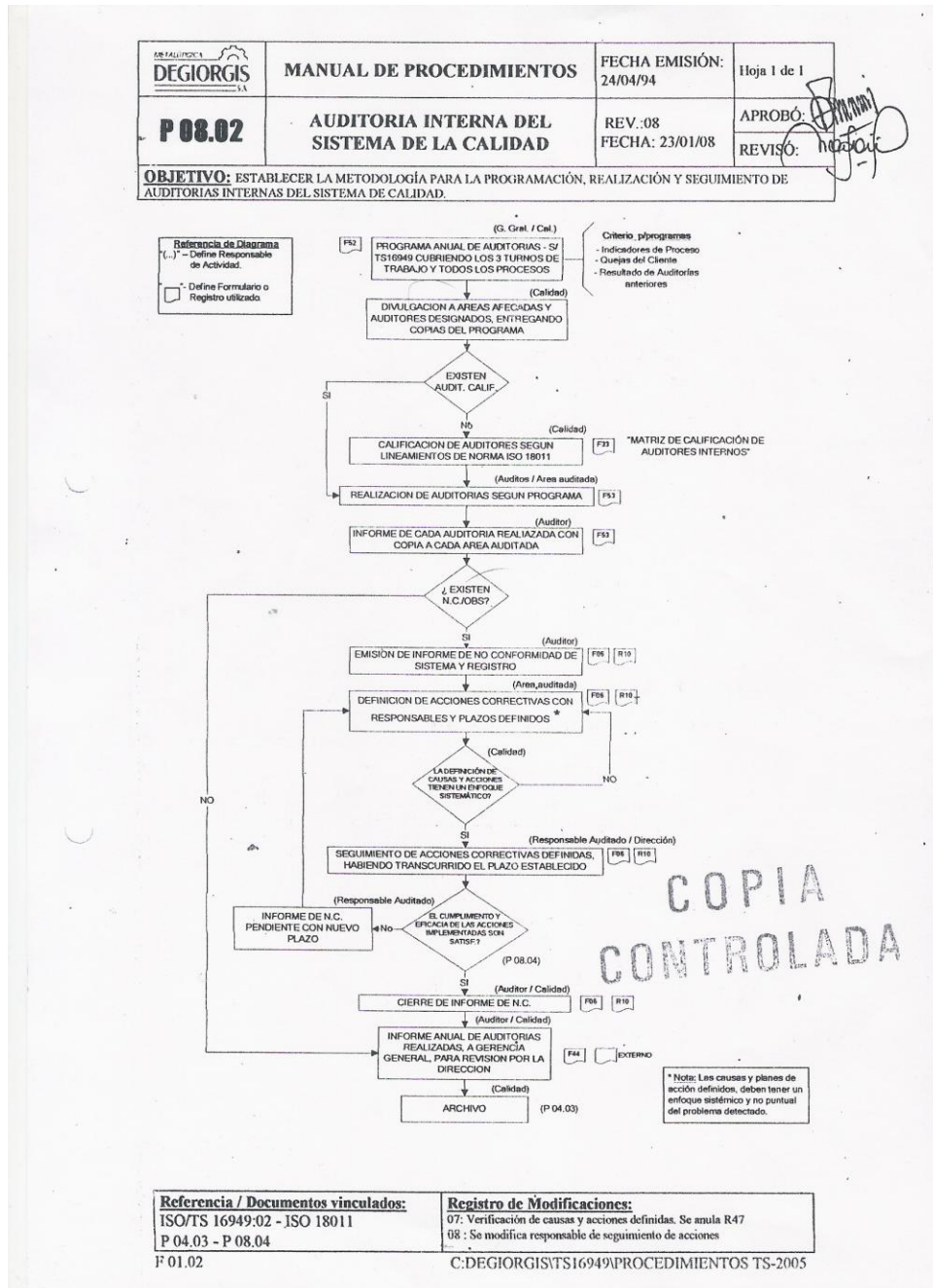
6.3 TRABAJOS FINALES:

