



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**Habilidades gerenciales recomendadas
para cubrir los requisitos de contexto,
liderazgo y compromiso de la dirección
para las normas ISO 9001, ISO 14001 e
ISO 45001.**

Trabajo escrito vía cursos de educación continua

Que para obtener el título de

Química Farmacéutica Bióloga

P R E S E N T A

Perla Alejandra Arias Roiz

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2023

JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE:

JOSÉ SABINO SÁMANO CASTILLO

VOCAL:

ELVIA SOSA ZAVALA

SECRETARIO:

DULCE MARÍA MARILES AGUIRRE

1° SUPLENTE

JOAQUÍN GONZÁLES ROBLEDO

2° SUPLENTE

ELSA FLORES MARROQUÍN

ASESOR DEL TEMA

Mta. Dulce María Mariles Aguirre

SUSTENTANTE

Perla Alejandra Arias Roiz

Agradecimientos

A la universidad, a la facultad y a todos los profesores y compañeros que formaron parte de mi educación, formación y experiencia.

A la Mtra. Dulce María Mariles Aguirre, por brindarme los conocimientos y el apoyo para la realización del trabajo escrito

A mi familia por apoyarme en todas mis decisiones, estar para mí en toda situación y simplemente brindarme siempre todas las herramientas que necesite.

A las amistades que me apoyaron con los trámites administrativos.

A Jorge por apoyarme y alentarme a no rendirme y dar lo mejor mí.

A los miembros del jurado por su apoyo, participación y aportaciones.

Índice General

1. RESUMEN.....	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. OBJETIVOS Y LÍMITE.....	9
3.1 OBJETIVOS	9
3.2 LÍMITE.....	9
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, ¿DÓNDE SE ENCUENTRA?	10
4.1.1 <i>¿Qué herramientas tiene la alta dirección para la determinación de las cuestiones externas e internas?</i>	10
4.2 ¿CÓMO IDENTIFICAR Y COMPRENDER A LAS PARTES INTERESADAS?	14
4.3 REDACCIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	19
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN.....	20
5. LIDERAZGO	22
5.1 LIDERAZGO, COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN: FACTORES DE ÉXITO.....	23
5.1.1 <i>Los recursos se encuentren disponibles para el sistema de gestión integral</i>	26
5.1.2 <i>Compromiso enfoque al cliente norma ISO 9001</i>	27
5.1.3 <i>Compromiso al logro de resultados y mejora continua</i>	28
5.2 ALMA ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	29
5.3 LAS ACTIVIDADES SE DELEGAN, LA RESPONSABILIDAD SE COMPARTE: ROLES Y RESPONSABILIDAD.....	31
5.3.1 <i>Responsabilidad de rendir cuentas. Establecimiento responsabilidades y autoridades</i>	31
5.3.2 <i>El apoyo a los roles pertinentes. Compromiso de dirigir y apoyar al talento humano</i>	33
5.4 ¿CÓMO FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN Y CONSULTA EN TODAS LAS ÁREAS?.....	34
6. CONCLUSIÓN	37
7. REFERENCIAS.....	38
8. ANEXOS.....	41
ANEXO A.....	41
ANEXO B.....	42
ANEXO C.....	43
ANEXO D.....	45
ANEXO E.....	46

1. RESUMEN

Al momento de implementar un sistema de gestión integral de calidad, ambiente y de seguridad y salud en el trabajo es de vital importancia el compromiso de la alta dirección hacia el SGI. Cuando no se cumple el requisito de compromiso y liderazgo de la alta dirección la organización no lograra alcanzar los objetivos del sistema de gestión integral, el sistema implementado no aportara el valor a la organización, a su crecimiento, a su imagen y a supervivencia en el mercado, además que compromete la seguridad y salud de los trabajadores, el cuidado al medio ambiente e impacta directamente en la satisfacción del cliente. El presente trabajo busca enlistar una serie de habilidades y herramientas propuestas a la alta dirección para cumplir con los requisitos de *4. Contexto* y *5. Liderazgo* de las normas ISO 9001, 14001, y 45001. Después de una revisión bibliográfica se explico una serie de habilidades del líder que permiten a la alta dirección determinar contexto organizacional, materializar su compromiso estableciendo y comunicando la política empresarial, así como los roles, responsabilidades y medios necesarios para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión integral.

2. INTRODUCCIÓN

ISO (Organización Internacional de Estandarización) es el principal organismo desarrollador de estándares internacionales, se compone de guías, estándares, así como herramientas para la gestión aplicable. Para las organizaciones la adopción de un sistema de gestión de calidad, ambiental y de seguridad es una decisión estratégica para mejorar su desempeño global, desarrollo sostenible y proporcionar lugar de trabajo seguro y saludable. Para esto existen la serie de ISO 9001 Gestión, ISO 14001 e ISO 45001 Gestión de seguridad y salud en el trabajo. La normatividad ISO tiene como finalidad mejorar los resultados de la empresa mostrando liderazgo e innovación. Algunos de los beneficios de aplicar esta normatividad son¹:

- Organización interna
- Mejor rendimiento de las actividades
- Mejor rendimiento en aplicaciones comerciales
- Economía y reducción de residuos
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Mayor control de la administración de las organizaciones y de los accionistas

La Norma ISO 14001 tiene como objeto proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a condiciones ambientales, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Especifica requisitos para que la organización logre los resultados establecidos en el sistema de gestión ambiental (SGA).²

Además, da información a la alta dirección para contribuir: a la protección ambiental; mitigación de efectos adversos de condiciones ambientales sobre la organización; apoyo cumplimiento requisitos legales; mejora desempeño ambiental, control e influencia sobre el diseño, consumo, distribución y disposición final de productos y servicios con perspectiva de ciclo de vida; logro beneficios financieros y operacionales; comunicación información ambiental a partes interesadas.

La Norma ISO 9001 define los requisitos mínimos a cumplir consistentemente para que una empresa instale un sistema de gestión de calidad (SGC). Los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad basado en esta norma internacional son: capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan requisitos del cliente, legales y otros; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar riesgos y oportunidades asociadas a su contexto y objetivo; capacidad de demostrar conformidad con requisitos del SGC específicos.³

La norma ISO 45001 tiene como objetivo que con la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) basado en la normativa permita a una organización gestionar sus riesgos y mejorar el desempeño de SST.⁴

Las normas ISO 9001,14001 y 45001 para los 3 sistemas de gestión descritos anteriormente se fundamentan en el concepto Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Es un proceso iterativo usado por las organizaciones para lograr la mejora continua, donde:

- a) Planificar:

Establecer objetivos ambientales, del sistema de gestión de calidad, del SST, los procedimientos, recursos y procesos para lograr objetivos
Identificación de riesgos y oportunidades pertinentes.

Hacer:

Implementación de los procesos según lo planificado

b) Verificar:

Realizar seguimiento y medición de actividades y procesos respecto a la política y objetivos del sistema de gestión integral SGI (SGA, SGC, SST.)

c) Actuar:

Acciones para mejorar continuamente el desempeño del SGI para alcanzar resultados previstos

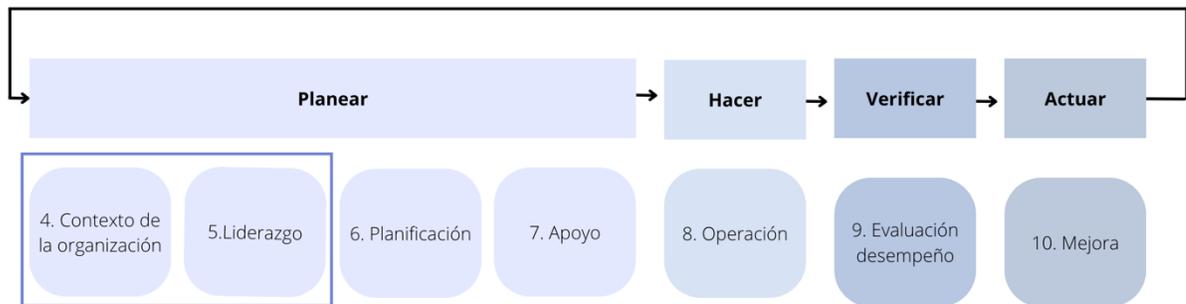


Figura 1. Relación de la estructura de las Normas ISO con el ciclo PHVA

Elaboración propia. Fuente Burckhardt, V (2015).⁵

La alta dirección es el conjunto de personas que dirigen a la organización desde el nivel más alto, donde se tiene la autoridad sobre los trabajadores y recursos para conseguir los objetivos del sistema de gestión integral.

En una organización es necesario el compromiso de la dirección, la capacidad de liderazgo y dirección de los directivos la implementación de diferentes normas internacionales, como; ISO 9001, ISO 14001 e ISO 4500, sin embargo, uno de los principales problemas que impiden la implementación y certificación y mejora de los sistemas de gestión de las empresas, es precisamente la falta de liderazgo y compromiso de sus directores.

Cuando la alta dirección no participa de manera activa en el sistema de gestión integral éste no lograra alcanzar los objetivos planteados comprometiendo la imagen, el crecimiento y la supervivencia de la organización en el mercado, así como a sus trabajadores. Ésta falta de participación desencadena en la falta de disponibilidad de los recursos financieros, humanos, tecnológicos, entre otros necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad, ambiente y de seguridad y salud en el trabajo.

Visto desde el liderazgo, cuando la alta dirección no actúa como líder, existirá una falta de dirección del talento humano. Los empleados no se encontrarán motivados hacia la participación en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión integral. No se conocerán los roles y responsabilidades de los puestos de trabajo, a su vez la alta dirección no transmitirá la importancia del cumplimiento de la política integral y de su papel dentro del SGI. Lo que llevara al incumplimiento del sistema de gestión

integral que impactara directamente en la salud y seguridad de los trabajadores, en la conservación del medio ambiente y en la satisfacción del cliente.

Es necesario que la alta dirección entienda el contexto de la organización, visión y misión, para el correcto establecimiento de una política adecuada para el cumplimiento de los objetivos, la mejora continua y los requisitos de las normas internacionales a tratar. Los directivos deben estar capacitados para emplear diferentes metodologías que les permitan una planificación estratégica enfocada al cumplimiento y la evaluación de esta, mediante los indicadores establecidos.

