

- Presentarse y explicar el motivo de la visita antes de empezar la entrevista con el auditado.
- Anotar todos los hallazgos que observe en ese momento sin atender a si son o no desviaciones que, más tarde, se analizarán.
- Tomar nota de ciertas observaciones interesantes que podamos contrastar posteriormente en otras áreas.
- Adjuntar la evidencia de cualquier hallazgo anotando en la lista de comprobación la referencia de la fuente donde ha sido detectada; si ello no es posible, hacer una fotocopia y adjuntarla. Esto es útil para identificar no conformidades ciertas, apoyadas en evidencias claras y precisas, que deben estar identificadas con relación a los requisitos específicos de la norma u otros documentos aplicables en la auditoría.
- Evitar emitir juicios de valor delante del auditado acerca de los hallazgos recogidos.

De esta forma, las evidencias sirven para generar los hallazgos de la auditoría. Éstos pueden reflejar tanto conformidad como no conformidad. En este caso, los hallazgos también pueden identificar oportunidades de mejora, siendo aconsejable que así lo especifiquen los objetivos de la auditoría, situación necesaria en las auditorías más formales como, por ejemplo, las de tercera parte, ya que en las internas sería recomendable.

Cuando la auditoría la realizan varias personas es común hacer una reunión del equipo auditor, ya que si cada auditor determinara las desviaciones y evaluara su gravedad sin consultar al resto del equipo, podría ocurrir que la misma desviación fuera atribuida dos veces y con distinto grado de importancia. Finalizado el trabajo de campo, es recomendable que el equipo se reúna para contrastar sus notas antes de emitir el informe final. De igual forma, si la auditoría se realiza en varios días, esta reunión permitiría comprobar su avance y establecer en su caso las correcciones oportunas en el programa para el próximo día (Vila, Escuder y Romero, 2000).

Finalmente, una vez revisadas las observaciones y hallazgos e identificadas las desviaciones, el auditor puede clasificar las desviaciones según su grado de importancia en leves, graves y muy graves o mayores y menores, en función de su efecto sobre el sistema, la frecuencia de su aparición o la fuente del requisito infringido (Badia, 2002).

### **8.3.3. Cierre de la auditoría**

Esta fase consta de las dos siguientes actividades: el informe de auditoría y la reunión final con el personal de la empresa. No obstante, finalizada la auditoría, y antes de la preparación del informe, es conveniente que el equipo revise los hallazgos y las conclusiones de la auditoría como hemos señalado anteriormente y man-

tenga una reunión con la dirección auditada y los responsables que han sido auditados, con la finalidad de presentar las observaciones y hallazgos, asegurándose que son entendidos por todos de forma clara.

### **Preparación del informe de auditoría**

Es el resultado de la auditoría y refleja los resultados de la fase de ejecución. Precede a la reunión final, que es el momento donde se expone a las partes el informe. Su contenido podría ser el siguiente:

- Identificación de los objetivos y alcance.
- Procesos evaluados, equipo auditor, auditados, fechas, lugares, etc.
- Relación de no conformidades o desviaciones, requisito de la norma incumplido, referencia a la evidencia física o documental y una breve explicación del hecho (en el anexo 2 se muestra un ejemplo de un informe de auditoría con el listado de no conformidades). Es decir, los hallazgos y las conclusiones de la auditoría. Junto a las no conformidades, el informe de auditoría, tanto interno como externo, también puede incluir un listado de puntos fuertes, áreas de mejora y observaciones. En este sentido, en la auditoría externa es recomendable definir acciones correctivas o preventivas para cada punto fuerte, área de mejora y observación, siendo sólo obligatorio para las no conformidades (en el anexo 3 se muestra un ejemplo para una de las no conformidades que aparece en el anexo 2).
- Firma del auditor jefe y del órgano de dirección aceptando sus contenidos, así como la fecha de su elaboración.

Otros aspectos que también puede incluir, cuando sea apropiado, son los siguientes:

- El plan de auditoría.
- Las áreas no cubiertas.
- Las opiniones divergentes entre auditor y el auditado.
- Las recomendaciones para la mejora.
- El seguimiento de las no conformidades.

Es importante remarcar tanto en la reunión final como en el informe por escrito que, en función de las características muestrales utilizadas en la auditoría, pueden existir otras desviaciones no detectadas y que, si la empresa las detectara, podría tomar las acciones correctivas que considerara oportuno.

Las desviaciones o no conformidades se pueden presentar en el informe por orden de importancia, de mayor gravedad a menor gravedad, o siguiendo el orden de los requisitos de la norma ISO 9001 y/o ISO 14001.

### **Reunión final con personal de la empresa**

En esta reunión se presenta el informe de auditoría de forma que todos entienden las no conformidades detectadas. La exposición de sus resultados no consiste en leer el informe, sino en su entrega, su explicación oral y su desarrollo de forma ordenada. En este caso, el auditor puede realizar recomendaciones sobre posibles mejoras del sistema de calidad.

Al presentar el informe se empieza explicando la primera desviación escrita hasta la última, respetando siempre el orden de presentación del mismo. Una vez expuesto el informe final y aceptado por la dirección de la empresa finaliza la reunión final. El informe de auditoría debería estar fechado, revisado y aprobado por la dirección.

### **8.3.4. Seguimiento**

Las conclusiones de la auditoría pueden reflejar la necesidad de implantar acciones correctivas, preventivas o de mejora. Estas acciones son ejecutadas por el auditado en el plazo acordado y realmente no se considerarían parte de la auditoría.

La auditoría termina cuando se entrega el informe final. Sin embargo, la norma ISO exige un seguimiento de las acciones correctivas tomadas. Una posibilidad es establecerlas en la reunión final. Esto será más común en las auditorías internas.

Auditado y auditor siguen involucrados en el proceso de implantación y comprobación de las acciones correctivas. Una vez el auditor entrega el informe, en las auditorías internas, el auditado debe definir e implantar acciones correctivas para eliminar las no conformidades detectadas.

En las auditorías externas el auditado debe demostrarle al auditor que las no conformidades se han resuelto en el plazo establecido. Estas evidencias pueden ser de carácter documental y/o físico y deberán acompañar al impreso de acción correctiva. Como se ha indicado anteriormente, este impreso puede aportarlo el auditor externo o puede ser el de la empresa, de forma que el auditado debe completarlo y enviárselo al auditor que recibe el impreso de acciones correctivas con la evidencia, con la finalidad de comprobar su resolución como se detalla en el siguiente apartado.

En las auditorías internas el seguimiento consiste en comprobar la eficacia de estas acciones correctivas, por ejemplo, en una reunión de comité de calidad y/o medio ambiente. En las externas, el equipo auditor deberá comprobar que las acciones correctivas se han implantado correctamente en las fechas estimadas o acordadas. Con ello, el auditor debe:

- Comprobar que la recepción está dentro del plazo estipulado en el informe final.
- Confirmar que cada no conformidad tiene asignada una evidencia y el impreso de acción correctiva.

