



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Sistema de Gestión de la Calidad:

Vínculos Consultoría Empresarial

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ALUMNO

AGUILAR, ESTEBAN MARIO

N° DE REGISTRO

29820

CORREO ELECTRÓNICO

ESTEBAN.M.AGUILARS@GMAIL.COM

PROFESORES TUTORES

CORONEL, RAÚL WALTER

ESNAOLA, MAURO IGNACIO

MENDOZA, 2021

PARTE I

1. Resumen Técnico	4
2. Objetivo del trabajo	5
3. Introducción	6
3.1. Concepto de Empresa Junior	6
3.2. ¿Qué es una Confederación?	8
3.3. Red Global de Empresas Junior	8
4. Vínculos Consultoría Empresarial	9
5. Fundamentación	15
6. Referencias normativas	15
7. Generalidades de un sistema de gestión de la calidad.....	16

PARTE II

1. Contexto de la organización.....	18
1.1. Comprensión de la organización y de su contexto	18
1.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes.....	18
1.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	20
1.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	21
2. Liderazgo.....	30
2.1. Liderazgo y compromiso	30
2.2. Política.....	32
2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	33
3. Planificación.....	34
3.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	34
3.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	38
3.3. Planificación de los cambios	40
4. Apoyo	40
4.1. Recursos	40
4.2. Competencia.....	46
4.3. Toma de conciencia.....	47
4.4. Comunicación	47
4.5. Información documentada.....	48
5. Operación	49
5.1. Planificación y control operacional	49

5.2.	Requisitos para los productos y servicios	50
5.3.	Diseño y desarrollo de los productos y servicios. NO APLICA	55
5.4.	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	57
5.5.	Producción y provisión del servicio	60
5.6.	Liberación de los productos y servicios.....	63
5.7.	Control de las salidas no conformes	63
6.	Evaluación de desempeño.....	65
6.1.	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	65
6.2.	Auditoría interna	66
6.3.	Revisión por la dirección	67
7.	Mejora.....	69
7.1.	Generalidades	69
7.2.	No conformidad y acción correctiva	69
7.3.	Mejora continua	71
8.	Estrategia de implementación	71
9.	Conclusión	71
9.1.	Vínculos en contexto de pandemia	72
10.	Anexos	73
10.1.	Draft	73
11.	Bibliografía	74

PARTE I

1. Resumen Técnico

Sistema de Gestión de la Calidad: Vínculos Consultoría Empresarial.

Para brindar servicios de calidad no sólo es necesario hacer foco en los clientes externos de la organización, sino también en los internos: los miembros.

En el presente trabajo se detalla una guía para desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad aplicado a la metodología de trabajo y misión particular de Vínculos Consultoría Empresarial, Empresa Junior de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Su alcance es determinado por el proceso de gestión de miembros que lleva a cabo RRHH: Reclutamiento, Selección, Inducción, Seguimiento y Evaluación.

La guía cumple con los estándares definidos en la Norma Internacional ISO 9001:2015 para la gestión eficaz de la calidad en los procesos de las organizaciones. A partir de un diagnóstico realizado a dicha Empresa Junior, se han sugerido herramientas y mejoras en los procesos de RRHH de manera que se ajusten a los requisitos que esta determina.

Dada la correcta implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se logrará:

- proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- aprender a gestionar la calidad.
- complementar la formación profesional brindada por la facultad.
- elevar el estatus de la FCE al contar con una EJ que aplique los estándares ISO.
- mejorar la imagen de la organización frente a la comunidad emprendedora, estudiantil y la sociedad en general.

El trabajo presentado es de amplia aplicación por lo que cualquier Empresa Junior que lo desee podrá implementarlo.

Palabras clave: gestión, calidad, RRHH, Empresas Junior, procesos, satisfacción de clientes.

2. Objetivo del trabajo

Definir los pasos a seguir para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad en Vínculos Consultoría Empresarial, según lo establecido en la Norma Internacional ISO 9001:2015.

3. Introducción

3.1. Concepto de Empresa Junior

Una Empresa Junior (EJ) es una organización civil sin fines de lucro formada y gestionada íntegramente por estudiantes de un establecimiento de educación superior, cuyo fin es brindar servicios de consultoría a la sociedad en los campos del saber a los cuales pertenecen.

El concepto de Empresa Junior (EJ) tiene como objetivo proveer a los estudiantes de educación superior de una experiencia única de aprender al hacer.

Los estudiantes venden, gestionan y ejecutan estos servicios. Esto les brinda experiencia profesional y de emprendedorismo, y les otorga la oportunidad de impactar en el negocio de sus clientes.

3.1.1. Características de una EJ

Desde su creación en 1967, en Francia, el concepto ha evolucionado para incorporar nuevos aspectos. A continuación, se desarrollan algunos de aquellos que se extienden a nivel mundial:

Motivados por un propósito

Las EJs se concentran en su propósito de proveer servicios a sus clientes y de fomentar el desarrollo de sus miembros.

Este foco las transforma en laboratorios de desarrollo de habilidades y las hace organizarse en estructuras innovadoras.

Alto crecimiento

Para realmente poder fomentar el desarrollo de sus miembros, las EJs se desafían para mejorar año tras año. Esto las motiva a aumentar el impacto, calidad y número de proyectos que realizan.

Interconexión

Estas organizaciones trabajan como nexos activos de una red global. El desempeño de sus actividades es guiado por profesores, aprenden de profesionales que brindan capacitaciones a los miembros de dichas empresas y comparten su conocimiento con otras EJs locales, nacionales y extranjeras.

Generadoras de impacto

Las EJs mejoran la empleabilidad de los estudiantes al otorgarles experiencia en su campo de estudio y fortalece el espíritu emprendedor de sus miembros.

3.1.2. Estándares internacionales

Para asegurar que las EJs ejecuten correctamente el concepto y propósito de las mismas, según lo presentado anteriormente, se establecieron estándares internacionales.

De acuerdo a estos, para que una Iniciativa Junior (organización que aspira a convertirse en EJ) pueda ser establecida como una por la red global, debe:

- No tener fin de lucro: los ingresos obtenidos por los proyectos realizados no deben ser destinados a los miembros, sino deben ser reinvertidos en la organización.
- Ser apolítica y laica: pueden establecer acuerdos con el gobierno, pero sin realizar afiliaciones políticas.
- Ser administrada enteramente por estudiantes: los integrantes deben estudiar en la institución de educación superior a la que están asociados.
- Estar asociada a una institución de educación superior: no es necesaria la afiliación legal. Sin embargo, el apoyo de la misma debe ser buscado proactivamente por parte de la organización.
- Estar constituida legalmente: poseer un registro como asociación civil sin fin de lucro de acuerdo a la regulación nacional. La documentación legal debe estar vigente por al menos un año y dejar establecido que la naturaleza y propósito de la organización condicen con los criterios antes mencionados.
- Fomentar el desarrollo de los miembros: el objetivo principal de la EJ debe ser el crecimiento personal y profesional de los integrantes, a través de la ejecución de los proyectos en equipos de trabajo.
- Apuntar a una gestión sostenible: debe realizarse al menos un proyecto al año. Se deben presentar documentos que respalden la activa participación de la EJ.

3.2. ¿Qué es una Confederación?

Las Confederaciones son aquellas organizaciones que engloban a las Empresas Junior de una región o país. No sólo representan y apoyan a sus EJs, sino que también trabajan por la expansión de la red en dicha región.

En Argentina, Raíces Confederación de Empresas Junior, es la organización que se encarga de brindar soporte y trabajar proactivamente por la apertura de nuevas EJs en el territorio nacional.



3.3. Red Global de Empresas Junior

Actualmente la red cuenta con más de 1.500 EJs, en las cuales trabajan 62.000 empresarios junior, convirtiéndola en el movimiento emprendedor estudiantil más grande del mundo. De la totalidad de las mismas, el 55% están enfocadas en proveer servicios empresariales, permitiéndole a Vínculos Consultoría Empresarial tener la oportunidad de realizar benchmarking con miembros de todo el mundo para compartir experiencias y conocimientos sobre los procesos y proyectos que se llevan a cabo.

La Organización Mundial de Empresas Junior (JEGlobal por sus iniciales en inglés), es la organización internacional que representa al movimiento global de EJs. Actualmente está compuesto por las 19 Confederaciones que representan a un total de 17 países, todas reunidas bajo la siguiente misión:

“Fortalecer la red global de Empresas Junior para impulsar el impacto educacional, económico y colaborativo.”

Teniendo en cuenta que las Confederaciones se encargan de representar a las Empresas Junior a nivel nacional y continental, el trabajo de JEGlobal está enfocado en aspectos, como bien indica su nombre, globales de la red.

Los ejes principales de esta organización son:

Expansión

- Lograr alianzas y programas para estimular la creación de EJs.
- Brindar soporte a las Empresas Junior e Iniciativas de Confederación en más de 20 países.

Desarrollo

- Apoyar a las nuevas Confederaciones.
- Establecer programas de conexión para aumentar la colaboración en la red.
- Ser promotora del intercambio de conocimiento a nivel mundial.



4. Vínculos Consultoría Empresarial

Vínculos es la primera EJ del país, fundada en 2012. Está constituida y gestionada por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo), aceptando pasantes de otras facultades para complementar el trabajo interdisciplinario que se necesita en este tipo de proyectos de consultoría.

La figura legal sobre la cual ha sido registrada es la de asociación civil. Por ello, los miembros de la organización no pueden recibir dinero como retribución de su trabajo, sino que los

ingresos de los proyectos son reinvertidos en la organización (gastos de funcionamiento, capacitaciones, entre otros).

- Misión

“... Nuestro objetivo es fomentar el crecimiento personal y profesional de nuestros integrantes, así como el desarrollo de las empresas del medio y de la comunidad de la que somos parte. Esto lo logramos ofreciendo servicios empresariales.”

- Visión

“Ser elegidos por las organizaciones del medio por nuestros servicios y reconocidos como agentes de formación y cambio de la sociedad.”

- Valores

- Trabajo en equipo
- Sustentabilidad
- Transparencia
- Compromiso
- Respeto

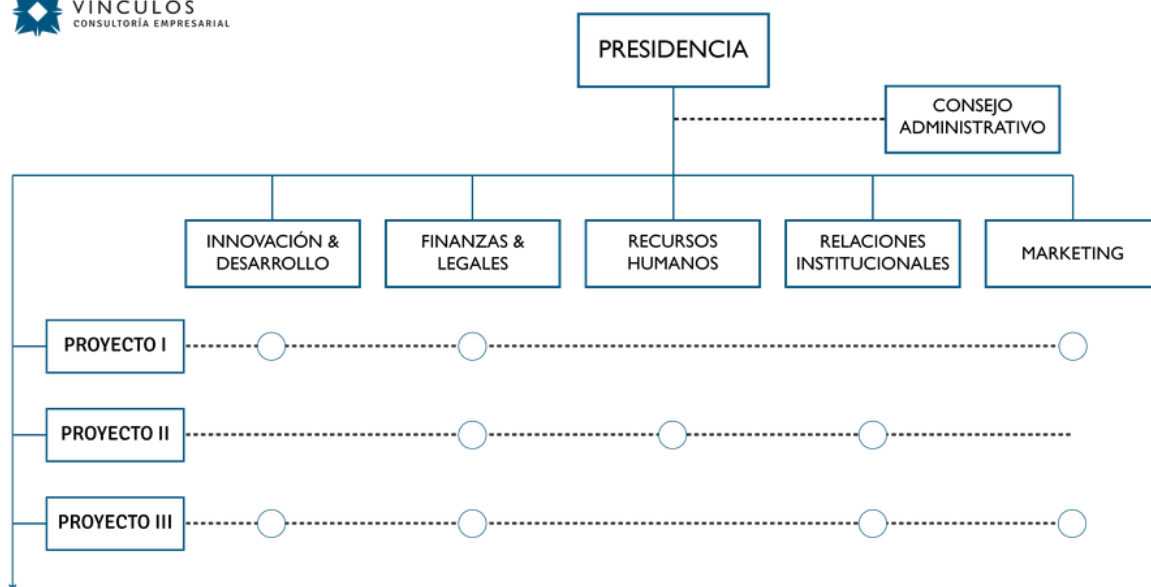
- Estructura interna

Vínculos organiza su trabajo en 6 áreas de trabajo interdisciplinario y horizontal.