La alta dirección debe tener la habilidad en términos de administración de recursos humanos, financieros, materiales, entre otros, que estos se encuentren disponibles y en suficiente cantidad para el logro de las actividades. Deben tener la habilidad de ejecutar una autoridad integral, una comunicación asertiva, la toma de decisiones de calidad y la coordinación de cada una de las partes de la organización. Motivando a los empleados para que cumplan con sus responsabilidades mediante diferentes dinámicas de grupos sociales que permitan un ambiente adecuado para la consulta y participación de todas las partes interesadas.

Deben poseer inherentemente una serie de habilidades gerenciales, que serán descritas en el trabajo presentado, que les permitan ser modelo de conducta, dirección y contacto para el cumplimiento de los requisitos de contexto, liderazgo y compromiso de la alta dirección de las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Una organización en donde la alta dirección se muestra comprometida con su sistema de gestión logra mejores resultados, así como un sistema eficaz y fortalecido.

3. OBJETIVOS Y LÍMITE.

3.1 Objetivos

Desarrollar una serie de habilidades gerenciales recomendadas para que la alta dirección cumpla con los requisitos de 4. Contexto y 5. Liderazgos de las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

- Realizar una búsqueda bibliográfica para describir habilidades y herramientas de liderazgo para que la alta dirección cumpla con los requisitos 4 y 5 de las normas.
- Analizar y discutir estas habilidades y herramientas encontradas en la literatura.

3.2 Límite

Las habilidades y herramientas discutidas en el presente trabajo escrito se limitan únicamente al cumplimiento de los apartados 4. Contexto y 5. Liderazgo de las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

Los demás apartados de las normas quedan fuera de la aplicabilidad del trabajo, pueden ser mencionado pero este trabajo no pretende explicar las habilidades de liderazgo de la alta dirección para cumplir éstos.

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

El entorno de la organización se encuentra en cambio constante, independientemente del tamaño de la organización, sus actividades y productos, o su tipo. La alta dirección debe dar seguimiento constante al entorno organizacional, además de tomar decisiones para el cambio y la innovación para mantener y mejorar el desempeño organizacional. Las Normas especifican que la organización debe determinar cuestiones internas y externas pertinentes para la dirección, el propósito empresarial y logro de resultados para el sistema de gestión. A su vez la alta dirección debe comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas, establecer los límites y aplicabilidad del sistema de gestión; así como establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente éste.

4.1 Comprensión de la organización, ¿Dónde se encuentra?

Para la correcta implementación de los sistemas de gestión, la alta dirección debe comprender la naturaleza de la empresa. Esto se logra entendiendo las siguientes preguntas: ¿Quién soy como organización?, ¿Hacia dónde vamos? ¿A que nos comprometemos? Así la organización podrá determinar las cuestiones externas e internas pertinentes para su propósito y dirección.

La misión se define como como la expresión perdurable de los propósitos empresariales, lo que distingue a nuestra organización de las demás en el mercado. Es el motor organizacional que nos mueve hacia la visión. La misión responde la pregunta ¿Quiénes somos?, la alta dirección debe tomar la misión empresarial como pilar para la planeación y administración estratégica.⁶

La visión responde la pregunta ¿Hacia dónde vamos?; y se entiende como el futuro deseado, la aspiración. La declaración de la visión sigue a la definición del giro empresarial. Esta debe ser revisada y entendida por la alta dirección. Tanto la misión como la visión no son requerimientos normativos para los sistemas de gestión, pero su entendimiento sirve de base para la creación de la política ambiental, además su comprensión facilita la determinación de las cuestiones internas y externas que afectan a la organización.⁷

4.1.1 ¿Qué herramientas tiene la alta dirección para la determinación de las cuestiones externas e internas?

Las cuestiones externas e internas son aquellas que puedan afectar la capacidad de lograr los resultados previstos por el sistema de gestión. Éstas pueden ser factores tanto positivos como negativos.

La norma indica que la comprensión del contexto externo se facilita al considerar factores como el entorno legal, el tecnológico, competitivo, cultural, social, ambiental y económico. Mientras que el contexto interno se consideran las cuestiones como valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización.

Se debe determinar las cuestiones externas e internas relacionadas a calidad, medio ambiente y seguridad que pueden afectar al funcionamiento y propósito del sistema de gestión. Algunos ejemplos de estas cuestiones se encuentran visualizados en la Tabla 1.

Cuestiones externas	Cuestiones internas
Legislación aplicable.	Factores relacionados con el producto y/o servicio brindado.
Introducción de nuevas partes interesadas: proveedores, socios, prestadores de servicio, subcontratistas, etc.	Desempeño organizacional y competencia del personal.
Entorno cultural y social.	Canales de comunicación y proceso de toma de decisiones.
Contexto político, financiero y ambiental.	Eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales.
Nuevos productos o servicios.	Política, objetivos y estrategias de la organización.

Tabla 1. Ejemplos de cuestiones internas y externar a considerar cuando se realiza el análisis del contexto organizacional

Elaboración propia

Para ese análisis la alta dirección, en conjunto con expertos del área (en el Capítulo 5 se profundiza como lograr la participación del personal), puede utilizar diferentes herramientas como: matriz FODA, PESTEL, lluvia de ideas, entre otras.

- Para International Peace Institute (2012) el análisis FODA es una herramienta organizacional de identificación de estrategias alternativas, examinando fortalezas y debilidades internas de la organización, así como oportunidades y amenazas del entorno. Los autores describen que su propósito es otorgar un base de análisis para las estrategias empresariales, esta base refleja la realidad ajustando factores externos del entorno y factores internos organizacionales. Los directivos con este análisis realizaran estrategias que aseguren que se tomen las oportunidades externas con las fortalezas internas y que las amenazas sean contrarrestadas y las debilidades minimizadas, como se observa en la Figura 2.

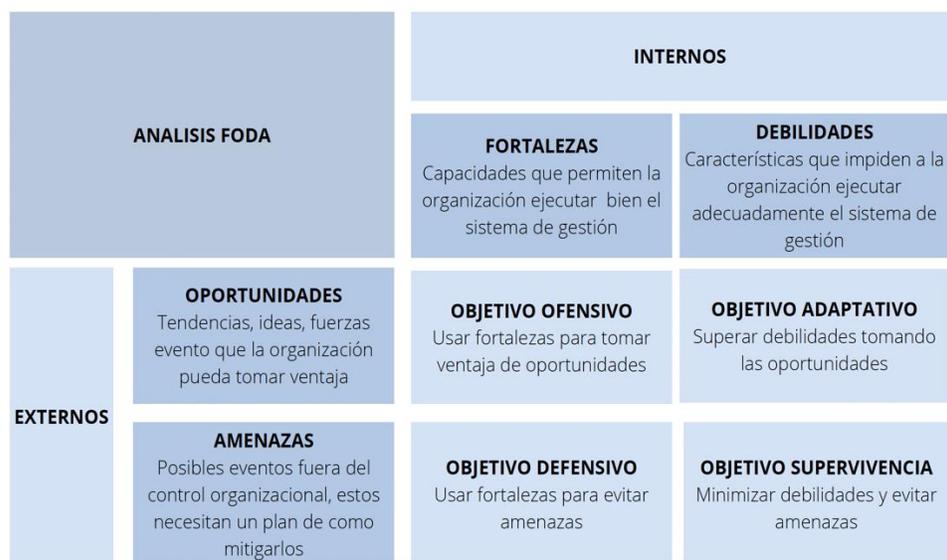


Figura 2. Analizando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
Elaboración propia. Fuente: International Peace Institute [IPI]. (2012).⁸

Para lograr esto los directivos deben reunir toda la información disponible sobre el contexto en el que la organización se encuentra, el objetivo es tener una imagen clara de tendencias políticas, económicas, sociales y ambientales, utilizando fuentes académicas, publicaciones, periódicos, y consiguiendo un análisis interno. El segundo análisis es el interno, donde se debe tomar en cuenta la opinión de miembros dentro de la organización, el objetivo es tener el mejor entendimiento de la organización en cuanto a donde está parada respecto al sistema de gestión, sus competencias, la situación financiera, la estructura y la cultura organizacional.⁹

El análisis FODA tiene objetivo brindar una imagen global clara de los factores internos y externos, los factores indicados deben elegidos en cuanto a importancia de influencia y severidad.

La alta dirección debe realizar este análisis juntamente con el equipo adecuado y el que se encuentra involucrado en la cuestión identificada.

Por ejemplo, en la Figura 3 se ejemplifica un análisis FODA para el diseño de un sistema de gestión integral documental para la empresa Controlar Equipos Eléctricos de la ciudad de Medellín, Colombia.



Figura 3. Matriz FODA de Controlar Equipos Eléctricos.
Elaboración propia, Fuente: Restrepo Salinas, M. J. (2022).¹⁰

- Vileta, J, 2020 menciona que el análisis PESTEL: e tiene como objetivo analizar e identificar cambios en el entorno organizacional. Pretende detallar el entorno en que opera la empresa en función de aspectos políticos, economicos, socioculturales, tecnologicos, ecologicos y juridicos-legales. Donde:

Los políticos: aquellos donde el gobierno intervenga en la economía, incluye politicas del gobierno, lidereza y cambios; politicas externas de comercio, problemas politicos internos y tendencias, así como politicas de impuesto; y regulación y deregulación de tendencias, entre otras.

Los económicos: factores que incluyan el crecimiento economico, inflacion y tarifa de intereses, aumento de contratacion laboral y desempleo, costos de producción, impacto de la globalización, cambios probables en la economia, entre otras.

Los sociales: factores demográficos como edad, genero, raza, etc.; opinión de clientes; opiniones, aumento de la población, cambios socioculturales demanda por parte de la sociedad del producto, nuevas tendencias de la población, entre otras.

Los tecnológicos: factores que se vea afectados por nuevas formas de producción y servicios, nuevas formas de distribución de producción y servicios, formas de comunicación del mercado, automatización, entre otras

Los ecológicos: factores que sea vean afectados por la falta de materia prima, contaminación, forma de negocio ético y sustentable, huellas de carbono, clima, cambio climático, etc.