- ✓ “Enfoque estratégico para el desarrollo de la gestión de recursos humanos dentro del marco de exigencias internacionales de calidad del sector automotriz” (Paola Moreschi-Marcelo Barbero, 2007)
- ✓ “Competencias y Formación: Herramientas conductoras del proceso de mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa de la Industria de la Construcción de Río Segundo” (Costa María Victoria, 2011)
- ✓ “Propuesta de Gestión de Aspectos Ambientales” (Juan Ragazzini, 2007)



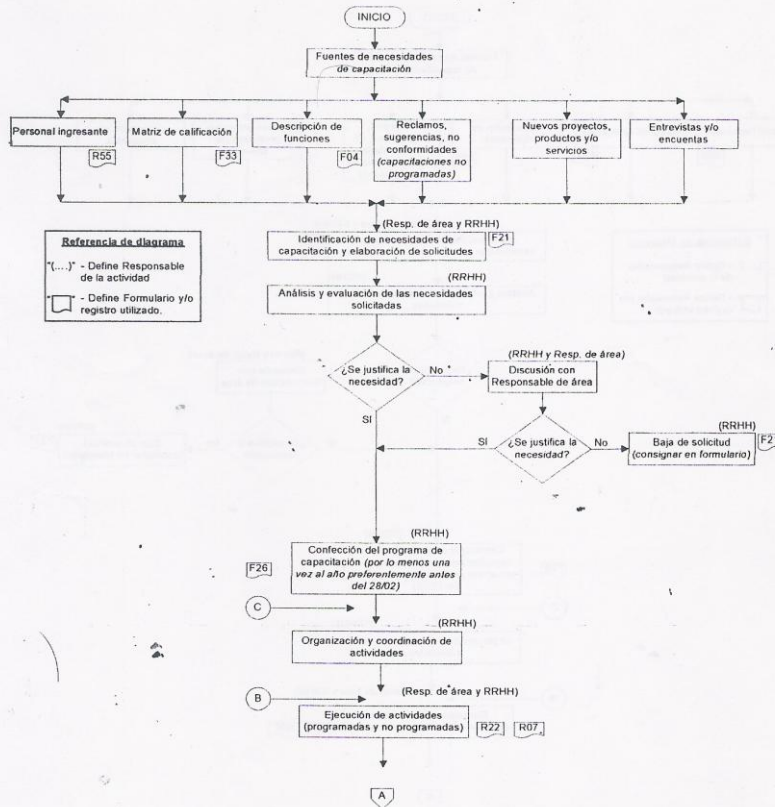
CAPÍTULO VII: ANEXOS

-Procedimientos (Anexo I):





DEGIORGIS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA EMISIÓN: 24/03/97	APROBÓ:
P 06 - 01	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	REV.: 08 FECHA: 17/01/12	REVISÓ: HOJA de 2
OBJETIVO: DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, PLANIFICAR SU EJECUCIÓN Y MONITOREAR SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO.			



Referencia de diagrama
 (...) - Define Responsable de la actividad
 [] - Define Formulario y/o registro utilizado.

COPIA CONTROLADA

REFERENCIAS / DOCUMENTOS VINCULADOS: ISO/TS16949:2009	REGISTRO DE MODIFICACIONES: 07: 1. Se elimina actividad de aprobación del PAC por parte de la Dirección 2. Se elimina registro fuera de uso (R-60) 08: Se elimina la gestión de presupuestos
---	--

F.01.02

C:\DEGIORGIS\TS16949\PROCEDIMIENTOS TS2005



-Certificado TS (Anexo II):

Certificado

Normativa de aplicación **ISO / TS 16949:2009**

(3. Edición, 2009-06-16)

N° registro certificado 01 111 054376

N° IATF del certificado 0085269

TÜV Rheinland Cert GmbH certifica:

Titular del certificado: **Metalurgica Degiorgis S.A.**
Duarte Quiros 3717 - B° Alto Alberdi
RA - X5002API Córdoba

Ámbito de aplicación: Mecanizado, temple por inducción de piezas
y armado de conjuntos para la industria automotriz
- sin diseño y desarrollo de producto -

Mediante auditoría realizada, según consta en el informe
n° 054376 se verificó el cumplimiento de los requisitos
recogidos en la norma ISO/TS 16949:2009,
La fecha límite para la auditoría de seguimiento
es 06-03 (dd.mm).