1. Presidencia: realiza la coordinación del trabajo de las demás áreas, brinda soporte a todos los miembros y participa en la representación de la organización frente a terceros.
2. Innovación y Desarrollo (I+D): se encarga de buscar y llevar a cabo proyectos de mejora de los procesos internos de la organización, así como también del desarrollo de sus miembros y la coordinación de las consultorías con los clientes.
3. Relaciones Institucionales: área encargada del contacto y vinculación de la organización con terceros, relación con autoridades de la Facultad y Universidad (en conjunto con Presidencia), búsqueda y realización de capacitaciones para los miembros y mantener vínculos con las EJs del resto del país y del mundo.

4. Recursos Humanos: lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección, inducción, seguimiento y evaluación de los miembros de la organización, así como también las posibles desvinculaciones que puedan ser necesarias. Igualmente, conforma los equipos interdisciplinarios para realizar las consultorías, teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos necesarios para la ejecución de las mismas.
5. Finanzas: gestiona los fondos de la EJ, ya sea en el cobro de las consultorías como en la recepción de las cuotas sociales por parte de los miembros. Además, se encarga de la liquidación de los impuestos, presupuestación y gestión de contratos.
6. Marketing: es el nexo entre la organización y los clientes por medio de las redes sociales. Es el área encargada de la gestión de la marca de Vínculos, ya sea tanto virtual como físicamente (diseño de documentos, flyers, tarjetas de presentación, remeras y banners).

- Organigrama



El Consejo Administrativo está formado por ex miembros de la organización que representan a las áreas funcionales de la misma. Estos ponen a disposición sus conocimientos y experiencias adquiridas por su paso en la Empresa Junior en caso de que los integrantes de la gestión actual requieran de sus sugerencias.

Nota: en el organigrama Presidencia se encuentra en un nivel superior, pero no porque exista una autoridad formal por sobre las demás áreas, sino porque ésta es la que coordina el trabajo que realiza toda la organización.

- Funcionamiento

Las áreas están conformadas por un equipo interdisciplinario de asesores bajo la coordinación de un director (excepto Presidencia que es formada por presidente y vicepresidente). A fin de cada año se realiza una asamblea para revisar las postulaciones a los cargos directivos y realizar la votación pertinente, en caso de haber más de una persona postulada. De lo contrario, sólo se revisa la postulación y se hace el nombramiento.

Cada equipo de trabajo define su forma de accionar, según las necesidades del momento y el tiempo disponible de los miembros. Una vez cada 15 días deben reunirse para discutir el nivel de avance de sus tareas y planificar acciones futuras.

Las asambleas generales se llevan a cabo una vez al mes y con asistencia obligatoria. En las mismas, se tratan temas que impactan a la organización en su conjunto y se deciden los cursos de acción que se tomarán.

Dada la presentación de una necesidad por parte de un cliente, el equipo de miembros (ya sean asesores, directores, presidente o vicepresidente) que trabaje en la consultoría sumará estas tareas a las correspondientes por su cargo funcional en la organización, formándose una estructura matricial de trabajo.

- Acontecimientos importantes

Intercambio con Brasil

A comienzos de 2018, tres miembros de distintas EJs de Brasil realizaron un intercambio de tres semanas en la organización. Durante este período, estos estudiantes brindaron capacitaciones sobre administración de proyectos, liderazgo y cultura organizacional. La experiencia fue muy enriquecedora ya que se compartieron consejos valiosos y se pudo apreciar el potencial de la red internacional (Brasil cuenta con más de 22.000 empresarios junior, siendo el líder a nivel mundial).

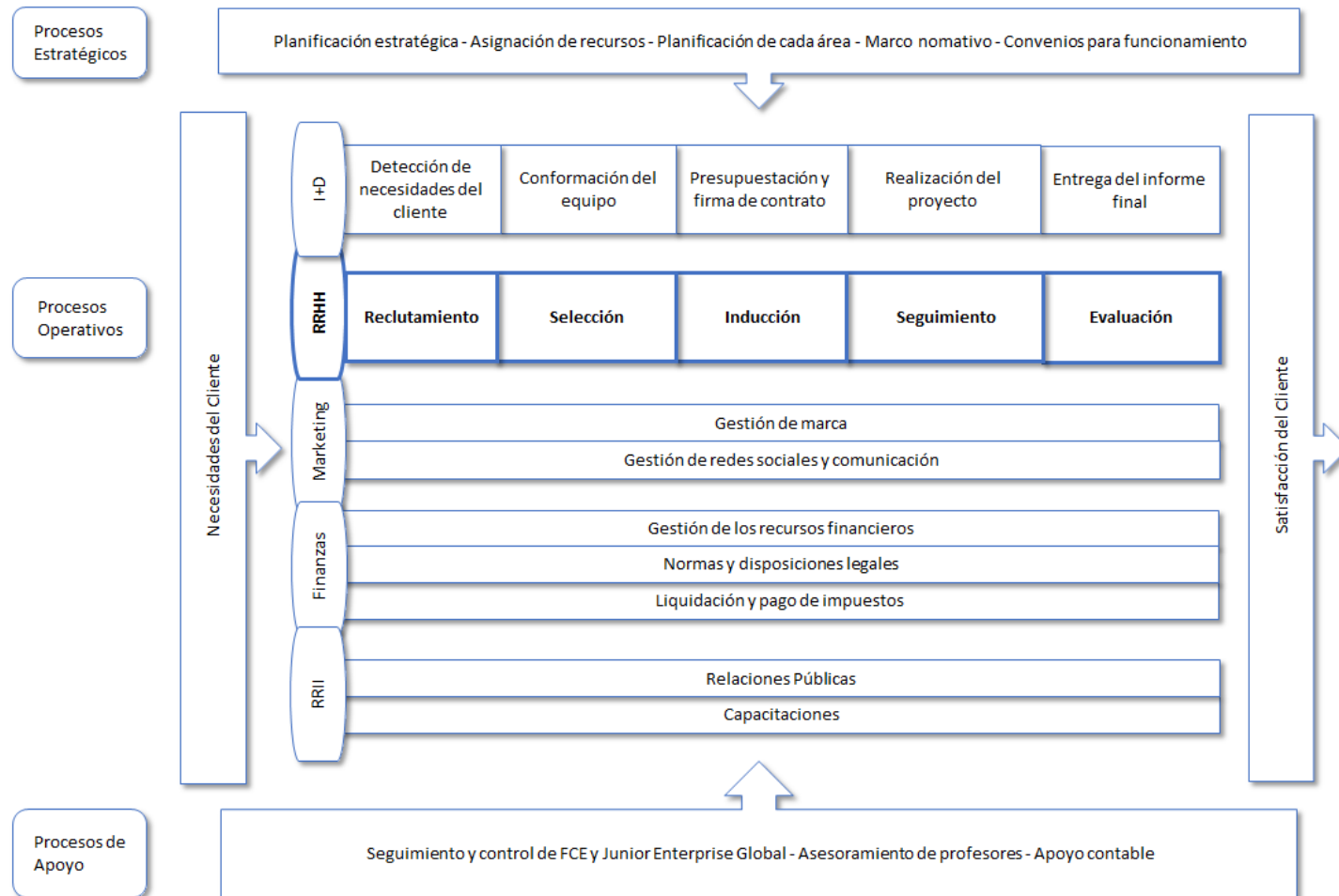
Vínculos no sólo ha sido pionera a nivel nacional en la implementación de este tipo de organizaciones, sino que también ha impulsado al resto del país a que formen parte de la red internacional de EJs. Es por esto que en el año 2018 Mendoza fue sede del primer Encuentro Nacional de Empresas Junior (ENEJA), desarrollando su acto de inicio en las instalaciones de la FCE, con presencia de las autoridades de nuestra casa de estudios y de la Facultad de Ingeniería de la UNCuyo.

Reconocimiento gubernamental

El 16 de agosto de dicho año, Vínculos Consultoría Empresarial e INCA Empresa Junior (Facultad de Ingeniería de la UNCuyo) fueron reconocidas por la Honorable Cámara de Diputados de Mendoza por su aporte a las MiPyMEs y al emprendedorismo local.



- Mapa de procesos



5. Fundamentación

La realización de este trabajo surge de la necesidad detectada por los mismos miembros de la organización de mejorar sus procesos. Siendo el área de RRHH un área crítica para el funcionamiento de la EJ, es que se ha pensado en establecer un sistema de gestión de la calidad (SGC) para lograr este objetivo.

Hasta el día de la fecha, la EJ no cuenta con material estandarizado ni suficiente para medir el éxito de los procesos de reclutamiento y selección, la internalización de la cultura organizacional por parte de los integrantes, el grado de motivación y satisfacción de los mismos ni el desempeño de estos.

Mediante el presente trabajo, se proponen herramientas, documentos y mejoras en los procesos para que Vínculos pueda implementar un SGC enfocado en el área de RRHH, siguiendo el modelo establecido por la norma internacional ISO 9001:2015.

Así mismo, debido a que el funcionamiento de esta organización es muy similar al de cualquier otra EJ en el mundo, ya que siguen los mismos estándares internacionales, este trabajo puede servir como modelo de aplicación para aquellas que se encuentren en una situación semejante a la descrita anteriormente.

6. Referencias normativas

Vínculos Consultora Empresarial está registrada como una Asociación Civil, por lo que su funcionamiento está regido por la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza.

Además, la organización ha firmado convenios marco con la Facultad de Ciencias Económicas y la Universidad Nacional de Cuyo en los que se detallan los derechos, obligaciones y beneficios que las partes tendrán por la constitución y funcionamiento de la Empresa Junior.

Este tipo de organizaciones debe cumplir con los estándares establecidos por Junior Enterprises Global para ser reconocidas internacionalmente como tales. Nuestro país cuenta con una Confederación Nacional, quien será la entidad encargada de verificar el cumplimiento, nombrar a las iniciativas como Empresas Junior y monitorear su funcionamiento, en representación de la red global.

7. Generalidades de un sistema de gestión de la calidad

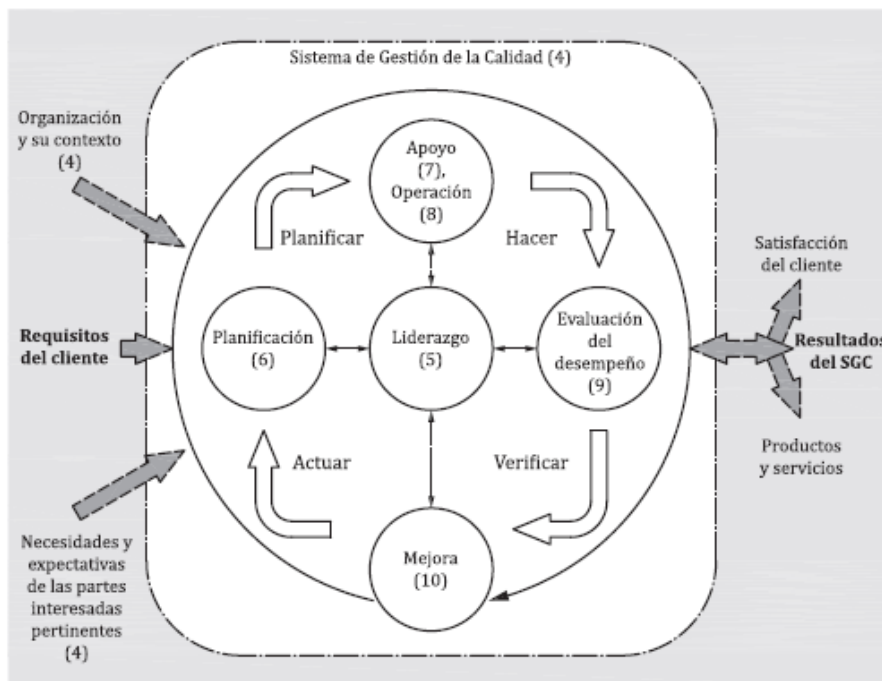
La adopción de un SGC es una decisión estratégica para mejorar el desempeño global de la organización y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización al implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- A. la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- B. facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- C. abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.



Puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

Principios de la gestión de la calidad

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000.