Los legales: factores que incluyan salud y seguridad en el trabajo, leyes, derechos de clientes, etiquetado producto, seguridad del producto, etc.¹¹



Figura 4. Ejemplo análisis PESTEL para la identificación del contexto de la organización.

Elaboración propia

- Lluvia de ideas

Los directivos deben revisar periódicamente las cuestiones internas y externas identificadas durante el análisis del contexto organizacional, para mantener actualizado este entendimiento. Una vez que estas cuestiones sean identificadas, aplicando los métodos descritos anteriormente o algún otro procedimiento que la alta dirección encuentre pertinente, se debe determinar cuáles son las más fundamentales y relevantes para el Sistema Integrado de Gestión. Las cuestiones externas e internas seleccionadas se utilizan como información de entrada para identificar oportunidades y riesgos (Requisito dentro del apartado 6 de las normas, queda fuera de los límites de este trabajo)

4.2 ¿Cómo identificar y comprender a las partes interesadas?

Según la definición de ISO 450001, una parte interesada es una persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la organización.

Es decir, las partes interesadas son individuos u otras entidades que aportan valor a la organización o se encuentran afectados por las actividades de ésta. La organización debe determinar:

- a) Las partes interesadas pertinentes al sistema de gestión;
- b) Los requisitos pertinentes de éstas.

La norma ISO 9000:2015 define:

- a) Requisito cliente: Necesidad o expectativa del cliente, implícita u obligatoria
- b) Requisito legal: Requisito obligatorio especificado por organismo legislativo
- c) Requisito reglamentario: Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un organismo legislativo

La satisfacción de las expectativas y necesidades de las partes interesadas contribuyen al logro del sistema de gestión. Estas necesidades y expectativas son diferentes para cada parte, pueden estar en conflicto con otras partes interesadas o sufrir cambios constantemente. ¹²

Algunos ejemplos de las partes interesadas:

Partes interesada	Necesidades y expectativas
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, precio y desempeño del producto. • Productos amigables con el medio ambiente.
Propietarios y accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad sostenida y transparencia • Imagen respetuosa de la empresa con la seguridad y salud en el trabajo
Proveedores y aliados	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio mutuo y continuidad
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Protección ambiental y de trabajadores • Comportamiento ético • Cumplimientos requisitos legales

Tabla 2. Ejemplos de partes interesadas y sus necesidades y expectativas
Elaboración propia. Fuente: Norma ISO:9004-2018.¹³

Para lograr esto la alta dirección debe empatizar con la parte interesada, esto al establecer investigaciones y reuniones periódicas con las partes interesadas, cuestionarios, mantener el correo y línea telefónica disponible, así como otras herramientas. Véase Figura 5.



Figura 5. Esquema para el cumplimiento numeral 4.2 de las Normas ISO 9001, 14001 y 45001.

Elaboración propia. Fuente: Betancourt, D. F. (2015, 21 noviembre) ¹⁴

Betancourt (2015) menciona que para identificar las partes interesadas la organización en conjunto con la alta dirección tiene una serie de herramientas como, entre otras, el

análisis PESTEL, visualizando el proceso y analizando la misión y visión de las organizaciones, se explica cada uno a continuación:

- Como se reviso en el numeral 4.2, el analisis PESTEL, tiene como objetivo analizar e identificar cambios en el entorno organizacional. Pretende detallar el entorno en que opera la empresa en función de aspectos politicos, economicos, socioculturales, tecnologicos, ecologicos y juridicos-legales. Esta herramienta se puede ajustar a la identificación de las partes interesadas. Vease Figura 8. La alta direccion en conjunto con personas capacitadas, debe realizar una evaluacion estructurada del entorno para definir las partes interesadas pertinentes para el sistema de gestion.



Figura 6. Ejemplo analisis PESTEL para la identificación de partes interesadas
Elaboración propia

- Otra de las herramientas de los directivos es visualizar el proceso, ver las entradas, salida y actividades. Asi se analizan a las partes interesadas con relación a la informacion, recursos, materia prima, resultado, entre otros. Vease Figura 7.

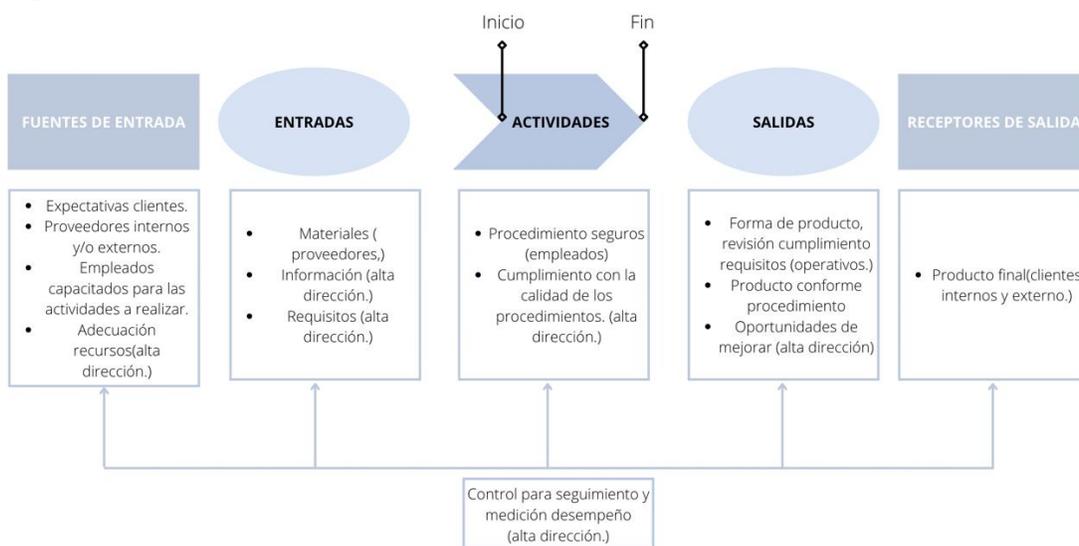


Figura 7. Representacion esquematica de los elementos del proceso y ejemplo de la identificación de posibles partes interesadas en cada uno de éstos.

- De igual manera la alta dirección puede basar el proceso de identificación en los objetivos organizacionales, la misión y visión; en la razón de ser de la empresa. Respondiendo las preguntas ¿Qué hace la organización?, ¿Qué fabrica?, ¿Para quién?, ¿Con que?, ¿Dónde?, entre otras.

Para determinar estos requisitos la dirección debe asegurar que exista un canal de comunicación con cada una de las partes interesadas. Esto se puede lograr al tener una eficiente recepción de correos y llamadas, realizar reuniones periódicas con partes interesadas pertinentes, encuestas y entrevistas a éstas. Sobre todo, la alta dirección debe empatizar y entender estas necesidades y expectativas.

Betancourt (2015) describe que, una vez identificadas las partes interesadas, su necesidad y expectativas se debe determinar cómo se dará el cumplimiento de éstas. Para determinar la manera el tratamiento de las necesidades y expectativas, la alta dirección debe clasificar éstas, una de las herramientas ampliamente usadas para este propósito es el mapeo de partes interesadas.¹⁶

La alta dirección en conjunto con expertos del área debe determinar así, la parte interesada, necesidades y expectativas, forma de obtención de la información, en qué manera se afecta al sistema de gestión integral, importancia e influencia, así como el tratamiento. Véase ejemplo en la Tabla 3. La influencia e importancia se establece como la organización considere adecuado, un ejemplo puede ser en 3 niveles de importancia e influencia: alta, media y baja.¹⁷

PARTE INTERESADA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	FORMAS DE OBTENER INFORMACIÓN	IMPORTANCIA	INFLUENCIA	¿COMO DAR CUMPLIMIENTO?
Inversores accionistas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficio económico 2. Gestión riesgos y oportunidades que pueden afectar una inversión 3. Imagen empresarial respetuosa al medio ambiente y salud y seguridad. 	Reuniones particulares	Alta	Alta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar plan viabilidad empresarial 2. Planificación riesgos y oportunidades 3. Certificación sistema integrado de gestión
Trabajadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad en empleo 2. Condiciones salariales acorde con el trabajo desarrollado 3. Condiciones de trabajo segura 4. Trabajar en una organización amable medio ambiente 	Encuesta anonima personal	Alta	Alta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una política contratación fija de la plantilla 2. Dar incentivos económicos por la consecución de objetivos 3. Tomar las medidas de seguridad implantadas 4. Certificación sistema integrado de gestión
Sindicatos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor consulta y participación en temas de SST 2. Incremento asignación de recursos a SST 	Reuniones públicas y particulares	Alta	Alta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un reglamento de funcionamiento del comité de seguridad 2. Implementar mesas de dialogo con los principales sindicatos

Clientes y usuarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios ajustados 2. Horarios atención amplios 3. Atención personalizada 4. Productos menos impactantes al medio ambiente 	Encuestas Líneas gratuitas de atención telefónica Grupos de consumidores	Alta	Alta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir costos energéticos 2. Establecer un horario atención 8:00 a 19:00 h 3. Asignar asesores personales para cada cliente/ red atención al público 4. Crear productos que consumen menos energía y recursos naturales, con materiales reciclados
Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar agilidad en los asuntos de coordinación de actividades empresariales 2. Reconocimiento del comportamiento ambiental del servicio 	Reuniones particulares Encuestas Evaluaciones	Alta	Alta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer plataforma online para la coordinación de las actividades 2. Evaluar el comportamiento ambiental y de seguridad de los proveedores mediante un cuestionario.
Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de la legislación 	Reuniones particulares	Alta	Alta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de proceso de identificación y evaluación de requisitos legales.

Tabla 3. Ejemplo de identificación de partes interesadas y sus expectativas.
Tabla con información relevante a las partes interesadas
Elaboración propia. Fuente: Calso N. & Pardo J. 2018.¹⁸

Utilizando como ejemplo la Tabla 3, se puede realizar de manera visual la matriz de influencia/importancia. Que permite visualizar de manera clara y global las partes interesadas, véase Figura 8.