Validez: Este certificado es válido desde 07.07.2010 hasta 07.06.2012.

Cologne, 2010-07-09

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Oben Stein 51105 Köln
Deutschland











2-IAC-QMC 01003

www.tuv.com






-Folleto “5S” (Anexo III):









<p style="text-align: center;">INFORMACIÓN ÚTIL ¿ QUE SON LAS 5S ?</p> <p>LAS 5S son parte del Kaizen, o mejora continua, filosofía y aplicación de la visión oriental del ser en el mundo. Dicha filosofía debe entenderse y aplicarse en toda la Empresa. En este aspecto, es importante resaltar que nada se logra si no existe un buen ejemplo. Deben existir las 5s en la gestión de la dirección, para que pueda extenderse al ámbito de la Empresa. Por ello, quienes quieran lograr el éxito deberán integrarlas en su vida, manteniendo una disciplina constante dentro de una motivación cultural natural y sin presiones.</p>	<p style="text-align: center;">EL CAMINO CONSTA DE 5 ETAPAS</p> <p style="text-align: center;">ETAPA 1 "CLASIFICACIÓN"</p>  <p style="text-align: center;">ETAPA 2 "ORDENAR"</p>  <p style="text-align: center;">ETAPA 3 "ASEAR"</p>  <p style="text-align: center;">ETAPA 4 "ESTANDARIZAR"</p> 	<p style="text-align: center;">ETAPA 5 "DISCIPLINA ÉTICA Y RECONOCIMIENTO"</p>  <p style="text-align: center;">FELICIDADES !!! SE ALCANZO EL OBJETIVO!!!</p>
<p style="text-align: center;">FILOSOFÍA DE TRABAJO FILOSOFÍA DE VIDA</p> <p>SEIRI: Separar y clasificar los ítems necesarios de los innecesarios. Descartar los innecesarios.</p> <p>SEITON: Ordenar los ítems para mejorar la seguridad, la calidad y la eficiencia.</p> <p>SEISO: Limpiar, asegurar un lugar aseado y sin desperdicios.</p> <p>SEIKETSU: Mantener el estado obtenido con las tres anteriores etapas.</p> <p>SHITSUKE: Ética, son hábitos para cumplir deberes como miembros de la sociedad y de una organización</p>	<p style="text-align: center;">BOLETIN OFICIAL</p>  <p style="text-align: center;">METALÚRGICA DEGIORGIS S.A.</p>	<p style="text-align: center;">IMPLEMENTACIÓN DE 5S</p> <p style="text-align: center;">ESTA SEMANA COMENZAREMOS A TRANSITAR EL BENEFICIOSO CAMINO DE LAS 5S EN METALÚRGICA DEGIORGIS</p>  <p style="text-align: center;">TE INVITAMOS A QUE FORMES PARTE DE ESTE GRAN DESAFÍO</p>
<p style="text-align: center;">METALÚRGICA DEGIORGIS S.A.</p>		



-Programa anual de capacitaciones de Metalúrgica Degiorgis (PAC) (Anexo IV):

		PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN (P.A.C.)										Año: 2012 semestre: 1-2					
												Emisión: 23/01/2012					
Nº	TEMA/S	DESTINATARIO/S	Hs. P/P	INSTRUCTOR(ES)	INT. EXT.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Concientización al personal	Todo el personal de la empresa	5 hs.		EXT.		FEB										
2	Sistema de Gestión ambiental	Todo el personal de la empresa	12 hs.		EXT.				ABR	MAY							
3	Auditorías del sistema de Gestión ambiental	Grupo de auditores internos	3 hs.		EXT.						JUN						
4	El cuidado del medioambiente en los procesos logísticos	Personal de Logística	2 hs.		EXT.								AGO				
5	Los recursos humanos y el cuidado al medioambiente	Persona con gente a cargo, área Comercial.	5 hs.		EXT.										OCT		

Nota: Los meses que están en color rojo es porque aún está en definición su programación formal.