## *Auditoría de la calidad y el medio ambiente*

- Evaluar la eficacia de la acción para solucionar la no conformidad.
- En caso de duda o de no conformidad grave, verificar *in situ* la realización práctica y/o la eficacia de la acción concertando una auditoría extraordinaria.

Tras estas acciones el auditor remite al auditado el impreso de acción correctiva donde confirma su eficacia mediante un comentario o autorización, firma y sello. En las auditorías de certificación inicial, el auditor remite todo el expediente, documentación de calidad y/o medio ambiente, informe de auditoría y acciones correctivas, al órgano consultivo superior de la entidad auditora para que emita una respuesta favorable o negativa con relación a la certificación (Badia, 2002).

Por último, señalar que en las auditorías internas puede suceder que en las fechas fijadas no se haya implantado la acción correctiva. En este caso lo común es dar otro plazo prudencial. El impreso utilizado para reflejar la no conformidad, establecer las acciones correctivas y llevar un seguimiento puede ser el reflejado en el anexo 3, señalado anteriormente.

Una vez estudiadas las etapas del proceso de auditoría, para terminar con este apartado, nos gustaría hacer referencia a tres cuestiones. En primer lugar, hemos de indicar que si bien la norma ISO 19011 recoge las directrices para la auditoría tanto para el sistema de gestión de la calidad como del sistema de gestión medioambiental, hemos de ser conscientes de que si bien tienen elementos comunes, cada sistema puede presentar aspectos específicos en función de los requisitos particulares de los mismos. Por ello, nos gustaría recomendar algunos trabajos específicos de auditoría del sistema de gestión de la calidad (Vila, Escuder y Romero, 2000; Badia, 2002), así como otros de auditoría del sistema de gestión medioambiental (Johnson, 1999; Jonquière, 1999; Woodside y Aurrichio, 2001).

En segundo lugar, a lo largo de este apartado se ha estudiado el proceso de auditoría en general, y hemos visto que normalmente las auditorías externas son formales, mientras las internas son más informales porque muchas veces no se realiza alguna de estas fases. Con relación a las internas, y sobre la base de todo lo indicado hasta ahora, para que realmente se utilicen como herramienta para mejorar, la dirección debe considerar los siguientes factores: compromiso e impulso de la dirección, formación del personal y resultados de las auditorías. Con relación al primer factor, la dirección de la empresa debe entender que la auditoría es un medio para la mejora continua y, por tanto, debe fomentar la implantación de acciones de mejora, como método de autoevaluación del sistema de calidad y medio ambiente, y no considerarla sólo un mero trámite para detectar no conformidades. Respecto a la formación del personal, las personas que realizan la auditoría deben estar formadas y dedicar un tiempo a realizarlas. En este sentido, estas personas deben tener una independencia tal que les permita ejecutar la auditoría libremente, sin presiones de compañeros y con total libertad para identificar no conformidades y hacer recomendaciones de acciones correctivas. Con relación a los resultados de las auditorías, deben reflejarse en un informe donde se identifiquen, en primer lugar, las no conformidades, y en segundo lugar, acciones correctivas derivadas de las mis-

mas, que deben ser evaluadas para comprobar su cumplimiento. Estos resultados debe conocerlos la dirección para aprobar las mejoras y en su caso llevar un seguimiento.

En tercer lugar, hemos de indicar que en el proceso de auditoría la relación personal es básica para obtener un buen resultado, por lo que las técnicas de entrevista son un aspecto importante que debe conocer el auditor para facilitar la ejecución de su trabajo. En este sentido, una entrevista de una auditoría debe utilizar una metodología para obtener información clara y precisa dado que se tiene un tiempo limitado. Como el auditor obtiene información del auditado es común utilizar, al final de las respuestas de la entrevista, una pregunta que contenga las respuestas del auditado con la finalidad de confirmar que no ha habido ninguna interpretación errónea por parte del auditor. En este sentido, la escucha activa es un elemento básico de esta entrevista. Los métodos utilizados para ello son:

- Tiempo de escucha, que consiste en esperar unos segundos después de que el entrevistado deja de hablar, antes de que el auditor haga su pregunta para no interrumpir y dejar terminar al auditado.
- Reformulaciones, que consiste en preguntar al entrevistado utilizando sus respuestas como forma de confirmar que el auditor ha interpretado correctamente lo que el entrevistado le estaba diciendo.
- Recentrado, como resumen final de los temas tratados durante la entrevista, sirviendo además para aclarar matices.
- El lenguaje de los signos. Utilizar este lenguaje puede permitir al auditor mantener una entrevista eficaz y productiva.

En consecuencia, las entrevistas deben adaptarse a la situación y a las personas entrevistadas. Deberían realizarse durante las horas de trabajo y, cuando sea práctico, en el lugar de trabajo habitual de la persona entrevistada, como puede ser el despacho del auditado o una sala de trabajo. En este caso, debemos considerar que ello no puede implicar constantes interrupciones y distracciones, por ruido, tareas cotidianas u otros aspectos. También es importante que se explique la razón de la entrevista y comenzar pidiendo a las personas que describan su trabajo. Por último, se debería agradecer a las personas su participación y cooperación.

## RESUMEN

La auditoría puede considerarse como una herramienta para detectar desviaciones y oportunidades de mejora que permitan definir e implantar acciones para mejorar. De esta forma podemos utilizarla como una técnica de gestión.

En este capítulo hemos establecido, en primer lugar, el concepto de auditoría como un proceso sistemático, independiente y documentado para comprobar el grado de cumplimiento de los requisitos de las normativas ISO. La auditoría debe ser un proceso para identificar oportunidades de mejora y no un mero trámite para detectar fallos. Las empresas que piensan de este modo, pueden ir más allá de las normas ISO 9001 e ISO 14001 para mejorar continuamente la gestión de su empresa. También hemos indicado algunas clasificaciones de auditorías, destacando la que distingue entre auditorías internas y externas.

Por lo que respecta a los auditores de calidad y de medio ambiente, hemos señalado los principios que deben cumplir para realizar una auditoría (conducta ética, presentación veraz y exacta y diligencia), los tipos de auditores, así como los conocimientos, experiencia y características personales que deberían poseer.

La aplicación de la auditoría implica la realización de cuatro etapas: a) planificación, donde se definen los objetivos y el alcance, se nombra al auditor, se revisa la documentación aplicable, se establece el plan de auditoría y se preparan los documentos de trabajo; b) ejecución, en la que se realiza la reunión de apertura y el trabajo de campo; c) cierre, que implica la elaboración del informe de auditoría y la comunicación de sus resultados en la reunión final, y d) seguimiento, en la que se establecen las acciones correctivas y su seguimiento.