1. enfoque al cliente;
2. liderazgo;
3. compromiso de las personas;
4. enfoque a procesos;
5. mejora;
6. toma de decisiones basada en la evidencia;
7. gestión de las relaciones.

PARTE II: Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos

1. Contexto de la organización

1.1. Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

Análisis FODA

Mediante un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se puede determinar cuáles son los aspectos importantes del ambiente externo e interno de la organización; así como las estrategias a implementar teniendo en cuenta los mismos.

		Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Externo		Apoyo de la Universidad y de la FCE	Alta rotación de los miembros
		Apoyo de Junior Enterprise Global	Escasa planificación a largo plazo
		Profesionalización de estudiantes	Trabajo voluntario, compromiso desigual
		Precios bajos por menores costos	Escasos excedentes de fondos para capacitación
Oportunidades	Benchmarking con otras Ejs.	Utilización de la plataforma de la FCE y UNCuyo para alcanzar a mayor cantidad de clientes potenciales	Buscar capacitadores voluntarios por parte del gobierno
	Crecimiento del emprendedorismo local.	Realización de capacitaciones cruzadas con otras Ejs del mundo	Consultar a Ejs mas experimentadas sobre planificación y motivación
	Interés del gobierno por iniciativas estudiantiles.	Buscar recomendación de autoridades de la UNCuyo para tener apoyo del gobierno	Realizar alianzas con asociaciones de emprendedores para aumentar los potenciales clientes
	Crecimiento de la red de Ejs en Argentina y LATAM.		
Amenazas	Falta de figura legal de EJ.	Acceder a medios de la UNCuyo para concientizar sobre los beneficios de una EJ	Fomentar la participación de ex miembros en la concientización de los beneficios que aportan las EJs a los estudiantes y a la sociedad, tanto en la FCE como en sus ámbitos de trabajo.
	Descontento de consultoras profesionales.	Redactar proyecto de ley provincial de Ejs, usando como base las existentes en otros país (facilitadas por JEG)	
	Poco conocimiento del concepto de EJ en la sociedad.		
	Prejuicio sobre consultores estudiantes.	Conseguir avales de autoridades de la FCE para respaldar el trabajo de los miembros de la organización	

1.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- A. las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- B. los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

- Miembros: esperan obtener conocimientos por parte del trabajo interdisciplinario y poder aplicar aquellos conceptos que han adquirido a lo largo de su formación académica, así como también experiencia laboral para mejorar su inserción en el mercado.
 - La organización debe asegurar que estos internalicen no sólo la cultura organizacional, sino también la de la red global. Además, deben procurar que se mantengan motivados y acompañados durante el paso por Vínculos.
- FCE:
 - Autoridades: la EJ realiza sus tareas con el aval de la institución y forma parte de las alternativas de extensión de la misma.
 - La institución se ve beneficiada por el prestigio que se le brinda al formar estudiantes con experiencia laboral y emprendedora. Así mismo, ayuda a las PyMEs a acceder a consultorías empresariales.
 - Estudiantes: tienen la posibilidad de aplicar como potenciales miembros de la organización y los beneficios que la misma proporciona.
- UNCuyo: la organización realiza sus tareas con el aval de la institución, forma parte de las alternativas de vinculación de la misma y permite la oportunidad de la formación de nuevas EJs en las demás facultades.
 - Al contar con estudiantes que colaboran con la comunidad emprendedora local, la universidad aumenta su prestigio frente a terceros.
- JEGlobal: es la organización que coordina y brinda apoyo a las EJs y Confederaciones de todo el mundo.
 - La contención de los miembros de la red es fundamental para el sostenimiento de la misma.

- Raíces, Confederación Argentina de Empresas Junior: es la organización que brinda apoyo a las EJs e iniciativas de todo el país.
 - Necesita que los estudiantes se animen a ingresar y/o crear una Empresa Junior y que el paso de ellos por la misma sea satisfactorio.
- Clientes: son los receptores de los servicios proporcionados por Vínculos. Determinan el éxito de las consultorías al identificar el grado de satisfacción de las necesidades que presentaron.
 - La motivación y desempeño de los miembros incidirá directamente en la calidad de las consultorías realizadas.
- Gobierno: regula la actividad de la organización a través de la figura legal de asociación civil. Promueve y regula la actividad emprendedora de la provincia.
 - El trabajo proactivo de los integrantes beneficia de forma directa a las PyMEs y emprendedores de la provincia, así como también ayuda a los integrantes a profesionalizarse. La existencia de las EJs impacta positivamente en toda la sociedad.
- Emprendedores: son clientes potenciales. Vínculos representa una alternativa de menor precio frente a la oferta de servicios empresariales profesionales.
 - Gracias al esfuerzo de los empresarios junior, tienen la oportunidad de acceder a dichas consultorías.
- Consultores empresariales profesionales: son competencia de Vínculos, tan sólo en la oferta de servicios simples y que no requieren de firma de un profesional.
 - La capacitación y experiencia de los estudiantes forma profesionales más capacitados que, luego, pueden formar parte de estas organizaciones.

1.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- A. las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1;
- B. los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2;

C. los productos y servicios de la organización.

La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

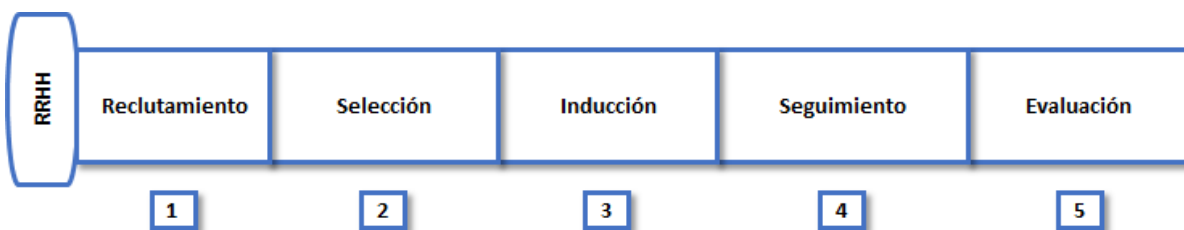
La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.

El alcance de este sistema de gestión de la calidad está dado por el proceso de gestión de los miembros de la organización. El mismo incluye: reclutamiento, selección, inducción, seguimiento y evaluación de los integrantes de la EJ.

Dentro de lo establecido en esta Norma, los requisitos que no aplican en el SGC que se está desarrollando son:

- 4.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones: la organización no utiliza, por las características de su servicio, aparatos que requieran calibración o ajustes para asegurar una medición confiable.
- 5.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios: el servicio que presta el área de RRHH no necesita de un diseño, ya que las acciones para llevarlo a cabo son establecidas en la etapa de planificación.

1.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos



- 1.4.1. La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

A. determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;

- Reclutamiento
 - Entradas: Necesidad de la organización de incorporar nuevos miembros para el desarrollo de las actividades. CVs de todos los postulantes que se hayan presentado, en el período de tiempo estipulado, gracias a la campaña de difusión que se realiza por redes sociales de Vínculos y de la FCE.
 - Salidas: número reducido de CVs que hayan pasado los filtros correspondientes:
 - Ser estudiante de, al menos, segundo año de cualquiera de las carreras de la facultad.
 - Adeudar más de 5 materias para recibirse.
 - Tener disponibilidad horaria acorde a las necesidades de la organización (jornadas flexibles).
 - Cumplir con los datos y formatos establecidos en la campaña de difusión antes realizada.
 - Liderazgo.
 - Motivación.
 - Habilidades interpersonales.
- Selección
 - Entradas: CVs filtrados de personas que coincidan con el perfil requerido por la situación actual de la organización.

- Salidas: ingresantes a Vínculos Consultoría Empresarial que hayan sido seleccionados luego de dos etapas de entrevistas:
 - Grupal: se dividen a los postulantes en grupos pequeños para realizar actividades donde se evaluará la capacidad de la persona para trabajar en equipo, bajo presión, comunicación y liderazgo.
 - Individual: los postulantes que sean seleccionados de la etapa grupal pasarán a una entrevista en profundidad para conocer más sobre sus habilidades, motivaciones y experiencias previas.
- Inducción
 - Entradas: ingresantes a Vínculos Consultoría Empresarial.
 - Salidas: nuevos miembros de la gestión en la que se realiza el proceso selectivo.
 - En este subproceso se sumergirá al ingresante en la cultura organizacional, metodología de trabajo de cada área y se asignará dónde trabajará (se tiene en cuenta la prioridad que le asigna cada persona a las áreas, según preferencias y experiencia previa). Es una etapa de evaluación por la que el ingresante puede no verse identificado con la organización o no ser seleccionado para formar parte del equipo.
- Seguimiento
 - Entradas: situación en la que se encuentran los miembros de la EJ (grado de motivación, conflictos que se presenten en el trabajo inter e intra área y/o en proyectos).
 - Salidas: detección de necesidades, focos de conflicto en la organización y estado de situación de trabajo de cada área y proyecto (en caso de que se esté realizando alguno).
- Evaluación
 - Entradas: listado de necesidades, focos de conflictos y estado de situación de trabajo.

- Salidas: información procesada sobre el nivel de desempeño de los miembros y grado de avance de los trabajos que se llevan a cabo.
 - Evaluación 360°: método que se utiliza cuatrimestralmente para medir el desempeño de los miembros en su área. En el mismo, los directores y asesores puntúan a sus compañeros (asesores entre sí, directores y asesores y viceversa) en una planilla ponderada de tres categorías con ítems determinados (Asistencia a actividades; Cumplimiento de tareas en tiempo y forma; Proactividad, participación y Comunicación) para determinar qué tan conformes están con el desempeño de los mismos. Los miembros que tengan un desempeño favorable (60 puntos o más), según la escala determinada, recibirán un certificado que apoye el trabajo realizado en la EJ.

Además, se entrega un formulario con preguntas abiertas para evaluar el factor relacional de los equipos de trabajo y la satisfacción del miembro con su participación en la organización.

INDICADORES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE MÍNIMO REQUERIDO	PUNTAJE OBTENIDO
Asistencia a Actividades	30	6	
Asambleas	10	-	
Reuniones de área	7	4	
Capacitaciones	5	2	
Inmersiones	6	-	
ENEJA y Otros*	2	-	
Cumplimiento de tareas en tiempo y forma	30	20	
Realización de la tarea	15	10	
Cumplimiento tiempo de entrega	15	10	
Proactividad, participación y comunicación	40	19	
Aporte de ideas	3	-	
Interés ante ausencia	10	6	
Anticiparse a acontecimientos	4	-	
Respuesta por grupo de Whatsapp	8	5	
Generar espacios de debate	15	8	
TOTAL	100	43	

Nota: Pasantes

Los miembros de la organización al ser estudiantes de la FCE carecen de conocimientos técnicos para realizar eficientemente tareas que competen a la gestión integral de una organización (aspectos de áreas legales, diseño, entre otros). Es por esto que para formar equipos realmente interdisciplinarios se ha incorporado la figura de pasante.

Un pasante es aquella persona que se desempeña como estudiante en otra facultad o universidad y es reclutada para realizar tareas correspondientes a un área de la organización

en la cual sus competencias son requeridas. Por ejemplo: un alumno de la Facultad de Derecho que forme parte del área de Finanzas para ayudar en aspectos legales. Los contratos de pasantía tienen una validez de 6 meses, con posibilidad de extensión por un período más.

El reclutamiento se realiza de forma más simple, abriendo una convocatoria por un período corto de tiempo para estudiantes de las ramas requeridas. Una vez ingresados los CVs, se entrevistan los candidatos de manera individual para elegir quién se incorporará a la organización. En cuanto a la inducción, esta está a cargo del equipo del área a la cual ingresó. Pasada esta etapa, se procede a considerar al pasante como un miembro más de Vínculos.

B. determinar la secuencia e interacción de estos procesos;

El proceso está secuenciado (imagen expuesta al principio de este requisito) ya que la salida de cada etapa es la entrada de la etapa siguiente. De esta manera, es necesario establecer el orden en que se realizan las actividades para no afectar la efectividad del proceso en su conjunto.

Nota: la fase de seguimiento se realiza de forma permanente durante el funcionamiento de la organización. No obstante, se ha mostrado la secuencia en la que ocurriría en los momentos específicos en los que hay nuevos ingresantes en Vínculos.

C. determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.

La determinación de requisitos y criterios para indicar cuándo una persona es elegible como miembro acorde de la organización es un factor que no debe ser tomado a la ligera. Se requiere un análisis de la situación actual interna y de las carencias para poder determinar las características, habilidades y talentos que deben poseer:

Requisitos de admisión: dado que por naturaleza de todas las EJ **no** se exige experiencia previa para ingresar, se demandan otras cualidades, aptitudes y talentos. (Ver apartado 1.4 A, sección de Reclutamiento).

Criterios de permanencia: determinan si la persona puede continuar desarrollándose dentro de Vínculos.

- Desempeño por debajo del mínimo requerido en la Evaluación 360°: se realiza un llamado de atención y se establece un período de prueba para hacer un seguimiento

cercano sobre el desempeño tanto laboral como interpersonal del miembro. En caso de no observar una mejoría, se realiza la desvinculación de la organización.

“Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar “... (Peter F. Drucker)

Es muy importante realizar mediciones a lo largo del proceso para poder detectar desviaciones entre lo ejecutado y lo planificado antes de que el mismo termine y sus consecuencias sean mayores. Para ello, es necesario detectar los puntos críticos y establecer indicadores para controlarlos y así realizar una gestión más efectiva.

¿A qué se hace referencia cuando se habla de puntos críticos en un proceso?

Un punto crítico es aquella fase de un proceso en la que se realizan acciones clave que tendrán efectos importantes en las fases consiguientes. En el caso de la gestión de miembros, la **inducción** será un punto crítico, ya que en ella se realizan las últimas observaciones y evaluaciones para determinar quiénes serán los nuevos integrantes de la organización, quienes, indudablemente, incidirán en el desempeño de la EJ.

Es fundamental contar con criterios de medición para poder evaluar la idoneidad de los ingresantes y evitar el ingreso a Vínculos de personas que no tengan las habilidades y talentos que sean necesarios en el momento de la ejecución del proceso. A continuación, enumeran aspectos que pueden ser valiosos a considerar en el momento de decidir la formalización de los nuevos miembros:

- Asistencia a los encuentros de capacitación y entrenamiento
- Participación (pasiva, activa, proactiva)
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación asertiva

En cuanto al **seguimiento** mensual que realiza el equipo de RRHH sobre el desempeño de todos los miembros, se sugiere la elaboración de un breve informe de la situación observada, describiendo los aspectos relevantes referidos al cumplimiento de las tareas de los integrantes y el ambiente laboral. Mantener este registro servirá como base para monitorear los aspectos que no hayan sido favorables en el desempeño individual y colectivo.

Otro punto crítico en el proceso será la etapa de **evaluación** de los miembros efectivos de la organización. En ella se analiza el desempeño de todo el personal; se retribuye a aquellos quienes se destacaron en su labor; se detectan problemas interpersonales y laborales y se comienza con el proceso de desvinculación, en caso de ser necesario. Las mediciones se realizan con las evaluaciones 360° antes mencionadas.

Las herramientas no son suficientes para asegurar que las operaciones sean eficaces, también es necesario monitorear y controlar todas las fases del proceso. Para ello se deben utilizar indicadores de procesos y de resultados.

Los indicadores son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones, políticas, evaluar logros y metas.

Son necesarios para poder objetivar una situación determinada y a la vez poder evaluar su comportamiento en el tiempo mediante su comparación con otras situaciones que utilizan la misma forma de apreciar la realidad. En consecuencia, sin ellos tendríamos dificultades para efectuar comparaciones.

Los indicadores nos permiten

- Medir “lo bien ejecutado”
- Elaborar criterios de evaluación
- Fijar estándares de aceptación
- Planificar las acciones correctivas

Indicadores de procesos

Miden la calidad del proceso, conjunto de acciones entrelazadas con un objetivo definido que llevan a un resultado.

Focalizan el cómo la gestión de los miembros es realizada, miden si todas las etapas del proceso se hicieron correctamente.

Podemos destacar como ejemplos de indicadores de procesos la participación de los integrantes en las asambleas, el cumplimiento de tareas asignadas en el equipo, entre otros.

Indicadores de resultados

Miden el cumplimiento de los objetivos definidos para el proceso. En este caso, determinarán cuán satisfechos están los clientes (miembros de Vínculos) con el servicio prestado por la organización.

Para lograr identificar el grado de satisfacción de los empresarios junior se deben medir tanto los aspectos laborales como personales.

Ejemplos de dichos indicadores podrían ser el puntaje medio obtenido por los miembros en la evaluación de desempeño. Esto permitirá tener una noción general del grado de compromiso de las personas que conforman la organización.

Otro indicador que se puede implementar es la satisfacción a nivel personal que tienen los integrantes. Para ello se puede incorporar una escala del 1 al 5 en el formulario que se entrega en conjunto con la evaluación 360° para medir el cumplimiento de las expectativas que estos tienen sobre Vínculos. Luego, al realizar un promedio de todas las respuestas, se obtendrá el nivel medio de satisfacción personal de los empresarios junior.

D. determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;

El área de RRHH, generalmente, no cuenta con la cantidad de personas necesarias para clasificar todos los CVs de los postulantes en el tiempo requerido ni tampoco para realizar las entrevistas grupales e individuales a las personas que continúen en el proceso. Es por esto que es menester pedir ayuda al resto de la organización y formar equipos de voluntarios que quieran participar como evaluadores de los potenciales integrantes de Vínculos Consultoría Empresarial. De esta manera, el área de RRHH debe preparar capacitaciones sobre los procesos de **reclutamiento y selección** (requisitos mínimos para ser considerado como un postulante, dinámicas de las entrevistas y preguntas a realizar a las personas, criterios de evaluación).

En cuanto a la **inducción**, los integrantes del área son los que van a planificar las capacitaciones y entrenamientos de los ingresantes de manera que puedan realmente verse inmersos en la cultura organizacional y de la red, y entender el funcionamiento de la organización.

A la hora de explicar el trabajo de cada área, es necesario que los integrantes de las mismas expongan las funciones y metodologías que desarrollan cotidianamente. De esta manera, se provee una perspectiva basada en la experiencia sobre la labor que conlleva ese puesto.

Los subprocesos de **seguimiento y evaluación** son llevados a cabo por los miembros de RRHH. Para la realización de los mismos, son necesarias las planillas, formularios y cuestionarios en los que se registran los datos obtenidos.

En caso de que el espacio disponible en la oficina de la EJ no sea suficiente, RRHH deberá comunicarse con RRH para que se gestione, con la facultad, un permiso para utilizar aulas y espacios de la casa de estudios con motivo de realizar las actividades necesarias (entrevistas grupales y/o individuales, capacitaciones y entrenamientos, etc.).

E. asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;

La persona que esté en el cargo de Director de RRHH será la autoridad que designe las responsabilidades sobre las tareas a realizar a lo largo de todo el proceso de Gestión de los Miembros. Dado que en las EJs el trabajo es horizontal, las responsabilidades pueden ser definidas en conjunto con todo el equipo que conforme el área.

F. abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 3.1;

G. evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;

Teniendo en cuenta las mediciones de los indicadores de procesos, se deben analizar los resultados obtenidos para luego tomar decisiones en base a estos.

La definición de la periodicidad de monitoreo de los indicadores es menester para lograr detectar desviaciones antes de que el proceso termine y así poder corregirlas para no condicionar la efectividad del mismo. Se sugiere que los indicadores sean observados mensualmente, junto con el seguimiento que realiza el equipo de RRHH a todas las áreas.

H. mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

Para realizar mejoras en el proceso se tiene que comprender y aplicar el Ciclo de la Mejora Continua o PHVA de Deming.

Teniendo en cuenta la situación de Vínculos Consultoría Empresarial, es importante destacar la falta de verificación de la organización. Sin este paso el ciclo no se cumple y no se pueden realizar mejoras, ya que no se conocen los puntos en los que se deben enfocar.

1.4.2. En la medida en que sea necesario, la organización debe:

A. mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;

B. conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

Dado que toda la información se mantiene en Google Drive, es importante mantener un orden en las carpetas donde se almacena. Es recomendable redactar y marcar como destacada una hoja de ruta que indique la ubicación de cada uno de los documentos importantes para que toda persona que tenga acceso pueda encontrar rápidamente la documentación requerida.

Es importante también proteger la información documentada para mantener la confidencialidad que la misma demanda. La restricción de acceso a las carpetas es fundamental.

2. Liderazgo

2.1. Liderazgo y compromiso

2.1.1. Generalidades

La alta dirección, Presidencia, debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- A. asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- B. asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- C. asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- D. promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- E. asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- F. comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- G. asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;

- H. comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- I. promoviendo la mejora;
- J. apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

2.1.2. Enfoque al cliente

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- A. se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

Al ser los mismos miembros los clientes de este proceso, los requisitos de los mismos serán relevados en las reuniones de área, en las asambleas generales que se realizan todos los meses y durante el **seguimiento** realizado por el equipo de RRHH. Estos deberán ser enmarcados en los objetivos propuestos por la organización, los estándares establecidos por JEGlobal y el marco legal correspondiente a las Asociaciones Civiles.

- B. se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente; (ver apartado 3.1)
- C. se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente (integrantes de la EJ) es el factor que más va a influir en el desempeño de la organización. Al tratarse de un trabajo voluntario, no remunerado y que se realiza en paralelo con las demás responsabilidades que cada uno tenga, la motivación producida por el crecimiento personal y profesional de los empresarios junior es lo que hará que continúen trabajando proactivamente para el cumplimiento de los objetivos propuestos y el crecimiento no sólo de Vínculos, sino de toda la red de EJs de la región.

Se debe prestar especial atención a que los miembros se sientan a gusto en el trabajo cotidiano, que entiendan el valor que les proporciona ser parte de este tipo de organizaciones y que estén alineados tanto con la cultura de la propia EJ, como con la de la construida a nivel mundial por todos los empresarios junior.

Otro factor que contribuye al crecimiento personal es la creación de vínculos con los pares. Las EJs se caracterizan por estar gestionadas completamente por estudiantes, éstos necesitan de espacios de esparcimiento y relajación para balancear la carga que representa el estudio, el trabajo en la organización y la vida privada. Las actividades informales son necesarias para motivar a las personas a continuar invirtiendo su tiempo en Vínculos.

Además, las Empresas Junior ofrecen la oportunidad de crear una red propia de contactos internacionales al poder participar en actividades organizadas por las Confederaciones, por JE Global o por benchmarking realizados, donde se fortalecen relaciones personales, profesionales y organizacionales.

Una herramienta que ayuda a entender el grado de satisfacción y promueve el bienestar de los integrantes es la creación de espacios de comunicación y feedback para demostrar que la opinión de todos es valorada y tomada en cuenta para la sostenibilidad de Vínculos.

2.2. Política

2.2.1. Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- A. sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- B. proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- C. incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- D. incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

A modo de brindar un lineamiento general para la aplicación de un sistema de gestión de calidad en la organización, se propone como política la siguiente:

“Brindar servicios de consultoría empresarial a emprendedores y PyMEs locales, teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia de los miembros para asegurar la satisfacción de los clientes y la profesionalización de los estudiantes.

Trabajar en conjunto con los profesores y otros estudiantes de la FCE y UNCuyo para enriquecer los equipos de trabajo interdisciplinarios y profundizar el conocimiento que se requiere en los proyectos.

Asegurar la permanente formación de los miembros de Vínculos para acompañar a las necesidades de los mismos y del mercado.

Realizar una labor ética; cumplir con el marco normativo establecido por JEGlobal para el trabajo de una EJ y la legislación local correspondiente a la figura legal adoptada.

Establecer los métodos necesarios para evaluar la calidad de los servicios que se ofrecen y la satisfacción de sus clientes e integrantes, enfocando el trabajo de Vínculos hacia la mejora continua.”

2.2.2. Comunicación de la política de la calidad

La política de la calidad debe:

- A. estar disponible y mantenerse como información documentada;
- B. comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
- C. estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

Dentro del Google Drive del área de Presidencia se almacena la información importante para toda la organización. La política de calidad debe ser parte de este reservorio de documentación para poder tener un rápido acceso a ella para ser leída por los miembros y/o compartida a las partes interesadas que lo requieran (por ejemplo, autoridades de la FCE).