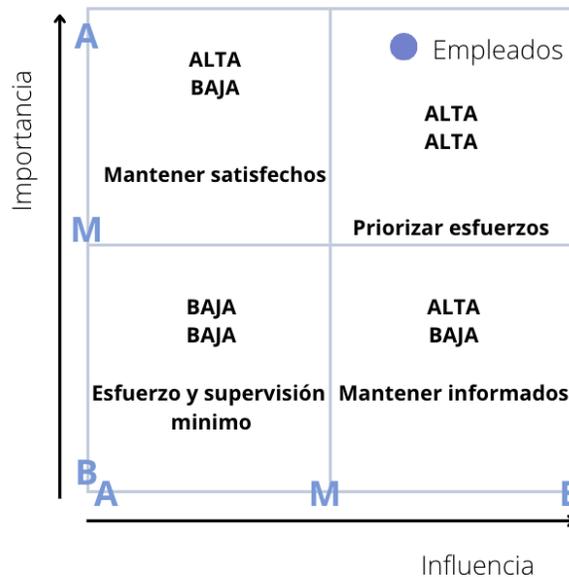


Figura 8. Matriz de importancia e influencia. Visualización del mapeo de partes interesadas.

Elaboración propia. Fuente: Cárdenas, F. (2022, 5 julio)¹⁹

Burckhardt (2015) describe que la matriz funciona para priorizar los esfuerzos, donde en el cuadrante superior derecho se enlistan los agentes claves en las estrategias, se deben incorporar necesidades y estratégicos. El cuadrante superior izquierdo, son aquellas partes interesadas que se deben mantener satisfechas. El cuadrante inferior

derecho es aquellas que requieren mantenerse informadas. Por último, el cuadrante inferior izquierdo requiere mínimo esfuerzo. ²⁰

Finalmente, la organización decide de manera voluntaria cuales de las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se convierten en requisitos para el sistema de gestión integral.

La alta dirección debe tener la habilidad de aplicar las herramientas necesarias para la definición de lo discutido, para el entendimiento de estas, así como la comunicación a cada una de las partes interesadas.

4.3 Redacción del alcance del sistema de gestión

La norma indica que una vez determinadas las cuestiones internas y externas, las partes interesadas; la organización debe establecer los límites y aplicabilidad del sistema de gestión.

El alcance debe permanecer documentado, se determinan los límites y aplicabilidad del sistema de gestión, la alta dirección debe considerar:

- a) las cuestiones internas y externas referidas en el numeral 4.1;
- b) las obligaciones de cumplimiento referidas en el numeral 4.2;
- c) unidades, funciones y límites físicos de la organización;
- d) las actividades, productos y/o servicios;
- e) su autoridad y capacidad de ejercer influencia;
- f) considerar situaciones de emergencia potenciales.

Mantener en consideración que la norma ISO 45001 e ISO 14001, a diferencia de ISO 9001, no admiten exclusiones al cumplimiento de ningún requisito establecido en ellas.

El alcance del sistema de gestión de una organización depende de la naturaleza de los productos y servicios, para lo que se toma la decisión de implantar requisitos de la norma, e incluye todos los procesos y actividades necesarias para la consecución del producto final o servicio. Mientras que el alcance de una certificación es la descripción del sistema de gestión, o una parte de este, que se somete a una evaluación. ²¹

Para la redacción se pueden realizar las siguientes preguntas, como: ¿Qué actividades se desarrollan? ¿Cuáles son los procesos de la organización o área a revisar? ¿Qué productos o servicios se ofrecen? ¿Para que se realiza la implantación de la norma? ¿Cuál es el objetivo de la certificación? ¿Para qué partes interesadas se realiza la certificación? ¿Cuáles son las cuestiones externas e internas que enfrenta la organización? ¿Cuáles son los objetivos y capacidad de lograrlos? ²²

A continuación, se enlistan ejemplos de alcance del sistema de gestión:

- “El Sistema de Gestión Ambiental del Banco Centroamericano de Integración Económica establecido bajo los lineamientos de la norma internacional ISO 14001:2015, comprende las actividades administrativas y operativas que se ejecutan dentro de los límites físicos de su Edificio Sede

ubicado en Bulevar Suyapa, Tegucigalpa, Honduras y su Oficina de Representación ubicada en la colonia San Benito, San Salvador, El Salvador, para proveer productos y servicios financieros a sus países socios. (Código FO-CS-25-03, Versión 2).”²³

- “El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de TECNOLOGIA Y SERVICIOS INDUSTRIALES PERUANOS EIRL, aplica en nuestras instalaciones y dentro de las instalaciones de nuestros clientes, en aquellas áreas en las que se ha identificado la necesidad de realizar actividades de instalación de maquinaria, equipos industriales y servicios de automatización industrial y montaje electromecánico. Además, nuestro SGSST aplica a todo nuestro personal, dentro y fuera del horario de trabajo y es una muestra del compromiso formal y responsable para el desarrollo, implementación y mejora del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.”²⁴
- “ El alcance de Sistema de Gestión de la calidad de la Universidad Libre, comprende los procesos académicos y administrativos a nivel nacional de las Facultades de Ingenierías, Ciencias de la Educación y Ciencias Económicas, Administrativas y Contables en sus procesos de Dirección estratégica, Aseguramiento de la Calidad, Docencia, Investigación, Proyección Social, Bienestar universitario, Internacionalización, Gestión de Admisiones y Registro, Gestión de la Biblioteca, Gestión Humana, Gestión Financiera, Gestión Documental, Gestión Informática, Gestión de Adquisiciones y Suministros, Gestión de Servicios Generales y Gestión de la auditoría Interna) basados en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.”²⁵

La redacción para una certificación deberá incluir: los productos y servicios que forman parte del alcance de sistema de gestión y que delimite que actividades de todo el sistema producto incluye, por ejemplo, una empresa fabrica y comercializa detergentes del hogar, pero solo desea certificar el proceso de fabricación, entonces el enunciado del alcance: “*Para la fabricación de detergentes hogar...*”

También deberá incluir la ubicación física de la organización y en caso de aplicar, que sucursales son incluidas: “*Para la fabricación de detergentes del hogar que se realiza en la sede Coyoacán...*”. En caso de las normas ISO 14,0001 e ISO 9001 si existiesen exclusiones se debe justificar que requisitos no aplican; por ejemplo, el requisito 8.3 de diseño de la norma ISO 9001:2015, ya que la empresa no realiza ningún diseño dentro del sistema productivo.”²⁶

Véase Anexo B para ejemplos de certificados de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.

4.4 Sistema de gestión

La normatividad ISO 9001,14001 y 45001 indica que es deber de la organización establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión, incluyendo todos los procesos y sus interacciones. Esto se materializa habitualmente

en un mapa de procesos de la organización donde se visualice el conjunto de los procesos y sus interacciones. Véase Figura 9.

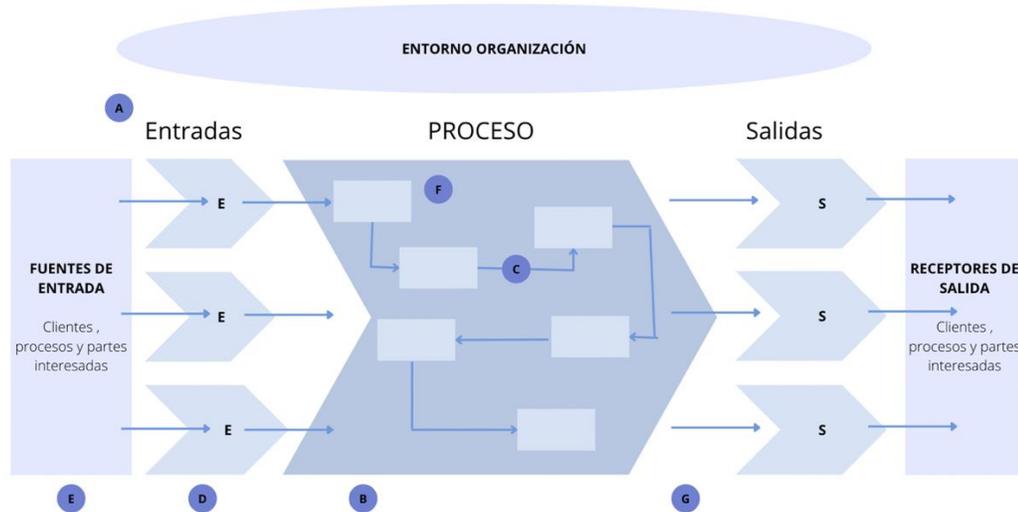


Figura 9. Mapa de procesos genérico de una organización

Donde se indica en la normativa que la organización debe determinar: A) entradas requeridas y salidas esperadas de los procesos; B) secuencia e interacción de procesos; C) y aplicar criterios y métodos (seguimiento, medición, indicadores de desempeño) necesarios para asegurar operación y control de procesos; D) recursos necesarios y asegurar su disponibilidad, E) responsabilidades y autoridades para estos procesos; F) abordar riesgos y oportunidades para el sistema de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud; G) evaluar procesos e implementar cambios necesarios, así como el mejoramiento de los procesos y el sistema de gestión.

Elaboración propia. Fuente: ISO 9001:2015

Burckhardt, por ejemplo, define el proceso genérico de una organización en 8 puntos: dirección, gestión de recursos, entendimiento mercado, desarrollo productos, conseguir pedido, atención al cliente, entrega producto y/o servicio, evaluación y mejorar. También resulta útil realizar una tabla de aplicabilidad (también llamada Matriz de Responsabilidades) de los requisitos de las normas ISO para visualizar en que parte del proceso se aplica, véase Tabla 4.

ISO 9000,1400, 45001	D	GR	E	P	D	EN	AT	EM
4. Contexto de la organización								
4.1 Comprensión de la organización y su contexto.	X							
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	X							
4.3 Determinación alcance del SGI.	X							
4.4 Sistema de gestión y sus procesos.	X							X
5. Liderazgo.								
5.1 Liderazgo y compromiso.	X		X					
5.2 Política.	X							
5.3 Roles, responsabilidades y autoridad.	X							
5.4 Consulta y participación (ISO 45001.)	X	X						
6. Planificación.								
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	X							
6.2 Objetivos y planificación para lograrlos	X							
6.3 Planificación de cambios (ISO 9001)	X							

Tabla 4. Tabla de aplicabilidad para los requisitos de las Normas ISO.