---

## PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Defina el concepto de auditoría.
2. Señale los diferentes tipos de auditoría.
3. Identifique los pasos para llevar a cabo una auditoría.
4. ¿Cuál es el contenido de un informe de auditoría?
5. ¿En qué consiste la fase de identificación y seguimiento de acciones correctivas?

## ANEXO 1

<b>QMA, S. L.</b>	<b>Auditorías Internas</b>	<b>Doc. N.º P10</b>
	<b>Objetivo:</b> Planificar y llevar a cabo las auditorías internas del sistema de calidad y medio ambiente.	Edición: 1. <sup>a</sup>
	<b>Ámbito de aplicación:</b> Todas las auditorías internas que se realicen en la empresa.	Fecha ed: Nov. 03
	<b>Doc. Referencia:</b> RP10-01, RP10-02, RP10-03.	Página: 1/1

Etapas	Descripción	Responsable
1. Planificación	Se planifican anualmente en el «Programa de auditorías internas» (RP10-01), en el cual se distribuirán a lo largo del periodo indicando todas las auditorías que hay que realizar. Se establece la fecha de realización, áreas a auditar y auditor asignado a cada área. Será aprobado por la gerencia.	Gerente
2. Realización	El auditor asignado en el plan realizará la auditoría y será independiente del área auditada. Si la empresa lo considera conveniente, se podrán subcontratar total o parcialmente las auditorías internas a empresas especializadas. En este caso, la auditoría interna se podrá planificar y realizar según los procedimientos e impresos de la empresa subcontratada.	
3. Informe	El auditor utilizará los impresos de «Informe de auditoría interna» (RP10-02). Este informe contendrá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos auditados.</li> <li>• Documentación utilizada (cuestionario de auditoría interna).</li> <li>• Número de no conformidades detectadas en cada departamento, clasificadas por apartados de la norma.</li> <li>• Descripción de las no conformidades detectadas en cada departamento.</li> </ul>	
4. Comunicación de resultados	El informe de auditoría interna será presentado al comité de calidad y/o medio ambiente, en presencia de los responsables afectados.	

## Auditoría de la calidad y el medio ambiente

Etapas	Descripción	Responsable
4. Comunicación de resultados	A cada responsable se le asignan las no conformidades detectadas en su departamento a través de la auditoría interna, para que proceda a su tratamiento.	
5. No conformidades	Cada no conformidad detectada genera la implantación de acciones correctivas, siguiendo lo establecido por el procedimiento de gestión de la mejora continua.	

**QMA, S. L.**

Programa de auditorías internas

PLANIFICACIÓN ANUAL			
Año: 2004			
Auditor:			
Planificación			
N.º	Fecha	Áreas a auditar	Ámbito
1	12-01-04 <sup>(1)</sup>		
2	06-07-04 <sup>(1)</sup>		
Aprobación del plan de auditorías Fecha: 02-01-04 Firma:			

<sup>(1)</sup> En este ejemplo de programa anual de auditoría se puede poner una fecha aproximada, por ejemplo, primera semana de enero y julio, para pactar los días cuando se aproxime el día de la auditoría.



## ANEXO 2

<b>INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE</b>			
<b>N.º auditoría:</b> 1		<b>Fecha auditoría:</b> 12-01-04	<b>Auditor:</b> Francisco Pérez
N.º de NC	Dpto.	Descripción de la no conformidad	Documento aplicable
1	Almacén	Se han observado vertidos de aceite P12 usado en la zona del almacén de reparación de maquinaria. No se utiliza adecuadamente el correspondiente material absorbente para neutralizar el vertido, en contra de lo especificado en la ley XX/01.	P12
2	Compras	No se ha elaborado el listado de proveedores homologado ( <b>RP06-02</b> ), en contra de lo indicado en el procedimiento P06 Compras.	P06
3	Calidad	No se evidencia que se haya realizado la formación sobre ISO 9001 e ISO 14001 en el mes de noviembre de 2003, establecida en los objetivos de calidad y medio ambiente.	RP01-01
4	Calidad	No se tiene evidencia de la difusión de la política de calidad.	P01
Observaciones:			
Firma:			
			Pág. __ de __

### ANEXO 3

**QMA, S. L.** Informe de no conformidad, acción correctiva y acción preventiva

<b>Fecha:</b> 12-01-04	<b>N.º informe de no conformidad:</b> 1		
<i>Tipo de no conformidad:</i>			
1. Reclamación de cliente	4. Sugerencia		
<b>2. Auditoría</b>	5. Gestión del medio ambiente		
3. Proveedor	6. Otras		
<i>Departamento o proceso afectado:</i> Almacén			
<i>Definición de la no conformidad:</i>			
Se han observado vertidos de aceite usado en la zona del almacén de reparación de la maquinaria.			
<i>Análisis de las causas:</i>			
No se utiliza adecuadamente el material absorbente para neutralizar el vertido.			
<i>Solución tomada:</i>			
Se recoge el material en el momento del vertido.			<i>Firma:</i>
¿Es necesario establecer acciones correctivas o preventivas? <b>SI</b> NO			
<b>ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS</b>			
<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>	<i>Firma</i>
Los vertidos generados en el almacén serán neutralizados con el material absorbente. Se utilizará sepiolita y, en su defecto, serrín. Posteriormente se procederá a gestionar el resto como residuo peligroso.	Resposable de almacén	Marzo 2004	
<i>Verificación de las acciones correctivas o preventivas / cierre del informe de NC:</i>			
Se ha adquirido serrín para el almacén y un bidón para depositarlo. La tramitación del serrín (impregnado de alguna sustancia tóxica) como residuo peligroso está implantándose por parte del gestor correspondiente.			
<i>Fecha:</i>		<i>Firma:</i>	
25-03-04			

## CASO

La empresa Levante, de 48 empleados, dedicada a la fabricación de cola para el calzado ha implantado un sistema de calidad según la norma ISO 9001, obteniendo la certificación en mayo de 2003.

En la programación de las auditorías de la calidad, el comité de calidad ha considerado realizar dos auditorías al año, una de ellas a principios de año para preparar a la empresa para la auditoría anual de la entidad de certificación. Para ello, la dirección ha firmado un contrato con una consultora de calidad para la realización de las dos auditorías anuales y el seguimiento de las acciones correctivas correspondientes.

A continuación se detalla la visita que el señor Francisco Silla (auditor y consultor de la empresa) realizó a principios de 2003 al área de compras, cuya responsable es Maribel Obras. Adjuntamos los procedimientos de compras y de evaluación de proveedores de la empresa como documentos de los que dispone el auditor para realizar la auditoría.

