

# **Integración de los modelos de inteligencia emocional y los sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2008**

## **RESUMEN**

Este artículo plantea la integración del modelo de Inteligencia Emocional y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001, considerando un simple principio: en la era de la globalización donde la calidad y el trabajo en equipo son los principales protagonistas, es esencial resolver el dilema que permite que la calidad y los equipos, trabajen juntos. Para lograr tal objetivo, se identifican los requerimientos de la ISO 9001, que presentan dificultad durante el proceso de implementación; posteriormente, y a través de la exploración de estudios sobre Inteligencia Emocional, se realiza la integración de dichos modelos (SGC y IE), generando “Buenas Prácticas” para las organizaciones. El estudio revela que la motivación y la empatía, son los principales elementos que las organizaciones deben desarrollar, con el fin de fortalecer su liderazgo y fomentar el compromiso de su personal, facilitando de esta forma la implementación exitosa de los SGC.

**Palabras claves:** Inteligencia Emocional, Sistema de Gestión de Calidad, ISO, empatía.

## **ABSTRACT**

This article proposes the integration of the model of Emotional Intelligence and the System of Quality Management (QSM) ISO 9001, considering one simple principle: in the globalization era, where the quality and team work are principle protagonists, it is essential to resolve a dilemma that permits quality and teams to work together. To reach that goal, the requirements of ISO 9001, which cause the difficulty in the process of implementation, are identified; subsequently, and through the exploration of the studies about Emotional Intelligence, the above mentioned models (QMS and EI) are integrated, creating „Good Practices“ for the organizations. The study reveals that motivation and empathy are the main elements which the organizations should be developing, with the aim of strengthening their leadership and encouraging the commitment of their personnel, thus facilitating the succesful implementation of QSM.

**Keywords:** Emotional intelligence, Quality Management System, ISO, empathy.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El entorno altamente competitivo y cambiante al que se ven expuestas las organizaciones en todo el mundo, potenciado principalmente por la globalización económica y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), les implica un alto nivel de productividad operativa y de generación de valor agregado para el cliente. Sin

embargo, es difícil para el empresario saber en qué aspectos exactamente debe concentrar sus esfuerzos. Uno de los factores umbrales en los cuales debe centrarse, es en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), cumpliendo los requerimientos de la ISO 9001. Sin embargo, la norma ISO proporciona únicamente las directrices sobre el “qué hacer”, mas no sobre el “cómo hacerlo”.

A través del presente artículo se propone una alternativa empresarial, que integra el “qué se debe hacer”, siguiendo los requerimientos de la ISO 9001:2008 y el “cómo se debe hacer”, involucrando componentes del modelo de inteligencia emocional. En dicho escenario, es de resaltar que las organizaciones aprenden y crecen únicamente a través de su recurso humano, del aprendizaje y experiencia que su personal obtenga y de las decisiones acertadas que estos puedan llegar a tomar. En dicho escenario, es de resaltar que la sola implementación de la ISO no es suficiente para lograr una mayor productividad, se requiere además la concientización y el compromiso del personal en aras de lograr una verdadera cultura de calidad.

Los términos de aseguramiento de calidad tuvieron su origen en la industria militar, en 1966 el gobierno británico lanzó la primera campaña nacional en calidad con el slogan “Calidad es para todos los negocios”. Sin embargo, fue solo hasta 1969 cuando el gobierno británico recomendó oficialmente que se debía establecer un estándar de aseguramiento de la calidad genérico. En 1971, el Instituto de Estándares Británicos (BSI) publicó el primer estándar británico para el aseguramiento de la calidad. (BS 9000), el cual fue desarrollado por la industria electrónica. Posteriormente, se organizaron reuniones con el sector industrial y, en 1979, el BSI publicó el BS 5750, el cual fue el documento base de la norma ISO 9001.