Donde D: Dirección, GR: Gestión de recursos, E: Entendimiento del mercado, P: Desarrollo del producto, EN: Entrega producto/servicio, AT: Atención parte interesada, EM: Evaluación y mejora. (Elaboración propia. Fuente: Burckhardt Leiva, V. (2015).)²⁷

En resumen, la alta dirección en la definición de los procesos se integran los requisitos del sistema de gestión, es decir se designan los procesos que integran los requisitos de la normatividad, incluyendo aquellos donde se puedan generar aspectos ambientales (ISO 14001) e incidentes o accidentes laborales (ISO 45001.)

5. LIDERAZGO

La norma ISO 9004, indica que para mantener un éxito sostenido la alta dirección debería establecer y mantener una misión, visión y valores para la organización. Estos deben ser entendidos aceptados y apoyados por las personas de la organización y por las partes interesadas. Además, establecer claramente la estrategia y políticas de la organización, dando un seguimiento continuo y análisis al entorno organizacional, identificando como se mencionó las necesidades y expectativas de las partes

interesadas, evaluando procesos y recursos, prever futuras necesidades de recursos y tecnologías, actualizando la estrategia y políticas, así como identificar resultados necesarios para satisfacer necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La normatividad indica que la alta dirección debe demostrar, para las normas ISO 9001, 14001 y 45001, liderazgo y compromiso respecto al sistema de gestión:

- a) asumiendo responsabilidad y obligación de rendir cuentas en cuanto a la eficacia del SG;
- b) estableciendo la política y objetivos del sistema de gestión, y que sean compatibles con el contexto y dirección estratégica de la organización;
- c) integrando los requisitos del sistema de gestión en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgo (ISO 9001);
- e) que los recursos necesarios para el SG estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión eficaz y conforme con los requisitos del SG;
- g) asegurándose que el SG cumpla resultados
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas a contribuir con la eficacia del SG;
- i) promoviendo mejora continua;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo;

Además, la norma 45001 para el SG de la SST:

- k) desarrollando, liderando y promoviendo cultura de logro de resultados del SG de la SST;
- l) protegiendo a trabajadores de represalias por informar incidentes, peligros, riesgos y oportunidades;
- m) asegurando que la organización establezca e implemente procesos de consulta y participación;
- n) apoyando establecimiento y funcionamiento de los comités de seguridad y salud.

El liderazgo de la alta dirección se debe reflejar en cómo se compromete con el sistema de gestión (política, objetivos y asignación de responsabilidades), como se gestione el sistema (revisión por parte de la dirección) y como apoya (proporcionando recursos).

Una organización en donde la alta dirección se muestra comprometida con su sistema de gestión logra mejores resultados, así como un sistema eficaz y fortalecido.

5.1 Liderazgo, compromiso y participación: Factores de éxito

Durante los últimos años se había tenido el paradigma tradicional de que los directivos existían para mantener el orden y equilibrio de las organizaciones. Actualmente, el liderazgo se compone de una serie de habilidades que pueden ser adquiridas a través del aprendizaje. Esta nueva tendencia a la que algunos autores se refieren como liderazgo auténtico, describe habilidades como conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada. ²⁸

El liderazgo se trata de un fenómeno complejo, que no simplemente se limita a las prácticas del líder, también involucra su capacidad de autotranscendencia, sus habilidades para colaborar con las personas y el entorno; así como su capacidad de explotar el potencial de sus colaboradores a través del reconocimiento de sus habilidades. Observar la diversidad de estas capacidades y crear sinergia en el grupo.

29

En otras palabras, el liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas grupos y sociedad, en un marco de valores.³⁰

Un líder tiene diferentes elementos para dirigir a sus colaboradores: primeramente, la autoridad, que divide en tres: la formal que es la facultad que el puesto nos otorga para dar insutrucciones a los colaboradores, la autoridad moral que es la que da el reconocimiento del equipo. Se logra al ser modelo de conducta, al satisfacer las necesidades del personas y teniendo un liderazgo en el servicio y la autoridad técnica que es la brindada por el conocimiento y dominio del área. El otro elemento es la comunicación donde la alta dirección debe aplicar una escucha activa. Identificar las necesidades, problemáticas y soluciones del equipo de trabajo; escuchar y retroalimentar.. El siguiente elemento es la toma de decisiones donde las decisiones tomadas por la alta dirección debes ser entendidas y aceptadas por los colaboradores, estos deben estar convencidos que es la mejor solución y como instrumentarla. Por ultimo la coordinación que es armonizar al personal y dirigirlo hacia alcanzar los logros.

31

Según Anderson (2010) las habilidades humanas y tener una visión compartida en la organización son factores fundamentales para los procesos de interacción de la alta dirección y los colaboradores. Un líder efectivo tiene como prácticas: la dirección hacia el futuro, el desarrollo al talento humano, la redirección de la organización y la gestión de las responsabilidades del cargo (citado en Uribe et al ,2013, pág. 58)³². Véase Tabla 5.

Categorías	Prácticas	
Mostrar dirección de futuro. Realizar el esfuerzo por motivar a los demás respecto a su propio trabajando estableciendo un propósito moral	<ul style="list-style-type: none"> • Visión (construcción de una visión compartida) • Objetivos(fomentar la aceptación de objetivos grupales) • Altas expectativas 	Motivaciones
Desarrollar personas. Construir el conocimiento y habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como el compromiso y resiliencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y apoyo individual • Atención y apoyo intelectual • Modelamiento (interacción permanente y visibilidad) 	Capacidades
Redireccionar a la organización. Establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el mayor desarrollo y motivación de las capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una cultura colaboradora • Estructurar una organización que facilite el trabajo • Crear una relación productiva con sus clientes y el entorno • Conectar a la organización con su entorno y oportunidades 	Condiciones de trabajo
Gestionar las responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de personal • Proveer apoyo técnico • Monitoreo • Evitar distracciones del staff que no el centro de trabajo. 	

Tabla 5. Adaptado de prácticas clave para un liderazgo efectivo.

Elaboración propia. Fuente: Leithwood y Riehl (2005), Tomado de: Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Françoise & Barbosa, David (2013).³³

Otra definición importante cuando se habla de las responsabilidades de la alta dirección es la dirección. Se define como la acción de organizar y dirigir una serie de recursos para lograr objetivos y metas definidas. Incluye la planeación, organización, dirección, monitoreo y evaluación de actividades en concordancia con la política³⁴.

Existen diferentes autores que han planteado distintos métodos de dirección, uno de los más conocidos y trascendentes son los 14 principios de Fayol. Este método entra en la importancia de las responsabilidades de los mandos intermedios y la dirección. Véase Figura 10.



Figura 10. Los 14 principios de gestión de Henri Fayol
Elaboración propia. Fuente Martín, J. (2019, 29 octubre) ³⁵

5.1.1 Los recursos se encuentren disponibles para el sistema de gestión integral

La alta dirección debe gestionar los recursos de la organización. Debe identificar los recursos internos y externos necesarios para lograr los objetivos del sistema de gestión integral. Para asegurarse que estos recursos se utilizan de manera eficaz y eficiente, y estén disponibles para el sistema de gestión integral, para esto debe implementar procesos para procesar, asignar y hacer seguimiento, evaluar, optimizar, mantener y proteger estos recursos. Algunos ejemplos de gestión de productos se observan en la Tabla 6.

Estos recursos pueden ser, por ejemplo, equipos, instalaciones, materiales, energía, conocimientos, personas entre otros. La organización debe revisar periódicamente la disponibilidad e idoneidad de los recursos identificados.

Recurso	Gestión
Financieros	Establecimiento de comités de gerencias Realización de asambleas con accionistas Realización del presupuesto anual con el equipo del área financiera.
Personas en la organización	Selección personal con base a la capacidad Evaluar periódicamente motivación personal <i>Se hablara mas de esto en capítulos siguientes</i>
Materiales	Provisión y almacenamiento de equipo para el servicio Necesidades operacionales, tales como lugar para almacenaje, transporte y sistemas de información Medios para la evaluación de la calidad, instrumentación y programas de computo Dcocumentación operacional y tecnica
Recursos naturales	Establecimiento y reuniones con el comité de compras Establecimiento y reuniones con el comité de gerencia Establecimiento y reuniones con el comité jurídico
Infraestructura	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados Equipos de procesos, su utilización y mantenimiento Dar servicios de apoyo como transporte, comunicaciones, sistemas de información, etc
Ambiente para operación	Determinar y gestionar ambiente necesario para la realización trabajo: ruido, temperatura
Proveedores	Evaluaciones continuas para la mejorar de las capacidades de los proveedores Establecimiento de un comité de compras

Tabla 6. Tabla de gestión de recursos por parte de la alta dirección

Se describen algunos ejemplos de cómo la alta dirección puede gestionar los recursos identificados para el funcionamiento del sistema de gestión integral

Elaboración propia. Fuente: Gutiérrez, C 2014 y Aguilar, A 1997. ^{36,37}

5.1.2 Compromiso enfoque al cliente norma ISO 9001

Además, para la norma ISO 9001 existe un apartado *5.1.2 Enfoque al cliente*: donde la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso asegurándose que: se determinan, comprenden y cumplen los requisitos del cliente (identificación de partes interesadas véase apartado 4.3), consideran situaciones que puedan afectar la conformidad de los productos o servicios y la capacidad de aumentar capacidad del cliente (véase apartado 4.2) y mantener el enfoque al aumento de la satisfacción del cliente.

Este principio debe ser tomado como pilar fundamental a la hora de la administración y organización de las actividades de una empresa. La alta dirección deberá realizar una serie de medidas que permitan el cumplimiento del enfoque al cliente durante la implementación y manteamiento del sistema de gestión integral. Véase Tabla 7.