El señor Silla llega al departamento de compras a las 10:00 horas del lunes 16 de enero de 2003 tal como queda especificado en la planificación de auditorías, para comenzar la auditoría que durará aproximadamente dos horas.

Sr. Silla      ¿Cuáles son sus tareas como responsable de compras?

Sra. Obras    Son principalmente las de emitir la orden de compras y realizar la evaluación de proveedores.

*El auditor comprueba que así lo refleja la descripción del puesto*

Sr. Silla      ¿Me podría indicar cómo lleva a cabo la evaluación de los proveedores?

Sra. Obras    Se basa en un cuestionario de autoevaluación que les enviamos a todos los proveedores que quieren trabajar con la empresa y en visitas a los proveedores más importantes para realizar una comprobación.

Sr. Silla      ¿Puedo ver una copia del último cuestionario enviado, así como el listado de proveedores?

*El auditor comprueba que el proveedor TEM no estaba en el listado*

Sr. Silla      Este proveedor no figura en el listado de proveedores homologados, ¿por qué?

Sra. Obras    No lo tengo en el listado porque lo actualizo anualmente y cuando llegue final de año lo incluiré junto con los otros homologados durante ese año.

- Sr. Silla      ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de los proveedores?
- Sra. Obras    Analizando las no conformidades de los mismos.
- Sr. Silla      ¿Con cuantas no conformidades deshomologa al proveedor?
- Sra. Obras    No tenemos ningún límite, me baso en mi experiencia.
- Sr. Silla      ¿Cómo gestiona las no conformidades de proveedores?
- Sra. Obras    Igual que el resto de la empresa, cumplimentando el impreso de no conformidad y comunicándole al proveedor el problema para su solución.
- Sr. Silla      Con relación a los pedidos a los proveedores, ¿cuál es el procedimiento a seguir?
- Sra. Obras    Semanalmente almacén me da el impreso de nivel de inventario donde figura el nivel a partir del cual hay que pedir la mercancía y el nivel actual en el almacén. Cuando el nivel está por debajo del establecido, automáticamente compras hace el pedido al proveedor.
- Sr. Silla      Veamos el último registro de nivel de inventario

*El auditor comprueba que había un tipo de cola (TE3507) que estaba por debajo del nivel establecido*

- Sr. Silla      Déjeme ver la orden de pedido de ese producto (TE3507). De acuerdo, están los datos especificados pero no está firmada por el responsable de compras como se indica en el procedimiento de compras de la empresa.
- Sra. Obras    No está firmada porque ese día no me encontraba en la empresa, ya que estaba visitando a un proveedor y tuvo que realizarla un compañero del departamento.
- Sr. Silla      Para finalizar con la auditoría, veamos una orden de compras de un proveedor extranjero. Enséñeme las tres últimas.

*Al examinar el auditor tres órdenes de pedidos al extranjero comprueba que las tres estaban firmadas por el gerente, aunque en una de ellas (en la orden MEX05) existía una modificación de la cantidad a pedir con una nota a lápiz.*

- Sr. Silla      ¿Qué significa esta anotación a lápiz?
- Sra. Obras    Esos pedidos los autoriza el gerente y cuando hay una modificación, que normalmente suele ser de la cantidad por equivocaciones con el nivel de inventario, se llama al proveedor para que tenga en cuenta la modificación y se anota en la orden de pedido para comprobarlo cuando llega el mismo.

**LEVANTE**

PROCEDIMIENTO N.º PC-08 Rev. 0



TÍTULO: Compras

**Objeto:** Este procedimiento define las actividades a realizar para la adquisición de materias primas.

**Alcance:** Este procedimiento se aplica sobre la compra de materias primas.

**Esquema del proceso:**

Fase	Método	Responsable	Registro
Compras	Levante compra productos homologados a proveedores homologados (PC-09). Si tras la evaluación, un proveedor no resultase homologado, pero por necesidades de Levante requiriese alguno de sus productos, éste se compraría puntualmente con autorización expresa del gerente según ITC-01. Se solicita a los proveedores los boletines de análisis de los productos: — Aprobación, control y archivo de tales boletines. — Ficha con los productos homologados.	Gerente  Responsable de laboratorio	
Necesidades de compras	Detectadas a través del control del inventario, según instrucción de trabajo de «Necesidades de compra de materias primas».	Responsable de compras	COM-04
Pedido	Revisar y aprobar la orden de compra (firma). Se cursa al proveedor	Responsable de compras	COM-05
Datos	Orden de compra: la fecha del pedido, proveedor, fecha de entrega, código de artículo, cantidad, descripción y precio.	Responsable de compras	
Recepción de mercancía	Comprobación del albarán, comunicando al responsable de compras las no conformidades encontradas en la recepción.	Responsable de almacén	
No conformidad	Si se detectan no conformidades: — Cumplimentar impreso no conformidad de proveedor. — Comunicación al proveedor en caso necesario.	Responsable de compras	
Pedidos proveedor extranjero	Aprobados por gerente, así como las modificaciones.	Gerente	

Preparado por:	Aprobado por:
Nombre: Maribel Obras Departamento: Compras Firma: 	Nombre: Manuel Serrano Departamento: Gerencia Firma: 
Fecha: 03/01/03	Fecha: 10/01/03

**LEVANTE**

PROCEDIMIENTO N.º PC-09 Rev. 0


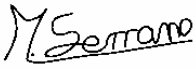
TÍTULO: Evaluación de proveedores

**Objeto:** Este procedimiento explica la metodología para llevar a cabo la evaluación y selección de proveedores.

**Alcance:** Este procedimiento se aplica sobre los proveedores de materias primas.

**Esquema del proceso:**

Fase	Método	Responsable	Registro
Evaluación de proveedores	Encuesta de evaluación de proveedores: — Envío encuesta a proveedor. — Proveedor responde cuestiones con una valoración entre 0-10 y la devuelve a la empresa.	Responsable de laboratorio	COM-01
Homologación de proveedores	— Puntuación superior o igual a 6,5. — Los proveedores con certificado ISO 9000 son homologados directamente (fotocopia del certificado). — Si el proveedor cumple estos requisitos se incluye en listado aprobado de proveedores homologados.	Responsable de compras	COM-02
Seguimiento de proveedores	— Análisis de todas las no conformidades detectadas y registradas. — Se deshomologará a un proveedor que acumule cinco no conformidades no solucionadas.	Responsable de compras	COM-03

Preparado por:	Aprobado por:
Nombre: Maribel Obras Departamento: Compras Firma:	Nombre: Manuel Serrano Departamento: Gerencia Firma:
Fecha: 03/01/03 	Fecha: 10/01/03 

Pág. 1 de 1

## CUESTIONES A TRATAR

- Elaborar el informe de auditoría que puede realizar el consultor, con relación al proceso de evaluación de proveedores y compras.
- Señalar cuáles pueden ser los comentarios que puede realizar el consultor al auditado y no considerarse no conformidad.
- Cumplimentar el impreso de no conformidad, sobre la base de las no conformidades encontradas, tal como lo podría hacer la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