En la etapa de **inducción** es crucial que se comunique la política a los ingresantes de modo que puedan entender el enfoque en procesos y calidad que tiene la organización, y así puedan aplicarla desde el comienzo de su desarrollo dentro de Vínculos.

2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- A. asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
- B. asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
- C. informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión

de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 8.1);

D. asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;

E. asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

El área de Presidencia se encarga de establecer, con participación de todos los miembros de la organización, la política y objetivos de calidad que afectarán a todos los procesos de la EJ. Particularmente en el sistema de gestión de calidad que se está detallando en este trabajo, se asigna a la persona que ejerce el cargo de Director de RRHH la autoridad y responsabilidad sobre el desempeño, cambios y mejora del mismo. La persona responsable luego, con su equipo, determinarán la organización, delegación de autoridad y división del trabajo que más se adapte a la situación en la que se encuentren.

3. Planificación

3.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

3.1.1. Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 1.1 y los requisitos referidos en el apartado 1.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar. Así, se busca asegurar que el sistema de gestión de calidad logre los resultados previstos, aumente los efectos deseables, prevenga o reduzca aquellos no deseados y alcance la mejora.

En cuanto a los riesgos y oportunidades, es preferible mantener una postura activa para gestionarlos y no esperar hasta que las situaciones se presenten ante una organización poco preparada. Es por esto que se recomienda:

- 1) Planificar la gestión de riesgos: cómo se llevarán a cabo las actividades de identificación, análisis, respuesta y monitoreo de riesgos.

La etapa de planificación estratégica que se da a principio de cada año es el momento oportuno para incluir la planificación de la gestión de los riesgos, estableciendo la periodicidad de monitoreo de variables críticas y las respuestas a dar en caso de que ocurran los escenarios previstos.

- 2) Identificar los riesgos: qué riesgos individuales y causas de riesgo general podrían afectar al proyecto.

Algunas herramientas útiles para facilitar la identificación de riesgos son:

- Tormenta de ideas: técnica grupal para identificar riesgos con equipos multidisciplinarios externos al proceso.
 - Listas de verificación (checklist): listados que incluyen riesgos potenciales basados en información histórica.
 - Análisis de la causa-raíz: identificar cuáles son las principales causas que ocasionan los riesgos.
 - Análisis DAFO o FODA (SWOT): identificación de debilidades (riesgos negativos internos), amenazas (riesgos negativos externos), fortalezas (riesgos positivos internos) y oportunidades (riesgos positivos externos).
 - Análisis de documentos: revisión estructurada de los planes y documentación del proceso para identificar inconsistencias que puedan dar origen a riesgos potenciales.
- 3) Realizar análisis cualitativo de riesgos: estimar de manera cualitativa (ej. alto, medio, bajo) la probabilidad y el impacto de cada riesgo para priorizarlos.

Matriz de probabilidad e impacto: suele representarse con una tabla de doble entrada combinando la probabilidad y el impacto para luego priorizar los riesgos. Podría construirse una matriz diferente para cada fase del proceso.

Luego de obtener el puntaje del impacto y la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, se asigna la calificación a ese riesgo multiplicando el impacto por la probabilidad de ocurrencia.

En la matriz de riesgo que se presenta a continuación se expone un ejemplo con los puntajes que podría tener un riesgo determinado. Por ejemplo, si estimamos que un riesgo tiene una probabilidad de ocurrencia “moderada” y un impacto “muy alto” su puntaje podría ser de 30 (3 x 10).

Matriz probabilidad impacto

Impacto \ Probabilidad	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 5	Muy alto 10
Muy baja 1	1	2	3	5	10
Baja 2	2	4	6	10	20
Moderada 3	3	6	9	15	30
Alta 4	4	8	12	20	40
Muy alta 5	5	10	16	25	50

El analista de riesgo puede fijar una escala para categorizar y priorizar los riesgos. Por ejemplo, siguiendo con los puntajes del ejemplo, el analista podría definir que aquellos riesgos cuyo puntaje está entre 0-9 son de “baja prioridad”, los que se encuentren entre 10-19 tienen “prioridad media”, y aquellos cuyo puntaje supere los 19 puntos son de “alta prioridad”.

Si bien los puntajes cualitativos de la probabilidad e impacto suelen ser subjetivos, la matriz probabilidad-impacto logra su objetivo de ordenar y priorizar los riesgos identificados.

3.1.2. La organización debe planificar:

A. las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades.

En la metodología de gestión de riesgos propuesta por el PMI (Project Management Institute) se detallan las siguientes acciones para abordar riesgos positivos y negativos:

Estrategias para Riesgos (riesgos negativos)

- Escalar: cuando el riesgo está fuera de los límites del proceso o autoridad del director del área, trasladar la decisión sobre la respuesta del riesgo a un nivel superior (tratamiento en Asamblea).
- Evitar: realizar cambios en la planificación actual para eliminar la probabilidad de ocurrencia del riesgo identificado.

Puede resultar difícil un cambio en la planificación para eliminar la probabilidad de ocurrencia. En caso de no poder realizarlo, se establece un plan de contingencias para afrontar el riesgo.

- Transferir: trasladar el impacto negativo del riesgo hacia un tercero.
- Mitigar: disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto.
- Aceptar: no cambiar probabilidad o impacto. En la aceptación activa se define cómo actuar en caso que ocurra el riesgo. Por ejemplo. Por otro lado, en una aceptación pasiva, no se planifican acciones o reservas con anticipación, sino que se actúa sobre el riesgo una vez que aparece.

Según la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado, se podría trabajar con una matriz de estrategias de respuesta al riesgo como se presenta en la tabla a continuación.

Matriz de estrategias de respuesta el riesgo

Impacto Probabilidad	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 5	Muy alto 10
Muy baja 1	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar
Baja 2	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar	Evitar
Moderada 3	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar	Evitar
Alta 4	Aceptar	Aceptar	Transferir o Mitigar	Evitar	Evitar
Muy alta 5	Aceptar	Transferir o Mitigar	Transferir o Mitigar	Evitar	Evitar

Estrategias para Oportunidades (riesgos positivos):

- Escalar: si la oportunidad excede los límites del proceso o autoridad del director del área, notificar sobre ese riesgo positivo a un superior (tratamiento en Asamblea).
- Explotar: realizar acciones para asegurar que la probabilidad de ocurrencia de esa oportunidad sea 100%.
- Compartir: aprovechar las sinergias de otra persona u organización mejor capacitada para capturar las oportunidades del mercado.
- Mejorar: realizar acciones para aumentar la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto.
- Aceptar: si las oportunidades son de baja prioridad o no son beneficiosas las otras alternativas (explotar, compartir, mejorar), una aceptación pasiva sería dejar esa oportunidad en la lista de observación por si cambia su estado a futuro. Por su parte, la aceptación activa podría ser establecer estrategias de contingencias, definiendo señales de advertencia y diseñando acciones que se implementen en dichos casos.

La matriz de estrategias para minimizar riesgos (evitar, transferir, mitigar, aceptar) es útil también para maximizar las oportunidades (explotar, compartir, mejorar, aceptar).

B. la manera de:

- a. integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (ver 1.4);

Habiendo considerado los riesgos y las estrategias para abordarlos en la planificación estratégica, la aplicación de las acciones dependerá de la detección de estas situaciones. Debido a esto, es necesario que se realicen monitoreos del contexto regularmente (por ejemplo, cada dos semanas) para poder identificar las anomalías y actuar acorde lo establecido, ya sea para minimizar las amenazas o maximizar las oportunidades.

El monitoreo o control de variables declaradas como críticas es una tarea del **seguimiento** que no debe dejarse de lado. No se debe tener una actitud activa sólo en la identificación de problemas en el ambiente laboral y cumplimiento de trabajo de las áreas, sino también en la interrelación de las mismas.

b. evaluar la eficacia de estas acciones

Para determinar si las acciones aplicadas fueron efectivas se debe realizar un monitoreo de los riesgos. El mismo consiste en realizar un seguimiento de aquellos que fueron identificados, las respuestas implementadas y la efectividad de todo el proceso de gestión de amenazas. Además, es importante continuar analizando el contexto para identificar nuevos riesgos.

Se sugiere la implementación de herramientas para evaluar, como lo son:

- Auditorías: cuyo fin es evaluar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos y las respuestas implementadas a cada riesgo.
- Reuniones de revisión de riesgos: destinadas a actualizar el estado de los riesgos identificados e identificar nuevos riesgos.

3.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

3.2.1. La organización debe establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- ser coherentes con la política de la calidad;
- ser medibles;
- tener en cuenta los requisitos aplicables;
- ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- ser objeto de seguimiento;
- comunicarse;
- actualizarse, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

3.2.2. Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

- qué se va a hacer;
- qué recursos se requerirán;
- quién será responsable;
- cuándo se finalizará;
- cómo se evaluarán los resultados.

En este apartado de la norma se demanda el establecimiento de objetivos de calidad en toda la organización, afirmando el enfoque que tendrá la gestión orientada a la misma. La política de calidad es la guía que debe tomarse para dirigir el proceso de su definición.

En las EJs un problema que se presenta constantemente es la falta de motivación de los integrantes, ya que el trabajo es ad honorem y se realiza en paralelo con el resto de sus obligaciones como estudiantes. Vínculos no es una excepción a la regla. La presencia de miembros inactivos y la rotación del personal son factores que afectan al desempeño autogestivo de la organización. Es esta la razón por la que los objetivos de la calidad en RRHH no deben pasarse por alto, sino que deben tener en cuenta la situación particular de este tipo de asociaciones civiles y enfocar sus esfuerzos en mantener satisfechos a los integrantes.

Para la definición correcta de objetivos es útil aplicar la regla mnemotécnica SMART (siglas en inglés):

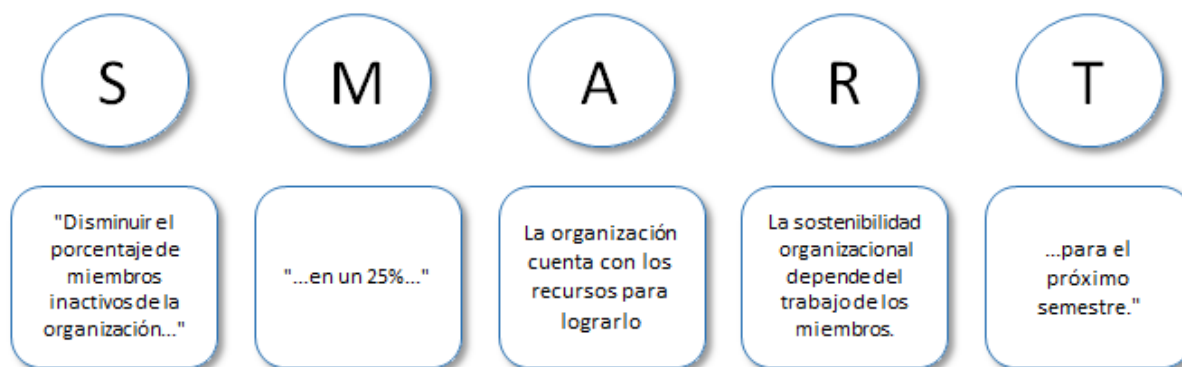
- Specific (específicos): definidos en forma concreta para la comprensión de todos los miembros.
- Measurable (medibles): escritos con variables cuantitativas para luego realizar una comparación.
- Attainable (alcanzables): desafiantes, pero siempre dentro del alcance de la organización.
- Relevant (relevantes): su consecución debe tener un impacto considerable en el

desempeño colectivo.

- Time-related (con un tiempo determinado): tienen un horizonte temporal bien definido.

Un ejemplo de objetivo de la calidad para RRHH puede ser:

“Disminuir el porcentaje de miembros inactivos de la organización en un 25% para el próximo semestre.”



3.3. Planificación de los cambios

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 1.4).

La organización debe considerar:

- el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;
- la integridad del sistema de gestión de la calidad;
- la disponibilidad de recursos;
- la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

Uno de los pilares de Vínculos es el trabajo horizontal, esto quiere decir que se busca descentralizar la toma de decisiones y llevarla a cabo de la forma más participativa posible. Si los cambios que se quieren realizar afectan sólo al desempeño y metodología laboral del equipo de RRHH, los pueden implementar cuando ellos mismos lo deseen y requieran. En cambio, si estos van a implicar modificaciones en otras áreas de la empresa, deben ser aprobados en una asamblea con la mayoría de votos de los presentes.