La norma internacional ISO 9001, no hace referencia al cambio organizacional que debe darse en una organización para implementar una verdadera cultura de calidad. Algunas personas consideran que la implementación de la ISO 9001 requiere simplemente la cumplimentación de formatos y, que para dicho fin, basta asignar algún empleado (o contratar uno ajeno a la empresa) para que realice dicha tarea. Se ignora totalmente que el cambio requerido por la organización produce emociones en los miembros de la organización; dicho cambio puede ser percibido como un reto o una oportunidad, y crear reacciones y/o emociones positivas o también puede simbolizar una amenaza y crear emociones negativas (tales como ansiedad, resentimiento, entre otras). En consecuencia, la implementación de un verdadero sistema de gestión de calidad, supone un gran desaffo orientado al cambio en los procesos y en la cultura empresarial, para quienes lo implementan y para aquellos que se ven afectados por este.

En 1970, muchas organizaciones publicaron su propio estándar de calidad (ej. La norma Q101 Ford), en 1980 con el auge de los negocios internacionales se estableció oficialmente un estándar de calidad internacionalmente conocido, la ISO 9001).

La ISO 9000, es un nombre genérico dado a la familia de estándares, desarrollados para facilitar el establecimiento de un sistema de gestión de calidad. Los integrantes de esta familia son:

- ISO 9000: Fundamentos y Vocabulario.
- ISO 9001: Requerimientos del SGC.
- ISO 9004: Guía para mejorar el rendimiento del SGC.
- ISO 19011: Guía para auditar los SGC.

Los Sistemas de Gestión de Calidad normalmente significan para las empresas: control, mejoramiento continuo y calidad de los productos. Los SGC aseguran que las organizaciones tengan sus procesos y procedimientos documentados, permitiendo a los trabajadores desempeñarse mejor en sus labores diarias. Durante los años 80’s los SGC se enfocaron principalmente en solucionar problemas técnicos, como inspección, mediciones de productos defectuosos y control de los procesos. Sin embargo durante los últimos 10 años el enfoque ha cambiado hacia la medición de la Gestión y la competencia del personal.

A pesar de la inclusión del personal en los SGC, las empresas aun continúan ignorando este enfoque tan importante, el enfoque hacia el recurso humano. Las organizaciones todavía no han entendido que el factor de éxito en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, es involucrar a su personal con el proyecto, generando expectativa y motivación. En dicho hilo de pensamiento, la inteligencia emocional cobra especial relevancia, debido a que esta suministra una contribución importante a nuestro entendimiento de las relaciones laborales. Según Goleman las personas con alto nivel de inteligencia emocional podrían ser más efectivas gestionando el cambio que las personas con un nivel bajo de inteligencia emocional. Un empleado con un alto nivel de inteligencia emocional es consciente de sus capacidades, es seguro de sí mismo, tiene una visión y, por tanto, puede tomar decisiones acertadas.

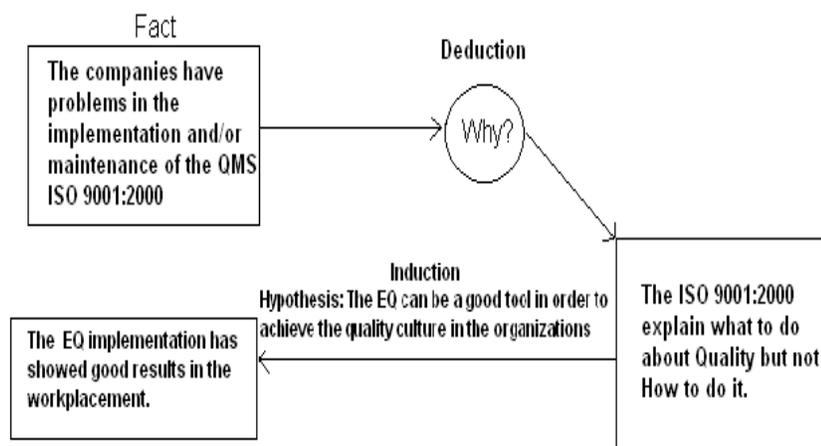
Teniendo en cuenta que los modelos de Inteligencia Emocional y los Sistemas de Gestión de la Calidad han sido diseñados para implementarse en cualquier tipo de organización, esta investigación considera pequeñas y medianas empresas “pymes”. La muestra total del presente estudio es de 102 compañías, 50 pymes Colombianas y 52 pymes en Inglaterra).