Medidas para centrar el sistema en el enfoque al cliente.
Realización de grupos de enfoque periódico para averiguar necesidades del cliente.
Tomar en cuenta las necesidades del cliente al momento de realizar los objetivos.
Crear productos y servicios flexibles a las necesidades del cliente
Creación de procesos para proporcionar respuestas rápidas a las necesidades del cliente.
Establecimiento de canales de comunicación para recibir retroalimentación y quejas, tanto verbales como escritas.
Creación de canales de comunicación internos para que el personal transmita peticiones, preferencias, necesidades y expectativas trabajadores implicados.
Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente con fin de mejorar continuamente.
Establecimiento de canales de registro fácil de reclamación, solución rápida de las mismas, comunicación posterior a las acciones correctivas
Satisfacción y participación del personal, buscar relaciones beneficiosas con proveedores.
Responsabilidad con respecto al medio ambiente y sociedad.

Tabla 7. Ejemplo de medidas que puede establecer la alta dirección para cumplir con el requisito de la norma ISO 9001 5.1.2 Enfoque al cliente
Elaboración propia

Fuente: Enfoque al cliente, principio básico del certificado de ISO 9001 para el éxito empresarial, que las auditorías de SPG certificación evalúan. (2019, 17 septiembre). SPG certificación. Recuperado 5 de diciembre de 2022, de <https://www.certificadoiso9001.com/enfoque-al-cliente/> ³⁸

5.1.3 Compromiso al logro de resultados y mejora continua

La forma en la que la alta dirección se compromete a la mejora continua es mediante la revisión por dirección. Debe establecer y mantener procesos de seguimiento. Por ejemplo, el establecimiento de planes de revisiones periódicas del sistema de gestión integral.

Estos requisitos se describen en los apartados 9. *Evaluación del desempeño* y 10. *Mejora* de las normas ISO 9001, 14001 y 45001. Por lo que queda fuera de los límites aplicables, pero véase Anexo C para ejemplos de revisiones por dirección

La dirección debe garantizar el logro de los resultados del sistema de gestión integral, debe guiar a la organización hacia ellos, estableciendo una visión y misión conjunta; cubriendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas, como se observó en el capítulo 4; gestionando los recursos internos y externos identificados para el SGI como los humanos, financieros, entre otros; estableciendo la política del sistema de gestión y comprometiéndose a la mejora continua.

5.2 Alma organizacional: implementación de la política del sistema de gestión

Las 3 normas indican que la organización debe establecer, implementar una política de calidad, ambiental y SST que:

- a) sea apropiadas con el propósito y contexto de la organización y apoyo sus estrategias;
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c) incluya compromisos de cumplir requisitos aplicables y mejora continua.

La política resume la estrategia empresarial, declara de manera escrita el propósito de la organización, la finalidad e intención en relación con la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Es una evidencia del compromiso de la alta dirección.

La normativa explica que la política debe ser apropiada al propósito y al contexto de la organización y debe apoyar su operación estratégica, debe proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos del SGI, incluir el compromiso a cubrir los requisitos aplicables y el compromiso de mejora continua del sistema de gestión integral. Debe permanecer documentada en el manual del sistema de gestión.

La alta dirección debe desarrollar y documentar una política relacionada con: el grado del servicio que va a proporcionar, la imagen y la reputación del organismo de servicio para el sistema integral, el enfoque adaptado al cumplimiento de los objetivos, el rol de los empleados en la implantación de la política.³⁹

Al momento de definir la política es importante considerar los atributos principales de los productos y servicios, el impacto ambiental principal que genera la actividad, los riesgos asociados más destacados, la importancia del diseño y tecnología, la disposición de los recursos, la comunicación de las partes interesadas, la actitud antes los cambios, la actitud antes los riesgos, la orientación a la eficacia, el trato a los trabajadores, su importancia y competencia, la relación de la política con la planeación estratégica y las peculiaridades culturales⁴⁰

La política debe estar documentada, comunicada en la organización, entenderse y aplicarse. El mensaje más importante que debe transmitir la política es el compromiso, debe quedar claro el propósito de cumplir los requisitos del sistema de gestión integral y la determinación de mejorar continuamente. Debe establecerse en su contenido los fundamentos estratégicos, las directrices y los objetivos a desplegar. La alta dirección debe evitar que el contenido de ésta sea genérico y abstracto, debe ser entendido a lo largo de la organización⁴¹. Para un ejemplo de la política integrada, véase Anexo D.

Como se ha mencionado, la política del SGI debe ser comunicada interna y externamente, y que se entienda a lo largo de la organización. Para esto la alta dirección debe aplicar mecanismos de difusión de la política. Véase Tabla 8.

Mecanismos difusión interna política
Reuniones con el personal para discutir el entendimiento de la política.
Realizar conferencias donde se explique la política y su importancia.
Capacitaciones sobre como lograr cumplir con la política desde el trabajo propio de los empleados.
Dinámicas grupales de entendimiento de la política
Que se encuentre desplegada en la intranet corporativa
Se coloque en el tablón de anuncio.
Que se realicen videos explicando la política y los empleados tengan accesos a estos.
Que haya un canal de comunicación abiertos para dudas de las políticas basados en el respeto
Colocarla en lugares visibles de la organización como salas de espera, oficinas, etc.
Incluir en los gafetes de los colaboradores
Mecanismos difusión externa política
Que forme parte de los contenidos de la pagina web de la organización.
Que se entregue en los catálogos de productos y servicios de clientes y proveedores.
Que se encuentre en los documentos de publicidad.
Que exista un canal de comunicación escrita y verbal abiertos con las partes interesadas donde se pueda entregar de manera directa si la solicitan.
Incluirla en los documentos contractuales.
Inclusión en folletos o carteles.

Tabla 8. Mecanismos de la alta dirección para comunicar la política de manera interna y externa.

Elaboración propia. Fuente: Sánchez-Tembleque Montero, R. (2016)⁴²

Para lograr el éxito del sistema de gestión integral, la alta dirección debería establecer y mantener una misión, una visión y valores de la organización. Éstos deberían ser claramente entendidos, aceptados y apoyados por las personas de la organización y por otras partes interesadas.

Por esto, la alta dirección debe establecer la política del sistema de gestión integral, para que las partes interesadas acepten y apoyen la misión, la visión y los valores.

La norma ISO 9004 indica que es vital que la alta dirección establezca una comunicación significativa, oportuna y continua, Así como un mecanismo de retroalimentación, ciclo de revisión y disposiciones para tratar los cambios del entorno. Debe ser una comunicación tanto vertical como horizontales.⁴³

Cuando las personas de la organización comprenden la política, entienden su importancia para el logro de los objetivos del sistema integral, lo que implica la participación de todos los niveles; trabajaran de manera motivada y productiva para la contribución del cumplimiento de la política y del sistema de gestión integral.

5.3 Las actividades se delegan, la responsabilidad se comparte: roles y responsabilidad

Para las 3 normas, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, este apartado indica que la alta dirección debe asegurarse que:

- a) el sistema de gestión integral sea conforme con los requisitos de la norma internacional, esto a través de la revisión por dirección
- b) Informar sobre el desempeño del sistema de gestión ambiental, esto al crear informes del rendimiento del SGI y esos se encuentren documentados y publicados en los canales de comunicación interna para que los empleados puedan consultar.

Además, para ISO 9001, la alta dirección debe:

- a) Asegurarse que se están generando las salidas previstas y la integridad del SGI: Esto se logra cuando la alta dirección se involucra en la definición de responsabilidades y roles para garantizar el funcionamiento del SGI. La gestión del SGI debe llevarse contadamente en las actividades de la organización. ⁴⁴

Además, la alta dirección debe realizar revisiones del SGI para su mejora continua (apartado 9 y 10 de las normas ISO.)

5.3.1 Responsabilidad de rendir cuentas. Establecimiento responsabilidades y autoridades.

Las personas son un recurso significativo de la organización, su participación potencia la capacidad de crear valor para las partes interesadas. La alta dirección debe, a través del liderazgo, crear y mantener una visión y valores compartidos; así como un ambiente interno donde el recurso humano se pueda involucrar plenamente en el logro de los objetivos del sistema de gestión integral.

La dirección puede emplear una serie de herramientas que permiten que el recurso humano se desarrolle en las actividades del sistema de gestión integral estas son: la *delegación* que es encomendar una actividad a un empleado, pero la responsabilidad siempre es compartida, la *motivación* donde la alta dirección debe identificar las necesidades del personal y satisfacerlas, el empleado debe saber y sentir que su trabajo es trascendente para el alcance de los objetivos del sistema de gestión integral. Y por último la *supervisión* donde se debe influenciar al personal para que realicen las actividades incluso si la alta dirección no está vigilando, lo hacen porque entienden la importancia de su trabajo para el sistema de gestión integral. ⁴⁵

Como se ha mencionado, la autoridad es uno de los elementos del líder para influir en las decisiones individuales de los miembros para la consecución del logro del SGI. Para esto, se necesita otro elemento fundamental que es la coordinación, ésta se logra cuando el comportamiento del individuo se guía por sus expectativas del comportamiento de los demás. El subordinado establece en la relación con el líder, una *zona de aceptación* de comportamiento, dentro de esta zona el subordinado está

dispuesto a aceptar las instrucciones del superior. Para que los empleados acaten la autoridad de la alta dirección, deben sentirse motivados por los conceptos éticos enseñados socialmente. El individuo tiene la creencia que es su deber obedecer las decisiones adoptadas por la autoridad.⁴⁶

Para documentar las responsabilidades y roles se pueden emplear diferentes métodos como la *documentación consolidada* que es cuando se tiene un documento donde se incluyen todos los cargos, responsabilidades y autoridades del SGI y a quienes se les ha asignado, la *documentación dispersa* donde se asignan los roles y responsabilidades dentro de cada proceso y los *materiales de capacitación*: los cuales se deben mantener documentados para instruir a los empleados. Esto brinda como un espacio de documentación de roles y responsabilidades⁴⁷

De igual manera se recomienda tomar acciones informativas, establecer periodos de pruebas supervisadas, donde se realizan las actividades y también restringir de accesos y permisos en los sistemas de información.⁴⁸

Para definir las autoridades y funciones relacionadas con el SGI, además de comunicar las responsabilidad y autoridades de forma documentada, la dirección puede emplear diferentes herramientas, como:

- Organigrama:

Franklin y Gómez (2002) lo definen como una gráfica donde se muestra la estructura orgánica interna de la organización, las relaciones, la jerarquía y las principales funciones que desarrollan (citado en Brume, J, 2019 pág. 42.) Tiene como finalidad demostrar: principales niveles jerárquicos, los procesos de trabajo (unidades de asesoramiento), mostrar la línea de autoridad y comunicación, relación de la autoridad con los colaboradores y señalar las unidades centralizadas o descentralizadas.⁴⁹

- Perfil de puesto:

Documento que contiene las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para el desempeño del trabajo. Se indica la escolaridad y área de conocimiento, la experiencia requerida, las condiciones de trabajo, las capacidades, así como las funciones principales del puesto.⁵⁰

- Matriz RACI:

Se conoce también como matriz de asignación de responsabilidad. Las siglas significan: *responsable* (persona que realiza la actividad, incluso si la delega), *autoridad* (responsable de la finalización adecuada de la actividad), *consultor* (aquellos que dan opiniones y son expertos del tema), *informado* (persona que es actualizada). Su función es determinar los roles y responsabilidades de cada persona involucrada en el sistema de gestión integral.⁵¹ obsérvese Tabla 9.