- AENOR (2002): *ISO 19011:2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*, AENOR, Madrid.
- Badia, A. (2002): *Calidad: modelo ISO 9001 Versión 2000. Normalización, implantación, certificación, transición, auditoría y acreditación*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Johnson, G. P. (1997): *Auditoría del sistema de gestión medioambiental ISO 14000*, AENOR, Madrid.
- Vila, M. A.; Escuder, R., y Romero, R. (2000): *Auditorías internas de la calidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- Woodside, G., y Aurrichio, P. (2001): *Auditoría de sistemas de gestión medioambiental. Introducción a la norma ISO 14001*, McGraw-Hill, Madrid.
-

## **Bibliografía general**



- Abarca, D. (1998): «Implementing ISO 9000 & ISO 14000 concurrently», *Pollution Engineering*, octubre, pp. 46-48.
- AENOR (2000): *ISO 9001 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*, AENOR, Madrid.
- AENOR (2002): *ISO 19011:2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*, AENOR, Madrid.
- AENOR (2004): *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso (ISO 14001:2004)*, AENOR, Madrid.
- Anderson, J. C.; Rungtusanatham, M., y Schroeder, R. G. (1994): «A theory of quality management underlying the Deming Management Method», *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 472-509.
- Aragón, J. (1998): *Empresa y medio ambiente: gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*, Comares, Granada.
- Askey, J. M., y Dale, B. G. (1994): «From ISO 9000 series registration to total quality management: an examination», *Quality Management Journal*, julio, pp. 67-76.
- Asociación de Relaciones Humanas del Japón (1996): *Kaizen Teian I. Desarrollo de sistemas para la mejora continua a través de las propuestas de los empleados*, Tgp Hoshin, Madrid.
- Azzone, G., y Bertelè, U. (1994): «Exploiting green strategies for competitive advantage», *Long Range Planning*, vol. 27, núm. 6, pp. 69-81.
- Badia, A. (2002): *Calidad: modelo ISO 9001 Versión 2000. Normalización, implantación, certificación, transición, auditoría y acreditación*, Deusto, Bilbao.
- Badia, A., y Bellido, S. (1999): *Técnicas para la gestión de la calidad*, Tecnos, Madrid.
- Barney, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- Baron, V. (1999): *Práctica de la gestión medioambiental ISO 14001*, AENOR, Madrid.
- Beaumont, J. (1992): «Managing the environment: business opportunity and responsibility», *Futures*, abril, pp. 187-205.
- Beckmerhagen, I. A.; Berg, H. P.; Karapetrovic, S. V., y Willborn, W. O. (2003): «Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, núm. 2, pp. 210-228.
- Beechner, A. B., y Koch, J. E. (1997): «Integrating ISO 9001 and ISO 14001», *Quality Progress*, vol. 30, núm. 2, pp. 33-36.

## Bibliografía

- Belohlav, J. (1993): «Quality, strategy and competitiveness», *California Management Review*, volumen 35, núm. 3, pp. 55-67.
- Bernillón, A., y Cerutti, O. (1989): *Implantar y gestionar la calidad total*, Gestión 2000, Barcelona.
- Berry, T. H. (1992): *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- Besterfield, D. H. (1995): *Control de calidad*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Blanco, V. D. (1998): «Aspectos motivadores de la calidad en la gestión de personas», *Ponencia presentada al VII Congreso Español de la Calidad*, Madrid, junio, Gestión 2000, Barcelona, pp. 167-171.
- Bradley, M. (1994): «Starting total quality management from ISO 9000», *The TQM Magazine*, vol. 6, núm. 1, pp. 50-54.
- Brío, J., y Junquera, B. (2001): *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*, Civitas, Madrid.
- Brocka, B., y Brocka, M. S. (1992): *Quality management. Implementing the best ideas of the masters*, Irwin, Illinois, Nueva York.
- Brown, A.; Van der Wiele, T., y Loughton, K. (1998): «Smaller enterprises experiences with ISO 9000», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 3, páginas 273-285.
- Buchholz, R. (1993): *Principles of environmental management. The greening of business*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- Bueno, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, 5.ª ed., Pirámide, Madrid.
- Buzzelli, D. (1991): «Time to structure an environmental policy strategy», *Journal of Business Strategy*, vol. 12, núm. 2, pp. 17-20.
- Certo, S., y Peter, J. (1996): *Dirección estratégica*, Irwin, Madrid.
- Cervera, J. (2002): *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*, Díaz de Santos, Madrid.
- Chamorro, A. (2001): «El marketing ecológico», [www.5campus.org/leccion/ecomarketing](http://www.5campus.org/leccion/ecomarketing).
- Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M., y Molina, H. (2000): *Manual de administración de empresas*, 4.ª ed., Civitas, Madrid.
- Claver, E.; Llopis, J., y Tarí, J. J. (1999): *Calidad y dirección de empresas*, Civitas, Madrid.
- Claver, E., y Molina, J. F. (2000): «Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 1, pp. 119-138.
- Claver, E., y Molina, J. F. (2002): «Integración del medio ambiente en la estrategia empresarial», *Boletín de Estudios Económicos*, núm. 176, pp. 311-328.
- Cohan, D., y Gess, D. (1994/1995): «Beyond pollution prevention: A vision for an integrated environmental business management strategy», *Total Quality Environmental Management*, invierno, pp. 9-20.
- Collard, R. (1992): «Total quality: the roles of human resources», en M. Armstrong (ed.), *Strategies for human resource management: a total business approach*, Kogan Page, Londres, pp. 165-176.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1992): *Nuestro futuro común*, Alianza, Madrid.
- Conesa, V. (1996): *Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa*, Mundi-Prensa, Madrid.
- Corbett, L. M., y Cutler, D. J. (2000): «Environmental management systems in the New Zealand plastics industry», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, núm. 2, pp. 204-224.