## 2. METODOLOGÍA

La estrategia seleccionada para llevar a cabo este estudio es la investigación analítica. De forma particular, se realiza una revisión de la literatura con respecto a estudios sobre la inteligencia emocional aplicada a los negocios y la implementación de los SGC en las pymes. El propósito de esta exploración es:

- Determinar el cómo se puede realizar la interacción entre la Inteligencia Emocional y la implementación del SGC.
- Seleccionar los aspectos de la Inteligencia Emocional que puedan llegar a tener mayor impacto durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de determinar cómo se pueden integrar estos dos modelos para generar mayor competitividad y productividad.

En la figura 1 se puede apreciar que el enfoque de la investigación se mueve de un proceso deductivo a un proceso inductivo, en el cual la teoría se desarrolla de la observación del mundo real.



**Figura 1: Tipo de Metodología.**

Para realizar esta investigación se conto con la ayuda de dos empresas de consultoría. La primera, MPR Consulting, empresa colombiana ubicada en Cali-Colombia, la cual está permanentemente investigando diferentes herramientas para llevar a cabo el mejoramiento continuo en las empresas certificadas con ISO 9001. La segunda, Anser Project Managers, empresa inglesa ubicada en Londres, integrada por gerentes de proyectos en diferentes sectores quienes están permanentemente desarrollando estrategias de productividad y competitividad para ofrecer a sus clientes.

Con la ayuda de estas dos empresas se publicó en internet un cuestionario, el cual fue diligenciado por 102 organizaciones, 50 empresas Colombianas y 52 empresas en Inglaterra.

El cuestionario estuvo disponible en inglés y español durante un mes en los siguientes websites:

- [www.mprconsulting.net](http://www.mprconsulting.net)
- [www.anser.co.uk](http://www.anser.co.uk)

Con el propósito de analizar la información recolectada a través de los cuestionarios y dar soporte a esta investigación, se utilizaron libros y artículos relacionados con Inteligencia Emocional y los Sistemas de Gestión de Calidad.

### 3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El resultado evidenció que el 73% de las causas que están generando problemas en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad son: **Falta de liderazgo y compromiso de personal**. Dichos resultados confirman que para lograr una exitosa implementación del SGC las empresas deben enfocarse en desarrollar las competencias directivas y en la motivación de su personal. Adicionalmente, las empresas tienen problemas en la implementación de la medición y mejoramiento continuo de los procesos y en la gestión de los recursos como se puede observar en la figura 2.

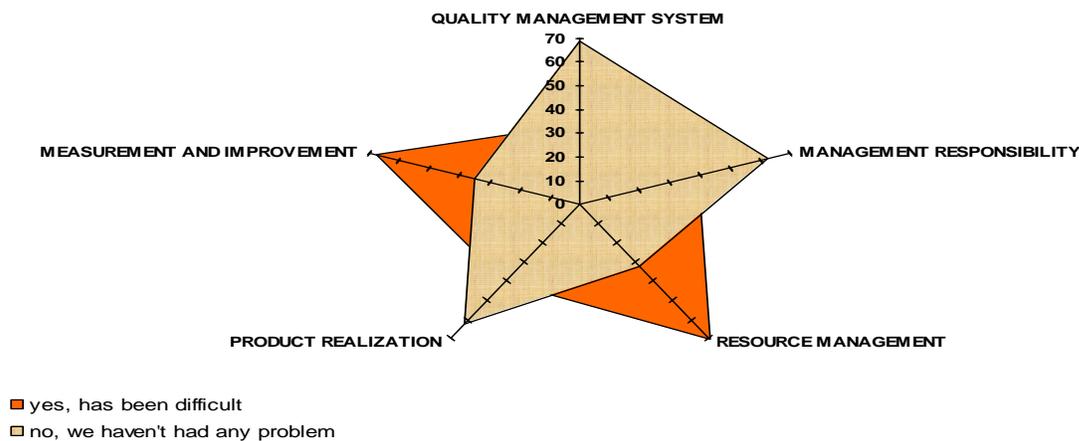
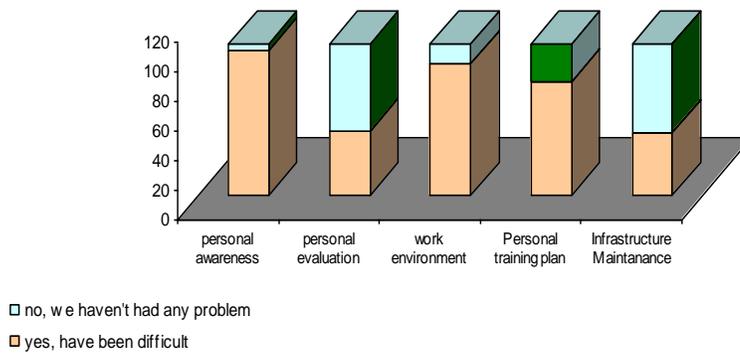