FUNCIONES	Alta Gerencia	Equipo SGI	Jefe de áreas	Empleados
Identificación requisitos SGI	A	R	C	C
Estudio contexto del SGI	A	R	C	I
Evaluación de oportunidades y riesgos del SGI	A	R	C	I
Formación del personal	A/I	R	A	I
Revisión SGI	A/R	C	C	C/I

Tabla 9. Ejemplo general de realización de una matriz R.A.CI

Fuente: elaboración propia

Elaboración propia. Fuente ISOTools (2018)⁵²

Consulte Anexo E para ejemplos de forma de comunicación de autoridades y responsabilidades, donde se encuentran ejemplos de perfiles de puestos para cada una de las normas, así como un organigrama y matriz de responsabilidades.

El establecimiento de roles, responsabilidades y autoridades, así como su comunicación, es primordial para el correcto funcionamiento e integridad del SGI. Puesto que al estructurar de manera clara permite optimizar el rendimiento y la eficacia del sistema.

5.3.2 El apoyo a los roles pertinentes. Compromiso de dirigir y apoyar al talento humano

Como se ha descrito, la alta dirección, en el ejercicio de su liderazgo debe tener la habilidad de influenciar, motivar y dirigir al talento humano. El líder debe enseñar a los trabajadores que trabajan por sí mismos, independientemente de la función, los empleados trabajaran de manera óptima si el beneficio propio es igual al empresarial. La alta dirección debe entender que es importante para el talento humano sentirse trascendente para la organización, que el trabajo que se desempeña contribuye al logro de los objetivos. Esto se logra cuando el trabajador entiende el contexto organizacional, la responsabilidad de su trabajo, como éste contribuye al sistema de gestión integral y además se encuentra motivada a su contribución en el SGI. Las personas se van motivadas por 3 factores, el impulso de hacer lo que les gusta, la esperanza de ser recompensando y el temor de no alcanzar sus metas.⁵³

Algunos estímulos para la motivación realizados por la alta dirección son: proveer ambiente laboral que fomente excelentes relaciones seguras de trabajo, establecer métodos de trabajo creativos y consistentes, así como oportunidades de crecimiento, asegurar que las tareas realizadas y objetivos sean entendidos, reconocimiento a los

trabajadores, evaluar factores de motivación del personal y establecer planes de acción para mejorar al personal⁵⁴

La alta dirección debe realizar el empoderamiento hacia sus subordinados.” El empoderamiento que se define como el acto de otorgar poder de acción y decisión a las personas que utilizan el conocimiento y la información en su trabajo, siempre que sean responsables de responsabilizarse y estén motivadas para aceptar el compromiso”⁵⁵

Es importante que se genere un ambiente que permita al personal trabajar de manera independiente a la supervisión de la dirección. Existen varios autores que describen una serie de valores para lograr el empoderamiento de los empleados, estos valores crean una cultura empresarial, por ejemplo, la Teoría Alfa. Tabla 10.

Valores de la teoría alfa	
Responsabilidad.	Hacia el entorno, comprometiéndose en temas ambientales, de seguridad y salud, así como económicos
Ética.	Conducta que debe de tener de optimizar los intereses de las partes interesadas
Confianza.	En su liderazgo. Los trabajadores saben que la alta dirección responde por ellos y que la organización funciona con competitividad y no en objetivos personales.
Aprecio a las personas y espíritu en equipo.	La empresa debe ser un grupo humano. Es necesaria la cooperación para alcanzar los objetivos.
Conocimiento.	El valor de la empresa esta en la capacidad de aprovechar todos sus componentes.

Tabla 10. Conjunto de valores de la Teoría Alfa para el empoderamiento del personal.

Elaboración propia. Fuente del Prado, L (1998^a)⁵⁶

La alta dirección debe llevar a cabo la asignación de roles, autoridades y responsabilidades para asegurar la integridad y conformidad del sistema de gestión, además es responsable de realizar revisiones para su mejora continua (apartado 9 y 10 de las normas). Pero no solamente debe detenerse en la determinación de estos roles y responsabilidad, también debe asegurar los canales y medios necesarios para que estos sean entendidos con claridad, incluyendo las líneas de comunicación y de información. Además, debe aplicar su liderazgo para que los empleados realicen sus roles y cumplan con las responsabilidades mediante la motivación y empoderamiento de los colaboradores, así la alta dirección asegura que los trabajadores contribuirán de manera positiva e independiente al logro de los objetivos del SGI incluso cuando no se les supervise, ya que entienden la trascendencia de su papel en el sistema de gestión y resuenan con la misión, visión y política de éste.

5.4 ¿Cómo fomentar la participación y consulta en todas las áreas?

El requisito de consulta y participación de los trabajadores es exclusivo de la norma ISO 45001. Donde se establece que la organización debe establecer, implementar y

mantener los procesos para la consulta y participación a todos los niveles y funciones aplicables.

Para la consulta y participación la organización debe:

- a) proporcionar mecanismos, tiempo, formación y recursos para esto;
- b) proporcionar acceso a la información clara, comprensible y pertinente sobre el sistema de gestión SST;
- c) determinar y eliminar barreras a la participación y minimizar las que no puedan eliminarse;
- d) Además, debe enfatizar la consulta y participación de personal no directivo en diferentes actividades. Véase Figura 11 y 12.

Determinación necesidades y expectativas (requisito 4.2)	Establecimiento SST (requisito 5.2)	Asignación de roles y responsabilidades (requisitos 5.3)
Determinación de como cumplir requisitos (requisito 6.1.3)	Establecimiento objetivos de calidad(requisito 6.2)	Determinación de controles aplicables de compras, contratación externa y contratistas (requisito 8.1.4)
Determinación de que necesita seguimiento, medición y evaluación (requisito 9.1)	Planificación, establecimiento y mantenimiento de programas de auditoria (requisito 9.2.2)	Aseguramiento mejora continua(requisito 10.3)

Figura 11. Tabla de los requisitos de la norma ISO 45001 donde la organización debe enfatizar la **consulta** de los trabajadores.

Elaboración propia. Fuente:ISO 45001⁵⁷

Determinación de mecanismos de consulta y participación	Identificación de riesgos y oportunidades (requisitos 6.1.1 y 6.1.2)	Determinación de acciones para eliminar peligros y reducir riesgos (requisito 6.1.4)
Determinación requisitos de competencia, necesidades de formación, formación y evaluación de formación (requisito 7.2)	Determinación de qué información se necesita comunicar y como hacerlo (requisito 7.2)	Determinación de medidas de control y su implementación y como hacerlos (requisito 7.4)
Investigación de incidentes y no conformidades y la determinación de acciones correctivas (requisito 10.2)		

Figura 12. Tabla de los requisitos de la norma ISO 45001 donde la organización debe enfatizar la **participación** de los trabajadores.

Elaboración propia. Fuente ISO 45001⁵⁸

Para esto es necesario diferencia que la consulta es la búsqueda de opiniones de los colaboradores para tomar una decisión. Mientras que la participación involucra la toma de decisiones dentro del sistema de gestión. Lo que nos sugiere que la comunicación debe ser bidireccional.

La alta dirección debe proporcionar:

- Mecanismos:
Para esto existen diferentes opciones como la formación de comités de seguridad y salud en el trabajo, que este integrado por trabajadores de todos los niveles y miembros de la alta dirección. Otras formas son: encuestas periódicas, reuniones y fotos mensuales con trabajadores de las áreas de la organización, revisiones de desempeño donde se permita la discusión de temas relativos a las seguridad y salud, en reuniones evaluar junto con los colaboradores los riesgos, sesiones informativas sobre los canales de comunicación⁵⁹.
- Tiempo:
Designación del tiempo para llevar a cabo las actividades descritas
- Formación:
De los trabajadores para que puedan apoyen en la consulta y participación como cursos de comunicación eficaz.
- Recursos:
Humanos como la competencia del personal, materiales como las encuestas y materiales electrónicos y de conocimiento sobre el sistema de gestión.

Para esto la alta dirección debe aplicar la escucha activa y aplicar una dinámica laboral que permita la sinergia del equipo de trabajo, por ejemplo, durante una reunión del comité de SST: se debe dar planteamiento de los objetivos claros, cual es el tema que se tratara durante la reunión, declarar las normas explicitas de la reunión: que los representantes de cada área deben aportar con una propuesta, establecer un liderazgo compartido, es decir, dar espacio y oportunidad a expertos del área que presenten el tema; asegurar que la comunicación sea horizontal donde el líder fungirá como moderador y estimular de roles positivos.⁶⁰

Calso Morales N y Pardo Álvarez J. M (2018) además proponen que alta dirección también puede materializar esto en un plan de comunicación donde se integren en él todas las obligaciones con la consulta y participación.⁶¹

La gestión de las personas no solo repercute positivamente en la economía empresarial si no que ayuda a la imagen y alcance de los objetivos, así como la mejora continua del sistema de gestión. Una organización donde su alta dirección genera una cultura de apoyo y participación aumenta su rendimiento en todo su sistema, no únicamente en materia de seguridad y salud. Esta retroalimentación por parte de los trabajadores asegura el mantenimiento y mejora del sistema de gestión.