- Cramer, J. (1998): «Environmental management: from “fit” to “stretch”», *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, pp. 162-172.
- Crosby, P. B. (1987): *La calidad no cuesta. El arte de asegurar la calidad*, Compañía Editorial Continental, México.
- D’Aveni, R. (1996): *Hipercompetencia. Cómo administrar la dinámica de los movimientos estratégicos*, CECSA, México.
- Dale, B. G., y McQuater, R. (1998): *Managing business improvement & quality: implementing key tools and techniques*, Blackwell Business, Oxford.
- Dale, B. G. (1999): *Managing quality*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Day, G. (1989): «Deciding how to compete», *Planning Review*, septiembre-octubre, pp. 18-23.
- Dean, J. W., y Evans, J. R. (1994): *Total quality: management, organization and strategy*, West Publishing Company, Minneapolis.
- Dechant, K., y Altman, B. (1994): «Environmental leadership: From compliance to competitive advantage», *Academy of Management Executive*, vol. 8, núm. 3, pp. 7-27.
- Deming, W. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.
- Dervitsiotis, K. N. (1998): «The challenge of managing organizational change: exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management», *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 1, pp. 109-122.
- EFQM (1996): *Autoevaluación 1997. Directrices para empresas*, versión en castellano con la colaboración del Club Gestión de Calidad, European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- EFQM (2000): *Modelo EFQM de excelencia*, versión en castellano con la colaboración del Club Gestión de Calidad, European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- EFQM (2003): *Modelo EFQM de excelencia*, versión en castellano con la colaboración del Club Gestión de Calidad, European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- Elkington, J. (1994): «Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development», *California Management Review*, vol. 36, núm. 2, pp. 90-100.
- Evan, H. (1986): *Los empleadores y el reto del medio ambiente*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Feigenbaum, A. V. (1994): *Control total de la calidad*, Compañía Editorial Continental, México.
- Florida, R. (1996): «Lean and green: The move to environmentally conscious manufacturing», *California Management Review*, vol. 39, núm. 1, pp. 80-105.
- Freire, J. L.; Alcover, R.; Zabala, I., y Rivera, J. (2000): *La futura ISO 9000:2000. Análisis comparativo con la ISO 9000:1994*, Fundación Confemetal, Madrid.
- Fullana, P., y Ruig, R. (1997): *Análisis del ciclo de vida*, Rubes, Barcelona.
- Fussler, C. (1999): *Eco-innovación*, Mundi-Prensa, Madrid.
- Galgano, A. (1993): *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.
- García, J., y Castellanos, M. (1993): «Responsabilidad social de la dirección estratégica en la política de medio ambiente», *Boletín de Estudios Económicos*, núm. 149, pp. 327-341.
- Garvin, D. A. (1988): *Managing quality. The strategic and competitive edge*, The Free Press, Nueva York.
- Goetsch, D. L., y Davis, S. B. (1997): *Introduction to total quality: quality management for production, processing, and services*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.

## Bibliografía

- Gómez, F.; Tejero, M., y Vilar, J. F. (2001): *Cómo hacer el manual de calidad según la nueva norma ISO 9001:2000*, Fundación Confemetal, Madrid.
- Grant, R. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.
- Grant, R. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Greeno, J., y Robinson, S. (1992): «Rethinking corporate environmental management», *The Columbia Journal of World Business*, otoño-invierno, pp. 222-232.
- Hackman, J. R., y Wageman, R. (1995): «Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues», *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, núm. 2, pp. 309-341.
- Harber, D.; Burgess, K., y Barclay, D. (1993): «Total quality management as a cultural intervention: an integrative review», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 10, núm. 6, pp. 17-27.
- Hart, S. (1994): «How green production might sustain the world», *Journal of Northwest Environment*, vol. 10, núm. 1, pp. 4-14.
- Hart, S. (1995): «A natural-resource-based view of the firm», *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- Hart, S. (1997): «Beyond greening: Strategies for a sustainable world», *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 1, pp. 66-76.
- Hart, S., y Ahuja, G. (1996): «Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance», *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, pp. 30-37.
- Henn, C., y Fava, J. (1994): «Life cycle analysis and resource management», en R. Kolluru (ed.), *Environmental strategies handbook. A guide to effective policies & practices*, McGraw-Hill, Nueva York, pp. 541-604.
- Hill, C. (1988): «Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework», *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, pp. 401-412.
- Hill, C., y Jones, G. (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- Hofer, C. W., y Schendel, D. E. (1978): *Strategy formulation: analytical concepts*, West. Pub., St. Paul, Minn.
- Hopfenbeck, W. (1993): *Dirección y marketing ecológicos*, Deusto, Bilbao.
- Hoyle, D. (1998): *Manual de valoración del sistema de calidad ISO 9000*, Paraninfo, Madrid.
- Hunt, D., y Johnson, C. (1996): *Sistemas de gestión medioambiental. Principios y práctica*, McGraw-Hill, Madrid.
- Hutchinson, C. (1992): «Environmental issues: The challenge for the chief executive», *Long Range Planning*, vol. 25, núm. 3, pp. 50-59.
- Hutchinson, C. (1996): «Integrating environmental policy with business strategy», *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 1, pp. 11-23.
- Huxtable, N. (1995): *Small business total quality*, Chapman & Hall, Londres.
- Imai, M. (1989): *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*, Compañía Editorial Continental, México.
- Iracheta, J. M.; Prida, B., y Abarca, C. (2000): «Metodología práctica para el diseño e implantación de sistemas de la calidad según las normas ISO-9000 en pequeñas y medianas empresas», *Dirección y Organización*, núm. 23, pp. 22-30.
- Isikawa, K. (1990): *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Norma, Barcelona.
- Isikawa, K. (1994): *Introducción al control de calidad*, Díaz de Santos, Madrid.

- James, P. (1997): *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*, Prentice-Hall, Madrid.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001): *Dirección estratégica*, 5.ª ed., Prentice-Hall, Madrid.
- Johnson, G. P. (1999): *Auditoría del sistema de gestión medioambiental ISO 14000*, AENOR, Madrid.
- Jonquières, M. (1999): *Cómo superar la auditoría de gestión medioambiental*, AENOR, Madrid.
- Judge, W., y Douglas, T. (1998): «Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment», *Journal of Management Studies*, vol. 35, núm. 2, pp. 241-262.
- Juran Institute (1994): *Mejora de la calidad en los servicios*, AENOR, Madrid.
- Juran, J. M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos*, Díaz de Santos, Madrid.
- Juran, J. M. (1996): *Juran y la calidad por el diseño*, Díaz de Santos, Madrid.
- Juran, J. M., y Gryna, F. M. (1995): *Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*, McGraw-Hill, México.
- Kanji, G. K. (1991): «Education, training, research and consultancy-the way forwards for total quality management», *Total Quality Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 207-212.
- Kanji, G. K. (1998): «An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective», *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 1, pp. 67-78.
- Kanji, G. K. (2001): «Forces of excellence in Kanji's Business Excellence Model», *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 259-272.
- Karapetrovic, S., y Willborn, W. (1998): «Integration of quality and environmental management systems», *The TQM Magazine*, vol. 10, núm. 3, pp. 204-213.
- Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1996): *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*, Díaz de Santos, Madrid.
- Kaye, M., y Anderson, R. (1999): «Continuous improvement: the ten essential criteria», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, núm. 5, pp. 485-506.
- Klassen, R., y McLaughlin, C. (1996): «The impact of environmental management on firm performance», *Management Science*, vol. 42, núm. 8, pp. 1199-1214.
- Kleiner, A. (1992): «¿Qué significa ser verde?», *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 49, páginas 4-20.
- Knight, C. (1995): «Pollution prevention, technology challenges, and competitive advantage in the process industries», *Total Quality Environmental Management*, otoño, pp. 87-92.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México.
- Lenox, M., y Ehrenfeld, J. (1995): «Design for environment: A new framework for strategic decisions», *Total Quality Environmental Management*, verano, pp. 37-51.
- Levinson, W. A. (2003): *ISO 9000 en primera línea*, ACRIBIA, Zaragoza.
- Ludevid, M. (2000): *La gestión ambiental de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- Luengo, R. (1992): «La empresa y el medio ambiente», *Revista de Economía*, núm. 14, páginas 47-51.
- Lloyd, G. C. (1999): «Stuff the suggestions box», *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 6, páginas 869-875.
- Magretta, J. (1997): «Growth through global sustainability. An interview with Monsanto's CEO, Robert B. Shapiro», *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 1, pp. 79-88.
- Martínez, A.; Vila, M., y Crespo, T. (1994): «Una nueva vía hacia la competitividad: la imagen de empresa ecológica», *Esic Market*, enero-marzo, pp. 39-50.