Figura 2: Resumen de requerimientos críticos

La medición y el mejoramiento es uno de los requerimientos más importantes de la ISO y, por tanto, es uno de los más exigentes. La gestión de los recursos ha representado un reto para las organizaciones durante la implementación del SGC, debido a que este requerimiento se relaciona con la concientización del personal. Como se observa en la figura 3.



**Figura 3: Resultados encuesta (gestión de recursos)**

### 3.1 CONCIENTIZACIÓN DEL PERSONAL

La concientización del personal y la creación de una cultura de calidad en las empresas no se logran a través de la imposición, las organizaciones deberían suscitar razones de ganancias a sus empleados para que estos se involucren progresivamente con los temas de calidad. Asimismo, es fundamental que las empresas permitan a sus empleados balancear su carga laboral con su vida personal.

### 3.2 AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente de trabajo representa una mezcla de diversos factores, tales como: la gestión del recurso humano, el liderazgo y la motivación, entre otros. La creación de un buen ambiente de trabajo es complejo debido a que este concepto puede tener diferentes acepciones de acuerdo a las expectativas de las personas.

### 3.3 CAPACITACIÓN

La capacitación del personal no debería representar un problema, si las organizaciones fueran conscientes de las necesidades de sus empleados, y los directivos reconocieran la importancia de la misma como fuente de productividad y competitividad. Desafortunadamente, los directivos consideran normalmente que la capacitación no es necesaria, representando simplemente pérdida de tiempo y dinero. De acuerdo con Daniel Goleman, solamente identificando las necesidades del recurso humano y expandiendo el aprendizaje en las empresas, a través de un detallado plan de acción, la capacitación del personal podría ser exitosa.

### 3.4 MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO

“La Medición y el Mejoramiento continuo” representa uno de los requerimientos más difíciles de implementar. Analizando este requerimiento en detalle, se concluye que las empresas tienen dificultades definiendo indicadores de gestión, midiendo la satisfacción de los clientes, analizando la información, solucionando problemas a través de las acciones correctivas y preventivas y ejecutando auditorías internas efectivas. Los resultados revelan además que la concientización del personal, el ambiente de trabajo y el entrenamiento han sido considerados como los requerimientos con mayor dificultad en la etapa de implementación.

### **3.5 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

La medición de la satisfacción de los clientes para la ISO 9001, no implica únicamente la medición de quejas y reclamos, significa que la organización debe monitorear la información relacionada con la percepción del cliente. Las organizaciones deben determinar la metodología apropiada para obtener y usar adecuadamente esta información. Los resultados sugieren que las empresas tienen dificultades con la implementación de este requerimiento por dos razones básicamente: primero porque las organizaciones no han entrenado a su personal adecuadamente y segundo porque no hay compromiso del personal. De acuerdo con Goleman, la organización necesita desarrollar “intuición y empatía”, con el fin de alcanzar una orientación de servicio al cliente, debido a que esta competencia permite adelantarse y reconocer las necesidades de los clientes. “Being good at satisfying customers is an emotional competence based on empathy” – Daniel Goleman.