	PROGRAMADO
	TOTALMENTE CUMPLIDO
	PARCIALMENTE CUMPLIDO
	NO CUMPLIDO
	ACTIVIDAD SUSPENDIDA
	ACTIVIDAD REPROGRAMADA
	EVALUACIÓN FINAL
	CARGA INFORMÁTICA DE REGISTRO

Elaboró: RRHH Firma:

F26-05



-Registros capacitaciones (Anexo V):

	REGISTRO DE ASISTENCIA	Hoja ____ de ____						
Actividad:								
Actividad programada? No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> ____ días, de ____ hs. ____ min.								
Instructor(es)/disertante(s):								
N°	NOMBRE Y APELLIDO	FUNCION	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	OBSERVACIONES
			____/____/____	____/____/____	____/____/____	____/____/____	____/____/____	
			Duración	Duración	Duración	Duración	Duración	
			____ : ____	____ : ____	____ : ____	____ : ____	____ : ____	
			Firma	Firma	Firma	Firma	Firma	
N°	NOMBRE Y APELLIDO	FUNCION	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	OBSERVACIONES
			____/____/____	____/____/____	____/____/____	____/____/____	____/____/____	
			Duración	Duración	Duración	Duración	Duración	
			____ : ____	____ : ____	____ : ____	____ : ____	____ : ____	
			Firma	Firma	Firma	Firma	Firma	

TIEMPO TOTAL INVERTIDO (N° Hs. x N° Personas - Ausentismo) = (____) Hs. (____) Min.



-Solicitudes de capacitación (Anexo VI):

		SOLICITUD DE CAPACITACIÓN												FECHA: / /							
Necesidad solicitada por:						Cargo o función:						Firma:									
A completar por el solicitante antes de la capacitación	Nombre de la Actividad:																				
	¿A que persona(s) se capacitará(n)?:																				
	¿Qué objetivo(s) se pretende(n) lograr con la capacitación?																				
	¿Cómo se detectó la necesidad de capacitación? ¿Responde a algún problema, reclamo o No Conformidad?																				
A completar por RRHH y el solicitante	¿Cuándo debe enseñarse? <small>(marque con un círculo el(los) periodo(s) seleccionado(s))</small>			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic						
	¿Cuánto tiempo se debe destinar a c/persona?			Hs. p/persona:																	
	¿Quién(es) debe(n) llevar a cabo la capacitación? <small>(Ej. supervisor, instructor externo, etc.)</small>			Instructor(es): <input type="checkbox"/> Interno(s)			Recomendado(s):														
	¿Cómo debe enseñarse? <small>(Ej. instrucción directa. en máquina. charla grupal. jornadas. etc.)</small>			Modalidad:																	
A completar por RRHH	Recursos estimados para la capacitación						Instructor:			\$											
							Hs. extras:			\$											
							Otros:			\$											
							Total:			= \$											
A completar por capacitado finalizada la actividad	EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN																				
	Opinión general del capacitado:																				
Fecha: / / Firma:.....																					
Completar por solicitante finalizada activ.	Evaluación Parcial:																				
	Fecha: / / Firma:.....																				
A completar por Solicitante al cerrar la actividad totalmente	Evaluación Final:																				
	Fecha: / / Firma:.....																				
	Resultado final			<input type="checkbox"/> Totalmente conforme			<input type="checkbox"/> Parcialmente conforme			<input type="checkbox"/> No conforme											
¿Es necesario reprogramar la capacitación?			<input type="checkbox"/> NO			<input type="checkbox"/> SI			<small>(en caso de "SI", complete una nueva solicitud)</small>												

F21-06