## Bibliografía

- McAdam, R., y McKeown, M. (1999): «Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland», *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 229-241.
- McGee, J. (1998): «Commentary on “Corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework” by A. M. Rugman and A. Verbeke», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 377-387.
- Meegan, S. T., y Taylor, W. A. (1997): «Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, núm. 2, pp. 100-117.
- Membrado, J. (1998): «Autoevaluación según el modelo europeo de la EFQM: enfoque y experiencias», *Ponencia presentada al VII Congreso Español de la Calidad*, junio, Gestión 2000, Madrid, pp. 61-68.
- Membrado, J. (1999): *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM*, Díaz de Santos, Madrid.
- Menguzzato, M., y Renau, J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, 1.ª ed., 2.ª reimpresión, Ariel, Barcelona.
- Miller, D. (1992): «The generic strategy trap», *Journal of Business Strategy*, vol. 13, núm. 1, páginas 37-41.
- Miller, D., y Friesen, P. (1986): «Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with american data. Part II: Performance implications», *Organization Studies*, vol. 7, núm. 3, pp. 255-261.
- Miquel, S., y Bigné, J. (1997): «Marketing y medio ambiente: Una aproximación teórica revisada», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, pp. 47-62.
- Molina, J. F., y Tarí, J. J. (1997): «La calidad como herramienta de mejora de la competitividad: una aproximación desde la teoría de los recursos y capacidades», *Anales de Economía y Administración de Empresas*, núm. 5, pp. 115-133.
- Monden, Y. (1996): *El just in time hoy en Toyota*, Deusto, Bilbao.
- Moreno, M. D. (1993): «Training and the implementation of quality programmes by a sample of small and medium-sized firms in Spain», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 10, núm. 3, pp. 6-19.
- Moreno, M. D.; Peris, F. J., y González, T. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*, Prentice-Hall, Madrid.
- Munro-Faure, L., y Munro-Faure, M. (1994): *La calidad total en acción*, Folio, Barcelona.
- Navas, J., y Guerras, L. (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 2.ª ed., Civitas, Madrid.
- Nehrt, C. (1998): «Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries», *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 1, pp. 77-97.
- Newman, J., y Breeden, K. (1992): «Managing in the environmental era. Lessons from environmental leaders», *The Columbia Journal of World Business*, otoño e invierno, pp. 211-221.
- Novotec y Soluziona (2001): *La norma ISO 9001 del 2000. Resumen para directivos*, Gestión 2000, Barcelona.
- Olian, J. D., y Rynes, S. L. (1991): «Making total quality work: Aligning organizational process, performance, measures, and stakeholders», *Human Resource Management*, vol. 30, número 3, pp. 303-333.
- Osborn, A. F. (1963): *Applied imagination*, Scribner, Nueva York.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985): «A conceptual model of service quality and its implications for future research», *Journal of Marketing*, vol. 49, núm. 4, pp. 41-50.

- Pearce, J., y Robinson, R. (1994): *Formulation, implementation and control of competitive strategy*, 5.ª ed., Irwin, Illinois.
- Pearch, C. (2000): «How to apply ISO 14001 within an ISO 9001 system», *Comunicación presentada al congreso anual de la ASQC*, Milwaukee.
- Pérez Fernández, J. A. (1994): *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total*, ESIC, Madrid.
- Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA, México.
- Porter, M. (1987): *Ventaja competitiva*, CECSA, México.
- Porter, M., y Van der Linde, C. (1995): «Green and competitive: ending the stalemate», *Harvard Business Review*, vol. 73, núm. 5, pp. 120-134.
- Post, J., y Altman, B. (1992): «Models of corporate greening: How corporate social policy and organizational learning inform leading-edge environmental management», *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 13, pp. 3-29.
- Powell, T. (1995): «Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study», *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-28.
- Prado, J. C. (2000): *El proceso de mejora continua en la empresa*, Pirámide, Madrid.
- Ramallo, A. (1998): «La gestión de políticas en "Sa Nostra"», *Qualitas Hodie*, núm. 44, páginas 51-55.
- Reeves, C. A., y Bednar, D. A. (1994): «Defining quality: alternatives and implications», *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 419-445.
- Reyero, J. A. (2001): «La nueva ISO 9001:2000 ¡por fin!», *Forum Calidad*, núm. 118, páginas 29-36.
- Riera, P. (2000): *Evaluación de impacto ambiental*, Rubes, Barcelona.
- Rieradevall, J., y Vinyets, J. (1999): *Ecodiseño y ecoproductos*, Rubes, Barcelona.
- Roberts, H., y Robinson, G. (1999): *Manual de sistemas de gestión medioambiental*, Paraninfo, Madrid.
- Rodríguez, M. A. (1993): «Desarrollando un plan de comunicación para la calidad», *Capital Humano*, núm. 57, pp. 10-13.
- Rodríguez, M. A., y Ricart, J. E. (1996): «Estrategia medioambiental: análisis de los principales factores y fuerzas medioambientales», *Documento de Investigación núm. 330*, IESE, Barcelona.
- Rodríguez, M. A., y Ricart, J. E. (2000a): «Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral (Parte I)», *Harvard-Deusto Business Review*, julio-agosto, pp. 54-59.
- Rodríguez, M. A., y Ricart, J. E. (2000b): «Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral (Parte II)», *Harvard-Deusto Business Review*, octubre, pp. 88-96.
- Roome, N. (1992): «Developing environmental management strategies», *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, núm. 1, pp. 11-24.
- Rotger, J. J., y Canela, M. A. (1996): *Gestión de la calidad. Una visión práctica*, Beta, Barcelona.
- Ruesga, S., y Durán, G. (1995): *Empresa y medio ambiente*, Pirámide, Madrid.
- Rugman, A., y Verbeke, A. (1998): «Corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 363-375.
- Russo, M., y Fouts, P. (1997): «A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability», *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 3, pp. 534-559.