4. Apoyo

4.1. Recursos

4.1.1. Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar:

- A. las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;
- B. qué se necesita obtener de los proveedores externos.

4.1.2. Personas

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

Para disponer de las personas necesarias, Vínculos cuenta con dos fuentes:

Interna

Este caso se da en las fases de **selección**, donde RRHH debe recurrir a las demás áreas de la organización por ayuda para conformar los equipos que realizarán las entrevistas tanto grupales como individuales. En dicha situación o en cualquiera otra que se presente, se debe comunicar a toda la organización por el grupo de WhatsApp formal sobre la situación y la justificación del pedido, de manera que los voluntarios puedan entender cuál sería su función y si cuentan con el tiempo adicional que les demandaría este soporte.

Externa

La Facultad de Ciencias Económicas es el lugar de donde se reclutan los miembros potenciales de la organización, es por esto que la relación con esta institución es un factor clave para la sostenibilidad de la EJ. Mediante el convenio establecido, la FCE debe difundir toda información que se realice en redes sociales sobre los procesos selectivos que se realicen.

En caso de necesitar de las competencias desarrolladas por otras ramas por fuera de las empresariales, Vínculos deberá buscar pasantes en otras facultades. Es aquí donde la UNCuyo se convierte en otra fuente externa de potenciales miembros. Teniendo en cuenta que no se ha explicitado este caso en el convenio establecido con la casa de estudios, se recomienda reunirse con representantes de la misma para modificar lo establecido de manera

que el proceso sea más rápido y se reconozca el trabajo de los pasantes en sus respectivas carreras (por ejemplo, acreditaciones como prácticas profesionales).

Durante las entrevistas grupales e individuales se evalúan aspectos de la personalidad de los postulantes, pero los miembros de la organización no cuentan con las herramientas para llevar a cabo un análisis profundo de los mismos. La incorporación de pasantes de la facultad de psicología facilita estas tareas. Por lo tanto, es necesario establecer vínculos con otras universidades, de manera que se posibilite la participación y se reconozca la labor realizada.

En cuanto a las limitaciones, es importante destacar que los miembros son estudiantes que realizan el trabajo de manera voluntaria. De esta manera, se tienen que tener en consideración los períodos de exámenes a la hora de asignar tareas y evaluar a las personas en su desempeño.

4.1.3. Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

La infraestructura no es un tema que sea de mayor preocupación para la operación del proceso.

Para realizar trabajo de equipo interno se puede utilizar la oficina otorgada por la FCE a Vínculos. Es necesario que se reserve el horario en el que se va a ocupar para que no se superponga con reuniones que puedan tener las otras áreas de la organización.

En cuanto a la realización de las entrevistas y actividades del proceso de inducción, se debe trabajar en conjunto con RRH para pedir la autorización necesaria a la facultad para tener el acceso a las aulas y equipo multimedia que se requiera en el desarrollo de las mismas. Hay que tener en cuenta siempre los tiempos de demora que estos procedimientos conllevan, por lo tanto, la planificación es fundamental.

Durante la etapa de seguimiento, la principal herramienta que se utiliza es WhatsApp. El acceso a internet es un requisito para esta fase y en caso de no tener acceso, se pueden utilizar las redes de wifi de la FCE y/o la de la oficina de Vínculos.

Cuando se presente la situación de dialogar cara a cara con miembros para realizar las entrevistas o el seguimiento es importante contar con un espacio donde se pueda mantener la privacidad, ya que en estas situaciones se revela información confidencial y personal que no debe ser difundida.

4.1.4. Ambiente para la operación de los procesos

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

El proceso de gestión de miembros tiene como objetivo el cuidado y desarrollo de los integrantes de la organización, es por esto que es menester contar con un ambiente propicio para el trabajo.

Factores sociales

Se debe propiciar un ambiente inclusivo en el que se mantenga el respeto en todo momento.

Los miembros de Vínculos son estudiantes de una universidad pública por lo que sus contextos socioeconómicos pueden ser muy variados. El cuidado del ambiente laboral ante la discriminación tiene que tener en cuenta que las actividades que se realicen, ya sean de dispersión o laborales, puedan ser accedidas por la totalidad de los colaboradores, sin importar la clase social a la que pertenezcan.

No hay que perder de vista que se está trabajando con **personas** que merecen ser respetadas por el mero hecho de ser. Se recomienda fervientemente que se brinden talleres de género y sexualidad para evitar cualquier comportamiento que atente contra la identidad de los integrantes de la organización.

A la hora de lidiar con conflictos interpersonales es bueno contar con las herramientas para que la resolución sea lo más beneficiosa posible. Una opción factible es aplicar los conceptos que se adquieren en la cátedra de Negociación en la carrera de Licenciatura en Administración. En caso de no contar con miembros con tales conocimientos, se recomienda acudir a los profesores de la materia o a ex miembros de la organización que puedan proveer la información requerida.

Psicológicos

El estrés es un factor que condiciona el bienestar organizacional y debe ser controlado para tener un ambiente laboral acorde. Para ello se tiene que tener presente que las personas están desarrollando las actividades paralelamente con su vida estudiantil y privada, por lo que se deben considerar estas variables a la hora de exigir cumplimiento de tareas y respuestas rápidas.

RRHH debe enfocarse en las personas y el cuidado de sus emociones. La comunicación asertiva es una habilidad con la que los miembros deben contar a la hora de dirigirse a sus

pares. También es recomendable que se brinden talleres a toda la organización para que se logre comunicar los mensajes teniendo en cuenta las emociones propias y las del receptor.

En la fase de **selección** se debe hacer sentir cómodo al aplicante a la hora de realizar las entrevistas para que pueda desenvolverse con confianza. Los nervios están presentes en la mayoría de las personas cuando están postulando para ingresar a la organización por eso es necesario realizar actividades para reducir los niveles de estrés. Algunas herramientas que se puedan aplicar son técnicas de respiración, preguntas abiertas sobre temas cotidianos que no estén relacionados con la entrevista en sí, ofrecer un vaso de agua para que se sientan en confianza y relajados, entre otras.

Generalmente las reuniones se realizan luego de horarios de cursado o exámenes y el agotamiento de los miembros debe ser un factor a considerar. Para mantener un ambiente laboral confortable y efectivo se deben realizar **reuniones efectivas** caracterizadas por:

- horario de comienzo y finalización conocido por los miembros.
- minuta de reunión con los temas a tratar y el tiempo asignado a cada uno.
- focalizador: persona que dirige la reunión y evita que la conversación se derive de los temas propuestos anteriormente.
- moderador: persona que gestiona los tiempos para que se cumpla con el horario establecido.

Físicos

Al momento de realizar cualquier actividad se debe considerar la comodidad de los participantes, esto incluye iluminación, ventilación, carencia de ruido y disponibilidad de asientos.

4.1.5. Recursos de seguimiento y medición

4.1.5.1. Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:

- A. son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;

B. se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.

La guía de preguntas que se realizan en las entrevistas y las planillas presentadas en la etapa de inducción, seguimiento y evaluación (de desempeño) deben lograr medir los criterios establecidos en cada una de las fases, para ello es necesario verificar que las preguntas y campos definidos cubran los aspectos a evaluar. En caso de no ser así, se deben modificar los documentos y almacenar en la nube con la codificación y versión que corresponda. Se propone, siempre que sea posible, consultar a pasantes de Psicología y/o Licenciatura en RRHH para que analicen la precisión de las herramientas que se utilizarán.

4.1.5.2. Trazabilidad de las mediciones. **NO APLICA**

Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:

- A. calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;
- B. identificarse para determinar su estado;
- C. protegerse contra ajustes, daños o deterioros que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.

La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.

4.1.6. Conocimiento de la organización

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

La construcción de los perfiles de cada miembro es una opción viable para conocer cuáles son los conocimientos que podrían aportar a la organización. De esta manera, si estos realizan capacitaciones a sus compañeros, es recomendable guardar el material que se proveyó en una carpeta de Drive. El objetivo de esta acción es que el capacitador deje la información en los archivos de Vínculos y que no se pierdan una vez que haya terminado su paso por la empresa junior.

Al contar con un convenio con la FCE se tiene acceso a horarios especiales de consulta con los profesores, en caso de necesitar de su apoyo profesional y no se cuente con los conocimientos requeridos.

La gestión de los contactos es indispensable para la sostenibilidad de la EJ. Es por esto que se debe mantener una base de datos con las personas, ex miembros o terceros, que han sido colaboradoras de la organización, detallando cuál fue el motivo de su consulta y qué herramientas puede proporcionar a Vínculos (el consentimiento de las partes es obligatorio).

Las fases de **selección e inducción** son las que presentan mayor variabilidad a la hora de ser ejecutadas. Se aconseja realizar un informe una vez que se finalice cada una en el que se detallan las lecciones aprendidas, pros y contras de las actividades realizadas, para contar con una base de recomendaciones a tener en cuenta a la hora de planificarlas de nuevo.

4.2. Competencia

La organización debe:

- A. determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- B. asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- C. cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- D. conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Dada la misión y características de las EJs, Vínculos no exige ningún tipo de experiencia

previa como requisito para ser miembro de la organización. El perfil del integrante es aquel correspondiente a una persona motivada y dispuesta a trabajar en equipos multidisciplinarios para comenzar su desarrollo como futuro profesional y ayudar a la comunidad emprendedora local.

En el caso del equipo de RRHH, las personas tienen que tener un enfoque más humanístico, con aptitudes para el manejo de conflictos y alto nivel de empatía. No son requisitos excluyentes, ya que se tiene en cuenta la preferencia de los miembros para conformar los equipos, pero sí deben ser formados en estos aspectos una vez que comiencen su trabajo en el área. Las capacitaciones estarán a cargo del director de RRHH y deben ser realizadas constantemente desde el proceso de inducción.

4.3. Toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

- A. la política de la calidad;
- B. los objetivos de la calidad pertinentes;
- C. su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
- D. las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

4.4. Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- A. qué comunicar;
- B. cuándo comunicar;
- C. a quién comunicar;
- D. cómo comunicar;
- E. quién comunica.

La comunicación interna del equipo debe tener como objetivo la toma de conciencia del

trabajo que se realiza en el sistema de gestión de calidad, sus requisitos y consecuencias. Es importante recordar cómo la aplicación de lo establecido por la norma impacta positivamente en el desempeño y sostenibilidad de toda la organización.

Con respecto a la comunicación externa pertinentes al sistema de gestión de la calidad, se debe ser conciso a la hora de transmitir la información, ya que los demás integrantes de Vínculos están llevando a cabo tareas inherentes a sus cargos y sólo deben recibir aquellos mensajes que impacten en su labor. Debido a que se trata de comunicaciones importantes, se deben realizar por el grupo formal de WhatsApp y/o en asambleas generales.

4.5. Información documentada

4.5.1. Generalidades

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:

- A. la información documentada requerida por esta Norma Internacional;
- B. la información documentada que la organización determine como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

4.5.2. Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- A. la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- B. el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- C. la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

4.5.3. Control de la información documentada

4.5.3.1. La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:

- esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;
- esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra

pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad)

4.5.3.2. Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- distribución, acceso, recuperación y uso;
- almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- conservación y disposición.

La información documentada de origen externo, que la organización determine como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.

La información debe quedar documentada en el archivo del área de RRHH: el Drive del equipo. Para el orden del mismo, se sugiere:

- seguir una codificación para identificar la información importante según su temática y dejar asentado en la hoja de ruta la explicación de este sistema.
- agrupar la información por carpetas con rótulo de los años a los que corresponden para diferenciar el trabajo realizado en gestiones anteriores con el actual.
- dejar establecido en el nombre de los archivos la versión que corresponde a ese documento, de manera que no se esté utilizando información desactualizada.

En el supuesto de que un miembro del equipo registre información en cuadernos o archivos de su propiedad, se debe exigir que sean transcritos al formato que corresponda y subidos a la nube para no se extravíe lo documentado.

Para controlar la información confidencial que se almacena en los archivos digitales de Vínculos, cada gestión debe cambiar la contraseña de sus correos electrónicos y revisar quiénes tienen acceso y permisos de edición sobre las carpetas para evitar usos indebidos.