### **3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La organización debe determinar, recolectar y analizar información apropiada para demostrar la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad; además, debe demostrar que se hace buen uso de la información, de tal forma que se puedan tomar oportunamente acciones que conlleven al mejoramiento del SGC. El desarrollo de la competencia de autorregulación podría ayudar positivamente a mejorar este requerimiento.

### **3.7 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

Diariamente las organizaciones tienen que tomar acciones correctivas y preventivas, sin embargo, uno de los factores que representan mayor dificultad para las empresas, es la determinación de las causas reales que generan las no conformidades, manteniendo registros de las acciones que se han tomado y revisando la efectividad de las mismas. Para facilitar la implementación de este requerimiento, las organizaciones deberían fomentar la honestidad en su grupo de trabajo; cuando las organizaciones practican y valoran la honestidad de sus empleados, se generan espacios en los cuales es posible admitir los errores sin temor a repercusiones y, en consecuencia, se genera un aprendizaje que beneficia a las empresas en la consecución de sus metas.

### **3.8 AUDITORÍAS INTERNAS**

Las auditorías internas son probablemente una de las herramientas más importantes para el mejoramiento continuo de las organizaciones, por tanto las empresas deberían prestar especial atención a la planeación e implementación de este requerimiento. La honestidad y la empatía serían competencias claves a desarrollar para facilitar la implementación de este requerimiento.

### **3.9 INTERACCIÓN ENTRE IE Y SGC**

Teniendo en cuenta que la “ISO 9001 se basa en unos principios de calidad”, en la segunda parte del cuestionario se solicitó a los participantes que, de acuerdo a su experiencia en la implementación del SGC, evaluaran los principales componentes de la inteligencia emocional que se deberían desarrollar, para que la conceptualización de los principios de calidad fuesen óptimos. Los resultados obtenidos sugieren que la integración del EI con el SGC podría generar impactos positivos en la Organizaciones.

### INTERACTION BETWEEN EI and QMS

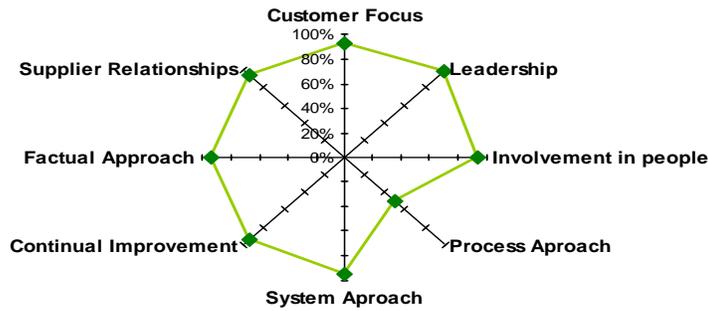


Figura 4: Interacción entre IE y SGC

Los resultados de la figura 4 evidencian que, tener en cuenta los sentimientos de las personas es una de las principales habilidades a desarrollar en las organizaciones, para la implementación exitosa del SGC. La motivación es otro elemento fundamental que las organizaciones necesitan potenciar para alcanzar una verdadera cultura de calidad.