## Bibliografía

- Sadgrove, K. (1993): *La ecología aplicada a la empresa*, Deusto, Bilbao.
- Salgueiro, A. (1998): *Planificación: el arte de establecer objetivos*, AENOR, Madrid.
- Sarabia, J. M.; López, M. C., y Serrano, A. M. (1994): «Un arma estratégica para los 90: dirección de calidad y para la calidad», *Dirección y Organización*, núm. 11, pp. 5-13.
- Saraph, J. V., y Sebastian, R. J. (1993): «Developing a quality culture», *Quality Progress*, September, pp. 73-78.
- Scipioni, A.; Arena, F.; Villa, M., y Saccarola, G. (2001): «Integration of management systems», *Environmental Management and Health*, vol. 12, núm. 2, pp. 134-154.
- Scharz, B. (1991): *The suggestion system: a total quality process*, Productivity Press, Cambridge.
- Schendel, D., y Hofer, C. (1979): «Introduction», en D. Schendel y C. Hofer (eds.), *Strategic management. A new view of business policy and planning*, Little, Boston, pp. 1-22.
- Scherkenbach, W. W. (1992): *La ruta Deming a la calidad y la productividad. Vías y barreras*, Compañía Editorial Continental, México.
- Schmidheiny, S. (1992): *Cambiando el rumbo. Una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Schot, J., y Fischer, K. (1993): «Introduction: The greening of the industrial firm», en K. Fischer y J. Schot (eds.), *Environmental strategies for industry*, Island Press, Washington, páginas 3-33.
- Sebastián, M. A.; Bargueño, V., y Novo, V. (1994): *Gestión y control de calidad*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Senlle, A. (2001): *ISO 9000:2000. Calidad y excelencia*, Gestión 2000, Barcelona.
- Seoánez, M., y Angulo, I. (1999): *Manual de gestión medioambiental de la empresa*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- Sharma, S., y Vredenburg, H. (1998): «Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- Shewhart, W. A. (1997): *Control económico de la calidad de productos manufacturados*, Díaz de Santos, Madrid.
- Shiba, S.; Graham, A., y Whalden, D. (1995): *TQM: Desarrollos avanzados*, Tgp Hoshin, Madrid.
- Shin, D.; Kalinowski, J. G., y El-Enein, G. A. (1998): «Critical implementation issues in total quality management», *Sam Advanced Management Journal*, vol. 68, núm. 1, páginas 10-14.
- Shrivastava, P. (1994): «Castrated environment: greening organizational studies», *Organization Studies*, vol. 15, núm. 5, pp. 705-726.
- Shrivastava, P. (1995a): «Environmental technologies and competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 16, especial verano, pp. 183-200.
- Shrivastava, P. (1995b): «The role of corporations in achieving ecological sustainability», *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 936-960.
- Shrivastava, P., y Hart, S. (1994): «Greening organizations-2000», *International Journal of Public Administration*, vol. 17, núms. 3-4, pp. 607-635.
- Shrivastava, P., y Hart, S. (1995): «Creating sustainable corporations», *Business Strategy and the Environment*, vol. 4, pp. 154-165.
- Sitkin, S. B.; Sutcliffe, K. M., y Schroeder, R. G. (1994): «Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective», *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 537-564.



- Steger, U. (1993): «The greening of the board room: how German companies are dealing with environmental issues», en K. Fischer y J. Schot (eds.), *Environmental strategies for industry*, Island Press, Washington, pp. 147-166.
- Stephens, K. S. (1994): «ISO 9000 and total quality», *Quality Management Journal*, otoño, páginas 57-71.
- Sun, H. (1999): «The patterns of implementing TQM versus ISO 9000 at the beginning of the 1990s», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, núm. 3, páginas 201-214.
- Sutton, R. I., y Hargadon, A. (1996): «Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm», *Administrative Science Quarterly*, núm. 41, pp. 685-718.
- Tarí, J. J., y Molina, J. F. (2003): «Etapas para implantar la norma ISO 9001:2000», *Dirección y Organización*, núm. 29, pp. 153-159.
- Tarí, J. J.; Llopis, F.; Sabater, V., y Úbeda, M. (2001): «Un modelo de plan de sugerencias en una pyme certificada», *Forum Calidad*, núm. 118, pp. 56-58.
- Taylor, S. (1992): «Green management: the next competitive weapon», *Futures*, septiembre, páginas 669-680.
- Thompson, A., y Strickland, A. (1994): *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*, Addison-Wesley, Wilmington.
- Throop, G.; Starik, M., y Rands, G. (1993): «Sustainable strategy in a greening world: Integrating the natural environment into strategic management», *Advances in Strategic Management*, vol. 9, pp. 63-92.
- Udaondo, M. (1992): *Gestión de la calidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- Van der Wiele, A.; Dale, B. G., y Williams, A. R. T. (1997): «ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey», *International Journal of Quality Science*, vol. 2, núm. 4, pp. 236-252.
- Vela, F. (1998): «Management hoshin, brújula de progreso empresarial», *Qualitas Hodie*, número 44, pp. 29-31.
- Vila, M. A.; Escuder, R., y Romero, R. (2000): *Auditorías internas de la calidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- Vilar, J. F. (1997): *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*, Fundación Confemetal, Madrid.
- Voehl, F.; Jackson, P., y Ashton, D. (1997): *ISO 9000: guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*, McGraw-Hill, México.
- Walsh, P. (1996): «Finding key performance drivers: some new tools», *Total Quality Management*, vol. 7, núm. 5, pp. 509-519.
- Wernerfelt, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, volumen 5, pp. 171-180.
- Wilson, R. C. (2001): «Integrating ISO 14000 and ISO 9000», *Pollution Engineering*, septiembre, pp. 30-32.
- Woodside, G., y Aurricchio, P. (2001): *Auditoría de sistemas de gestión medioambiental. Introducción a la norma ISO 14001*, McGraw-Hill, Madrid.
- Yusof, S. M., y Aspinwall, E. (1999): «Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises», *Total Quality Management*, vol. 10, números 4-5, pp. S803-S809.
- Zeithaml, V. A. (1988): «Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence», *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 3, pp. 2-22.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1993): «The nature and determinants of

## Bibliografía

- customer expectations of service», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 21, núm. 1, pp. 1-12.
- Zhang, Z. (2000): «Developing a model for quality management methods and evaluating their effects on business performance», *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 1, pp. 129-137.
- Zink, K. J. (1998): *Total quality management as a holistic management concept: the european model for business excellence*, Springer, Berlín.