5. Operación

5.1. Planificación y control operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 1.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 3, mediante:

- A. la determinación de los requisitos para los productos y servicios;
- B. el establecimiento de criterios para:

- 1) los procesos;
- 2) la aceptación de los productos y servicios;

- C. la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;
- D. la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
- E. la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:

- 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;
- 2) demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.

La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (véase 5.4).

5.2. Requisitos para los productos y servicios

5.2.1. Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes debe incluir:

- A. proporcionar la información relativa a los productos y servicios;
- B. tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;
- C. obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios,

incluyendo las quejas de los clientes;

D. manipular o controlar la propiedad del cliente;

E. establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

5.2.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:

A. los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:

1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;

2) aquellos considerados necesarios por la organización;

B. la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

5.2.3. Revisión de los requisitos para los productos y servicios

5.2.3.1. La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:

A. los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;

B. los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;

C. los requisitos especificados por la organización;

D. los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;

E. las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

5.2.3.2. La organización debe conservar la información documentada,

cuando sea aplicable:

- A. sobre los resultados de la revisión;
- B. sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.

5.2.4. Cambios en los requisitos para los productos y servicios

La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.

Para dar respuesta a los requisitos 5.1 y 5.2, Vínculos debe asegurarse de que los miembros entiendan cuál es el output o servicio que se está brindando con la realización del proceso de gestión de miembros. En este caso se trata de un proceso interno de la organización por lo que los clientes serán los mismos integrantes de la EJ.

El **servicio** que se está ofreciendo a los clientes es el desarrollo de competencias para el crecimiento personal, profesional y organizacional.

Habiendo entendido cuál es el servicio, se deben definir los requisitos para el mismo. La ejecución exitosa de las fases del proceso de gestión de miembros dará como resultado el desarrollo de las personas que se ha establecido como objetivo. Para ello, es mandatorio determinar los requisitos que debe cumplir cada etapa:

- **Reclutamiento:** obtener un grupo de candidatos elegibles de ser incorporados como miembros. Deben cumplir con los requisitos de admisión establecidos en el apartado 1.4 A.
- **Selección:** elegir ingresantes que cumplan y demuestren satisfactoriamente los requisitos establecidos en el apartado 1.4 A en las entrevistas grupales e individuales.
- **Inducción:** conformar nuevos equipos en cada área con personas que estén alineadas con la visión, misión y objetivos organizacionales y de la red.
- **Seguimiento:** identificar el grado de conformidad mensual de cada integrante con respecto a la realización de sus tareas y al ambiente laboral para corregir desviaciones que se presenten.
- **Evaluación:** determinar el grado de conformidad del miembro y sus pares con el trabajo realizado a nivel personal, en el equipo y a nivel organizacional.

Se tiene que tener en cuenta como requisito para el desarrollo profesional del integrante que se capacite y entrene en tópicos relacionados a los proyectos que se realizan o pueden realizar en la EJ y a las necesidades del mercado laboral.

El documento que permite detallar los requisitos de cada una de las fases para luego poder controlar su cumplimiento es el procedimiento. En este, se establecen los pasos a seguir con la documentación respaldatoria necesaria para la ejecución de las etapas de un proceso. Al complementar dicha herramienta con indicadores se puede estandarizar y medir las operaciones que se realizan para poder monitorear y detectar desviaciones que deben ser corregidas.

Se aconseja tener en cuenta aspectos particulares a la hora de escribir los manuales y establecimiento de indicadores correspondientes a las fases del proceso de gestión de miembros:

- Reclutamiento
 - Establecer duración total estimada de la fase.
 - Remarcar requisitos no cambiantes que deben presentar los postulantes (ver 1.4).
 - Definir plazos con el equipo de marketing para la publicación y difusión de la convocatoria.
 - Exigir cumplimiento del convenio con la FCE para la difusión en sus redes.
- Selección
 - Establecer duración total estimada de la fase.
 - Conformar y capacitar al equipo multidisciplinario que realizará las entrevistas grupales e individuales.
 - Añadir un repositorio de actividades para las entrevistas grupales y de preguntas para las individuales.
 - Comunicar al equipo de RRII con anticipación para que puedan elaborar el pedido de aulas y material multimedia que sea necesario.
- Inducción
 - Comunicar con anticipación a toda la organización para definir cómo se

explicará el trabajo de cada área a los ingresantes (mentores por cada área, feria con stands explicativos, exposiciones, etc.).

- Remarcar la importancia de la evaluación en este período al equipo para disminuir riesgos (falta de motivación de ingresantes, bajo nivel de entendimiento de la cultura organizacional y metodología de trabajo, entre otros).
- Comunicar al equipo de RRII con anticipación para que puedan elaborar el pedido de aulas y material multimedia que sea necesario.
- **Indicador sugerido:** miembros aceptados / ingresantes

De esta manera se busca medir el grado de alineación de los nuevos integrantes con la visión, misión y objetivos de Vínculos. Si la medición no es igual a 1, se debe realizar un análisis de causa-efecto tomando como base las planillas de evaluación y observaciones realizadas en las entrevistas.

- Seguimiento

- Resaltar la importancia de la redacción de los informes mensuales de seguimiento con respecto al cumplimiento de las tareas y el ambiente laboral que servirán como base para analizar la evolución de los equipos.
- Detallar formas asertivas de resolver conflictos.

- Evaluación

- Establecer período de realización y análisis de la información.
- Considerar el tiempo que se requiere para la elaboración y firma de los certificados de trabajo realizado.
- Enfatizar la importancia de la confidencialidad de la información.
- Especificar parámetros y procedimiento para realizar una desvinculación.
 - ¿Cuándo el rendimiento de un miembro califica para iniciar el proceso de desvinculación?
 - ¿Se encuentra en una situación particular o familiar extraordinaria?
 - ¿Cómo realizarlo de forma asertiva? (profesionalmente y teniendo en cuenta las emociones de la persona)

Los manuales de procedimientos deben ser almacenados en el Drive del área, siguiendo con la codificación establecida y rotulados con su versión aprobada. En caso de realizar cambios sustanciales que modifiquen el funcionamiento del área y/o afecte el trabajo de los miembros de otro equipo, deberán ser aprobados en asamblea.

Es importante recalcar que el **seguimiento continuo** es un factor clave en la obtención de los resultados, ya que este servicio se presta constantemente a los miembros de la organización y debe ser adaptado a las necesidades que se releven mensualmente tanto a nivel personal como a operativo, dejando por escrito en los informes los aspectos a mejorar para lograr el desarrollo personal, profesional y organizacional.

5.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios. **NO APLICA**

5.3.1. Generalidades

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

5.3.2. Planificación del diseño y desarrollo

Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:

- A. la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;
- B. las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;
- C. las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;
- D. las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;
- E. las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;
- F. la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;
- G. la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;
- H. los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;

- I. el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;
- J. la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.

5.3.3. Entradas para el diseño y desarrollo

La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:

- A. los requisitos funcionales y de desempeño;
- B. la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;
- C. los requisitos legales y reglamentarios;
- D. normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;
- E. las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.

Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.

Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.

La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.

5.3.4. Controles del diseño y desarrollo

La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:

- A. se definen los resultados a lograr;
- B. se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos;
- C. se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;

- D. se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;
- E. se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;
- F. se conserva la información documentada de estas actividades.

5.3.5. Salidas del diseño y desarrollo

La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:

- A. cumplen los requisitos de las entradas;
- B. son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;
- C. incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;
- D. especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.

La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.

5.3.6. Cambios del diseño y desarrollo

de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar la información documentada sobre:

- A. los cambios del diseño y desarrollo;
- B. los resultados de las revisiones;
- C. la autorización de los cambios;
- D. las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.

5.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

5.4.1. Generalidades

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente estén conformes a los requisitos.

La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:

- A. los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;
- B. los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;
- C. un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

5.4.2. Tipo y alcance del control

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.

La organización debe:

- A. asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;
- B. definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;
- C. tener en consideración:

1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;

D. determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

5.4.3. Información para los proveedores externos

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:

A. los procesos, productos y servicios a proporcionar;

B. la aprobación de:

1) productos y servicios;

2) métodos, procesos y equipos;

3) la liberación de productos y servicios;

C. la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;

D. las interacciones del proveedor externo con la organización;

E. el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;

F. las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.

En el proceso de gestión de miembros, en la etapa de **selección**, es recomendable contar con la ayuda de estudiantes de otras carreras para poder realizar un análisis más certero de los postulantes en relación a las competencias que son demandadas por Vínculos en ese período.

Para ello, es necesario buscar alumnos de la Licenciatura en Recursos Humanos (Universidad Juan Agustín Maza) y/o Licenciatura en Psicología (Universidad del Aconcagua, Universidad de Mendoza, Universidad Católica, Universidad de Congreso, Universidad Siglo 21) de manera que puedan complementar el trabajo que realizan los equipos entrevistadores.

En caso de realizar esta búsqueda, se deben definir las competencias que estos postulantes

deberán tener (por ejemplo: año de la carrera que estén cursando, materias específicas aprobadas) y publicar la convocatoria en el mismo momento que se difunda por redes sociales la apertura a postulaciones para miembros de Vínculos. Se deberá llevar a cabo un proceso selectivo más simple y rápido para incorporarlos a los equipos de entrevistadores a los que luego serán capacitados por el área de RRHH para ejecutar la fase de **selección**.

Se aconseja firmar convenios con las universidades que sean fuentes externas de este tipo de reclutamiento para agilizar el proceso y que se les reconozca el servicio aportado por los estudiantes a la EJ.

En cuanto a la evaluación de los proveedores externos de servicios (estudiantes de otras carreras), se realizará una simplificación de la evaluación 360° presentada anteriormente. En ella se calificarán sólo los aspectos inherentes al desempeño laboral, exceptuando los ítems de participación en Asambleas, Inmersiones y ENEJA. De esta manera, se tendrá un criterio objetivo para la entrega de certificados por servicios prestados a la organización.

5.5. Producción y provisión del servicio

5.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio

La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

A. la disponibilidad de información documentada que defina:

a. las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;

b. los resultados a alcanzar;

B. la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;

C. la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;

D. el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;

E. la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;

F. la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados

planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;

G. la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;

H. la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

5.5.2. Identificación y trazabilidad

La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.

La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.

La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.

5.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.

La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.

Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.

5.5.4. Preservación

La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

5.5.5. Actividades posteriores a la entrega

La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.

Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:

- A. los requisitos legales y reglamentarios;
- B. las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios;
- C. la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;
- D. los requisitos del cliente;
- E. la retroalimentación del cliente.

5.5.6. Control de los cambios

La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.

Para la prestación del servicio identificado se tienen que efectuar las fases del proceso de gestión de miembros de acuerdo a los requisitos antes definidos, aplicando las herramientas que han sido sugeridas. No se debe dejar de lado la registración de los hechos que se observan a lo largo del desarrollo del mismo, ya que servirán como base para analizar la evaluación de los miembros en su paso por la organización y servirán como objeto de análisis de causas en los desvíos que se detecten.

El **seguimiento** es una etapa importante debido a que permitirá recaudar información necesaria para adaptar el trabajo de la organización a los requisitos establecidos por los miembros para su satisfacción. Debido a que el trabajo a desempeñar tiene como input, en numerosas situaciones, información personal, es importante mantener la confidencialidad de la misma para proteger a los integrantes de Vínculos.

Un factor importante a considerar en cuanto al desarrollo de las competencias para el crecimiento personal, profesional y organizacional es que una vez que una persona, cuyo paso por la organización fue satisfactorio, abandona la EJ se transforma en un potencial asesor y/o capacitador que ayudará a seguir cumpliendo con la prestación que Vínculos ofrece a sus integrantes. La relación con los ex miembros no debe descuidarse porque puede

traer grandes beneficios.

5.6. Liberación de los productos y servicios.

La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:

- A. evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
- B. trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.