#### 4. CONCLUSIONES

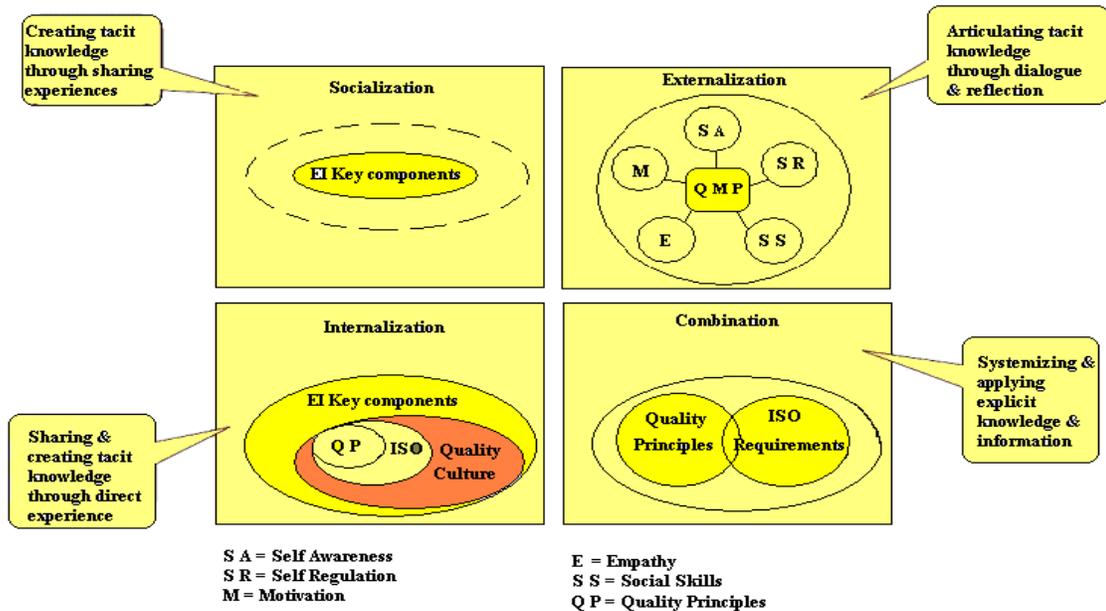


Figura 5: Interacción entre IE Vs SGC

Utilizando el modelo de creación del conocimiento desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995), se plantea la integración e implementación de los sistemas de gestión de calidad con la inteligencia emocional.

Los resultados de este artículo sugieren que las organizaciones podrían emplear una estrategia particular de motivación con el fin de lograr un mayor compromiso y empoderamiento de los empleados con la implementación del SGC. En consecuencia, se concluye que el modelo de Inteligencia Emocional resulta ser muy útil para realizar la integración con el SGC, teniendo como objetivo integral, mejorar la competitividad y la productividad de las empresas. Los requerimientos de la ISO 9001 que han sido difíciles de implementar están relacionados con el compromiso del personal: acciones correctivas y preventivas, satisfacción del cliente, elaboración de procedimientos, responsabilidad gerencial, ambiente de trabajo, análisis de la información, elaboración de auditorías internas y capacitación. Los requerimientos que fueron percibidos como fáciles de implementar son los procedimientos operativos, a saber: identificación de procesos, inspección y ensayo, preservación del producto y despacho, y finalmente el control de los procesos. La ISO 9001 dice el “que hacer”, mientras el modelo de inteligencia emocional presenta el “cómo hacer las cosas” enfocándose en las relaciones humanas, y su filosofía es “cómo se pueden hacer las cosas de mejor manera”.

La interacción entre IE y SGC ISO 9001 podría ayudar a las organizaciones a construir unos principios de calidad fuertes, asegurando de esta manera la sostenibilidad de las organizaciones en la competitiva era de la Globalización.

## REFERENCIAS

- Albrow, Martin. 1997. Do organisations have feelings?. London: Routledge
- Ashkanasy, N., Härtel, C., Daus, C. (2002), "Diversity and emotion: the new frontiers in organisational behaviour research", Journal of Management, Vol. 28 No.3, pp.307-38.
- Ciarrochi, Joseph, 2001, Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry. Philadelphia, PA: Psychology Press
- Cherniss, Cary, 2001. The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organisations. San Francisco: Jossey-Bass
- Cooper Donald R./ Schindler Pamela S, 2006, Business Research Methods. Ninth Edition, Mc Graw Hill
- Dylan Evans, Pierre Cruse, 2004. Emotion, evolution, and rationality. New York, Oxford University Press.
- Dulewicz, V., Higgs, M. 1999, "Can emotional intelligence be measured and developed?", Leadership & Organisation Development Journal, Vol. 20 No.5, pp.242-52.
- Reuven Bar-On, 2000, The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace (Hardcover). Jossey Bass.
- Woodruffe, C. (2001) Promotional intelligence. People Management. Vol 7, No 1, 11 January. Pp26-29.

## ***Autorización y Renuncia***

*Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en las memorias de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito.*