Dado que la liberación del servicio que brinda Vínculos consiste en la elaboración del informe de desempeño personal, profesional y organizacional, existen disposiciones que deben cumplirse antes de escribirlo:

- El equipo de RRHH debe revisar el formulario y planilla de la evaluación 360° para asegurarse de que esté actualizada y sea pertinente a las necesidades de la organización.
- Se debe explicar el método de evaluación y llenado de documentos a los miembros antes de llevarla a cabo, aclarando las dudas que haya hasta verificar que todos y cada uno hayan entendido el proceso.
- Asegurar que todos los miembros hayan llenado las planillas y formularios antes de procesar los datos y elaborar el informe.

5.7. Control de las salidas no conformes

- 5.7.1. La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

- A. corrección;
- B. separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;
- C. información al cliente;
- D. obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.

Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.

5.7.2. La organización debe conservar la información documentada que:

- A. describa la no conformidad;
- B. describa las acciones tomadas;
- C. describa todas las concesiones obtenidas;
- D. identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

Las no conformidades serán detectadas, en su mayoría, en la etapa de **seguimiento** durante los relevamientos que se hagan en cada área con respecto al clima laboral y al cumplimiento de tareas. Habiendo identificado los conflictos que se presenten, el equipo de RRHH intervendrá para mediar en el proceso de resolución y dejará registrado lo sucedido en el informe mensual.

En caso de que el conflicto se produzca dentro del equipo de RRHH, Presidencia realizará la intervención y elaborará el informe correspondiente, de manera que se disminuya el riesgo de sesgar el accionar.

Finalizada la etapa de **evaluación**, se identificará a los integrantes cuyo rendimiento no haya superado el puntaje mínimo para ser considerado como deseado, también se tendrán en cuenta las respuestas registradas en los cuestionarios abiertos realizados en conjunto con la metodología 360°. Se procederá a hacer un seguimiento personal más minucioso para determinar las causas de este resultado y así concluir en la continuidad del miembro en la organización o si corresponde desvincularlo. En este último caso también intervendrá Presidencia para comunicar la decisión. Se deberá documentar la situación y las acciones tomadas.

El empresario junior tiene la posibilidad de recurrir al equipo de RRHH para expresar una inquietud o no conformidad de manera voluntaria. De este modo, se procederá a mediar en la resolución del conflicto o realizar un seguimiento personal, según la situación lo amerite.

6. Evaluación de desempeño

6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

6.1.1. Generalidades

La organización debe determinar:

- A. qué necesita seguimiento y medición;
- B. los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
- C. cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- D. cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

6.1.2. Satisfacción del cliente

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

6.1.3. Análisis y evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- A. la conformidad de los productos y servicios;
- B. el grado de satisfacción del cliente;
- C. el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;

- D. si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- E. la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- F. el desempeño de los proveedores externos;
- G. la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

Abordando el requisito de **seguimiento** de las percepciones de los clientes, Vínculos lo realiza de forma continua todos los meses en sus relevamientos. Además, se recolecta información y sugerencias en las Asambleas ordinarias y las reuniones de directores que se realizan cada 15 días. Todo hecho relevante sobre la satisfacción de los integrantes debe ser documentada para un posterior análisis y adaptación del servicio. La información recabada será analizada para evaluar acciones correctivas en caso de ser necesario.

Por otro lado, la **evaluación** se realizará cuatrimestralmente mediante la metodología 360° explicada anteriormente. Los resultados obtenidos serán analizados y comunicados para luego realizar un seguimiento a aquellas personas que no lograron el desempeño mínimo establecido por la organización.

Todo proceso debe ser medido para evaluar su eficacia. Para ello, los indicadores propuestos como ejemplo “nivel promedio de desempeño individual” y “satisfacción personal” reflejarán si el proceso de Gestión de Miembro cumple con su objetivo planteado. El posterior análisis de lo acontecido será una entrada para el proceso de planificación de mejora.

6.2. Auditoría interna

- 6.2.1. La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:

A. es conforme con:

- 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;
- 2) los requisitos de esta Norma Internacional;

B. se implementa y mantiene eficazmente.

- 6.2.2. La organización debe:

A. planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría

que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;

- B. definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;
- C. seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- D. asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;
- E. realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;
- F. conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

Al tratarse de una organización pequeña y con filosofía de trabajo horizontal, no sería imparcial que un miembro de la misma realice la auditoría interna.

Raíces, Confederación Argentina de Empresas Junior, efectúa auditorías anuales a las EJs de todo el país para asegurar de que estén alineadas con los estándares internacionales establecidos por Junior Enterprises Global y que su desempeño permita la sostenibilidad de la organización. Este proceso sólo ayudaría con la conformidad de los requisitos propios de la organización para el sistema de gestión de la calidad.

Se aconseja acudir a los profesores de la FCE que cuenten con conocimientos acerca de la Norma Internacional (cátedras como Gestión de la Calidad y Administración de las Operaciones) para que asuman el rol de auditores y guíen a los empresarios junior para cumplir con los requisitos establecidos por ISO. Este trabajo podría ejecutarse anual o semestralmente, según la disponibilidad de los docentes.

6.3. Revisión por la dirección

6.3.1. Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

6.3.2. Entradas de la revisión por la dirección

La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- A. el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- B. los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- C. la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:

1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;

- 2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
- 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
- 4) las no conformidades y acciones correctivas;
- 5) los resultados de seguimiento y medición;
- 6) los resultados de las auditorías;
- 7) el desempeño de los proveedores externos;

- D. la adecuación de los recursos;
- E. la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 3.1);
- F. las oportunidades de mejora.

6.3.3. Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- A. las oportunidades de mejora;
- B. cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;

C. las necesidades de recursos.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

La revisión por la dirección, Presidencia, se realiza de forma constante en las reuniones quincenales de directores y en las Asambleas ordinarias mensuales. En estas ocasiones, se comparten los hechos más relevantes que han acontecido con respecto al desempeño de los equipos y el organizacional para evaluar la situación, determinar las causas y aplicar acciones correctivas.

En la última Asamblea ordinaria de cada año el equipo de RRHH comparte una devolución del desempeño general de los integrantes y comunica los resultados obtenidos por las evaluaciones de desempeño. Una vez que la totalidad de los integrantes está al tanto de la situación, se procede a establecer nuevos objetivos de calidad para el año siguiente.

7. Mejora

7.1. Generalidades

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

Éstas deben incluir:

- A. mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
- B. corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- C. mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Además del seguimiento, reuniones y asambleas en las que se identifican desvíos y oportunidades de mejora, se aconseja efectuar benchmarking con diferentes EJs para compartir conocimientos y experiencias en cuanto a la ejecución del proceso de gestión de miembros. A su vez, dicha herramienta puede ser usada para identificar nuevas tendencias en el mercado laboral y capacitar a los integrantes de Vínculos para completar el desarrollo profesional que demandan.

7.2. No conformidad y acción correctiva

7.2.1. Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

A. reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:

- 1) tomar acciones para controlarla y corregirla;
- 2) hacer frente a las consecuencias;

B. evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:

- 1) la revisión y el análisis de la no conformidad;
- 2) la determinación de las causas de la no conformidad;

3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;

C. implementar cualquier acción necesaria;

D. revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;

E. si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y

F. si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

7.2.2. La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

A. la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;

B. los resultados de cualquier acción correctiva.

Habiendo identificado no conformidades en la gestión de la calidad, es necesario realizar acciones correctivas y documentar el suceso con sus consecuencias para tener una base de análisis. Luego, se deben planificar cambios que reduzcan o eliminen la probabilidad de su repetición.

Para identificar cuál fue la causa raíz del problema o no conformidad, se aconseja implementar el diagrama de Ishikawa listando las posibles acciones que ocasionaron el efecto no deseado. Esta técnica puede ser fácilmente combinada con brainstorming para generar la mayor cantidad de opciones que serán sujetas a análisis para determinar cuál o cuáles han provocado el problema.

7.3. Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

Durante la última Asamblea del año donde el equipo de RRHH comunica resultados alcanzados y los problemas detectados de la Empresa Junior, se sugiere realizar sesiones de brainstorming de manera que los empresarios junior puedan aportar de manera libre y creativa sus ideas para mejorar el desempeño organizacional. Otra herramienta complementaria es el benchmarking con EJs del país o del mundo que se encuentren más desarrolladas para analizar el camino que han recorrido hasta llegar al nivel observado.

8. Estrategia de implementación

Para la implementación del sistema de gestión de la calidad desarrollado en este trabajo no se necesita esperar hasta el comienzo de una nueva fase de reclutamiento. La etapa de seguimiento se realiza constantemente con los miembros actuales de la organización y es una excelente oportunidad para empezar con la aplicación de las herramientas y sugerencias que se han expuesto.

Al realizarlo de esta manera, se pueden analizar los resultados que este arroja, identificar oportunidades de mejora y planificar acciones concretas para que, cuando un nuevo proceso selectivo comience, se tenga una versión probada, adaptada y mejorada del sistema de gestión de calidad.

9. Conclusión

En este trabajo se ha descrito una guía para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, orientado al área de RRHH de Vínculos Consultoría Empresarial, de acuerdo a los requisitos establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Implementar este tipo de sistemas traerá múltiples beneficios a la organización y a las partes interesadas:

- proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- aprender a gestionar la calidad.
- complementar la formación profesional brindada por la facultad.
- elevar el estatus de la FCE al contar con una EJ que aplique los estándares ISO.
- mejorar la imagen de la organización frente a la comunidad emprendedora, estudiantil y la sociedad en general.

Vínculos es la primera Empresa Junior es la primera EJ del país, por lo que ha servido de ejemplo a seguir para las demás. La implementación del sistema demostraría el compromiso de los estudiantes para con la organización y motivaría a los empresarios junior de todo el país a tomar la iniciativa de un enfoque de procesos y calidad en sus lugares de trabajo.

El proceso de gestión de miembros es muy similar en todas las EJs, ya que comparten características y están conformadas bajo los estándares establecidos por Junior Enterprises Global. Es por esto, que la guía desarrollada sirve como modelo para la implementación en todas aquellas organizaciones que lo deseen. Debido a que no todas las Empresas Junior son formadas por estudiantes con conocimiento de administración, el trabajo presentado ayudará a organizar los procesos internos orientados a la gestión de los miembros para el desarrollo de competencias, cuyo objetivo es el crecimiento personal, profesional y organizacional.

9.1. Vínculos en contexto de pandemia

Frente a la situación actual ocasionada por el COVID-19, Vínculos Consultoría Empresarial no se ha visto afectada profundamente.

Los miembros de la organización al desempeñarse en jornadas flexibles que se adapten a la vida estudiantil han incorporado la metodología de trabajo virtual desde la fundación de la EJ.

Por lo tanto, no han tenido dificultades a la hora de adaptarse al contexto de pandemia para realizar las tareas correspondientes al proceso de gestión de miembros.

Por otro lado, se ha identificado un menor nivel de motivación en los integrantes ocasionado por:

- Desgaste físico y mental que implican las extensas horas frente a una pantalla, provocando que la participación en las reuniones sea menor.
- Dificultad para fortalecer las relaciones interpersonales no formales que aportan al bienestar de los integrantes dentro de la organización.

10. Anexos

10.1. Draft

El draft concepto tomado por la organización proveniente de ligas deportivas. En el mismo se realiza un proceso selectivo extraordinario y corto enfocado a un área en particular. Las diferencias que existen entre éste y el proceso ordinario son:

- Reclutamiento: se publica la convocatoria con un plazo de postulación corto, aclarando a qué equipo de trabajo se sumará la persona que se buscó, por ejemplo: se busca un nuevo miembro para el área de finanzas.
- Selección: no se realizan entrevistas grupales, ya que se reciben menos postulaciones por la especificación del área y por el poco tiempo que se aceptan CVs.
- Inducción: es llevada a cabo con celeridad por el equipo del área a la que ingresa el nuevo miembro.

Una vez que el integrante pasa su período de capacitación y entrenamiento, se procede con el seguimiento y evaluación que aplica a todos los empresarios junior.

11. Bibliografía

- <https://juniorenterprises.org>. (Abril, 2021)
- <https://www.vinculosconsultoria.com.ar/nosotros/> (Abril, 2021)
- Norma Internacional ISO 9001:2015
- Lledó, P. (2017). *Administración de Proyectos: El ABC de un Director de Proyectos exitoso*. EE. UU: Pablo Lledó.

Declaración Jurada Resolución 212/99 CD



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 24 de mayo de 2021


.....
Firma y aclaración

..... 29820
Número de registro

..... 40919398
DNI