6. CONCLUSIÓN

En una organización es necesario el compromiso de la alta dirección, sus capacidades al momento de ejercer liderazgo y la dirección para la implementación de las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

La alta dirección debe desarrollar una serie de habilidades para el ejercicio del liderazgo. Este liderazgo debe tener la capacidad de influir, organizar y dirigir a la organización hacia el logro de los fines y objetivos del sistema de gestión integral.

La alta dirección debe crear una visión y misión compartida en la organización para dirigir a la organización. Esto es la comprensión de la naturaleza de la organización, debe asegurarse que todos los colaboradores entiendan y empaticen con estos conceptos. No solo debe identificar éstas también debe revisarlas periódicamente y mantener actualizado este entendimiento. La alta dirección debe entender el contexto en el que se encuentra la empresa en cuanto a temas de calidad, ambiente y SST (seguridad y salud en el trabajo). Se deben determinar todas las partes interesadas para el sistema de gestión integral. Es necesario que, como líder, se tenga un canal de comunicación con todas las partes interesadas. Una vez realizado esto, se deben determinar los límites y aplicabilidad del SGI.

La alta dirección debe demostrar su compromiso, a través de la participación activa en el sistema de gestión integral. Ésta se compromete al establecer la política, los roles, responsabilidades y autoridades que intervienen en el sistema de gestión, así como asegurar que estos son entendidos e internalizados por toda la organización. La alta dirección, debe brindar los medios para que el sistema de gestión se implemente y mantenga. Estos deben estar disponibles.

Parte fundamental del compromiso de la dirección, es establecer la política tomando en cuenta el contexto organizacional. Como líder, se debe asegurar que ésta sea comunicada, entendida y se empaticen con ella, a lo largo de toda la organización y todos los puestos pertinentes que se relacionen con el sistema de gestión integral, tanto interna como externamente.

La alta dirección debe responsabilizarse por los resultados del sistema de gestión integral, mediante la asignación de los roles y responsabilidades pertinentes, así como asegurar los canales de comunicación y medios para que estos sean entendidos con claridad, incluyendo líneas de comunicación y autoridad.

No solo basta como alta dirección, comunicar estas responsabilidades y roles, se debe ejercer como líder la motivación y empoderamiento de los colaboradores, así la alta dirección asegura que los colaboradores contribuyen de manera positiva e independiente al logro de los objetivos del SGI incluso cuando no se les supervise. Ya que entienden la trascendencia de su papel con el SGI y resuenan y empatizan con la misión, visión y política de este.

Aunque la participación y consulta sea requisito específico de la norma ISO 45001, al crear una cultura de participación y consulta el sistema de gestión integral aumenta su rendimiento y es importante retroalimentación para el mantenimiento y mejora de este. Esto como líder, se logra al aplicar escucha activa, manteniendo canales de

comunicación que sean bidireccional y aplicando dinámicas laborales que permitan la sinergia y cohesión de la organización y su sistema de gestión integral.

Por lo que la alta dirección debe poseer esta serie de habilidades y tener conocimiento de las herramientas gerenciales para aplicar su liderazgo efectivo y les permitan ser modelo de conducta, dirección y contacto para el cumplimiento de los requisitos de contexto, liderazgo y compromiso de la alta dirección de las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Una organización en donde la alta dirección se muestra comprometida con su sistema de gestión logra mejores resultados, así como un sistema eficaz y fortalecido.

7. REFERENCIAS

- [1] ISOTools. (2015, 19 marzo). ¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad? ISOTools EXCELLENCE. Recuperado 7 de diciembre de 2022, de <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
- [2] Organización Internacional de Normalización. (2015) Sistemas de Gestión Ambiental – Requisitos con orientación para su uso [ISO 14001] https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf
- [3] [15] Organización Internacional de Normalización. (2015) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos [ISO 9001] http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf
- [4] [57,58] Organización Internacional de Normalización. (2018) Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo- Requisitos con orientación para su uso [ISO 45001] <https://ergosourcing.com.co/wp-content/uploads/2018/05/iso-45001-norma-Internacional.pdf>
- [5][20][21][27][41][48] Burckhardt Leiva, V. (2015). Realización de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pyme Comunidad Valenciana. [Tesis maestría] (p. 9) (p. 38) (pp. 39-40) (pp. 29-30) (pp. 42-44) (p. 48). Universitat Politècnica de València
- [6][7] Torres Hernández, Z. (2014). Administración estratégica. En el Portal Web de la Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información de la UNAM. (1.a edición) (p. 70) (p.82). Javier Enrique Callejas.
- [8][9][34] International Peace Institute [IPI]. (2012). The Management Handbook. En International Peace Institute (p. 2) (pp. 59-60). https://www.ipinst.org/wpcontent/uploads/publications/management_handbook_linked.pdf
- [10] Restrepo Salinas, M. J. (2022). Diseño de un sistema de gestión integral documental a partir de las normas ISO 9001: 2015; ISO 14001:2015; ISO 45001:2018 para la empresa Controlar Equipos Eléctricos de la ciudad de Medellín [Tesis de maestría]. Universidad Santo Tomás, Medellín.
- [11] Vileta, J. (2020, 9 enero). PEST & PESTEL Analysis. Jim Vileta's Business Research Launchpad. Recuperado 7 de diciembre de 2022, de <https://www.d.umn.edu/~jvileta/FAQs/pest-pestel.html>
- [12][13][43] Organización Internacional de Normalización. (2018) Gestión de la calidad — Calidad de una organización — Orientación para lograr el éxito sostenido [ISO 9004] <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/70397/bcf69d01cf0a437892fd94f6e46dfd00/ISO-9004-2018.pdf>

- [14][16][17] Betancourt, D. F. (2015, 21 Noviembre). ISO 9001 y las partes interesadas, sus necesidades y expectativas. Recuperado el 06 de diciembre de 2022, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/partes-interesadas-necesidades-expectativas.
- [18][40][61] Calso Morales, N. & Pardo Álvarez, J. M. (2018). Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 (pp. 64-69) (pp. 90-96).
- [19] Cárdenas, F. (2022, 5 julio). ¿Qué es el stakeholder mapping o mapeo de stakeholders? Ingenio Empresa. Recuperado 12 de noviembre de 2022, de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-mapa-stakeholders>.
- [22] Quattro. (2021, 15 noviembre). ¿Cómo redactar un alcance en normas ISO? q-bo.org. Recuperado 12 noviembre de noviembre de 2022, de <https://q-bo.org/como-redactar-un-alcance-en-normas-iso/>
- [23] Banco Centroamericano de Integración Económica. (s. f.). Alcance del Sistema Gestión Ambiental. Recuperado 12 de noviembre de 2022, de <https://www.bcie.org/acerca-del-bcie/responsabilidad-social-y-ambiental/dimension-ambiental/alcance-del-sistema-gestion-ambiental>.
- [24] Tecnología y Servicios Industriales Peruanos E. J. R. L. (2021). Alcance del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. <https://es.scribd.com/document/525551534/Alcance-del-Sistema-de-Gestion-de-Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-SGSST>
- [25] Universidad Libre: Seccional Bogotá. (2019, 23 agosto). Sistema de Gestión de Calidad amplía su alcance. Recuperado 12 de noviembre de 2022, de <https://www.unilibre.edu.co/bogota/ul/noticias/noticias-universitarias/16-noticias/noticias-internas/4440-sistema-de-gestion-de-calidad-amplia-su-alcance#alcance>
- [26] Torres, I. (s. f.). Todo lo que debes saber para describir un alcance perfecto dentro de tu sistema de gestión de la calidad. IVE Consultores. Recuperado 12 noviembre de 2022, de <https://iveconsultores.com/describir-alcance-sistema-gestion-iso-9001/>
- [28] Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). EL LIDERAZGO (p. 56). <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- [29][32][33] Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Françoise & Barbosa, David (2013), Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa No. 25, (pp. 53-71). <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5096815.pdf>.
- [30] Yarce, J. (s. f.). ¿Qué es el liderazgo? En Instituto Latinoamericano de Liderazgo (p. 1). <https://es-static.z-dn.net/files/d49/68246c73bdd0890ad091f3e8b5c4fadd.pdf>
- [31][45][60] Benítez Corona, P. y Ruíz, M. Á. (s.f.). Programa Especializado: Habilidades Gerenciales [MOOC]. Coursera: <https://mx.coursera.org/specializations/habilidades#instructors>
- [35] Martín, J. (2019, 29 octubre). LOS PRINCIPIOS DE FAYOL Y LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA. cerem: International Business School. Recuperado 7 de diciembre de 2022, de <https://www.cerem.mx/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- [36] Gutiérrez Mesa, C. E. (2014). Propuesta para la implementación de la norma NTC-ISO 9004:2010, como un modelo de gestión para el logro del éxito sostenido en las empresas colombianas [Tesis de especialidad] (p. 37). Universidad de Medellín.
- [37] [39][54] Aguilar Meraz, A. (1997). ISO 9004-2 Como lograr la certificación en la FIME [Tesis maestría] (p. 38.) (p. 31) (p. 36) Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/456/1/1020119007.PDF>
- [38] Enfoque al cliente, principio básico del certificado de ISO 9001 para el éxito empresarial, que las auditorías de SPG certificación evalúan. (2019, 17 septiembre). SPG certificación. Recuperado 5 de diciembre de 2022, de <https://www.certificadoiso9001.com/enfoque-al-cliente/>

- [42] Sánchez-Tembleque Montero, R. (2016). Proyecto de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en la empresa Pinatar Arena Football Center S.L. En Universidad Politécnica de Cartagena. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [44] Monise, C. (s. f.). ISO 9001:2015 – 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización. Blogdelacalidad. Recuperado 7 de diciembre de 2022, de <https://blogdelacalidad.com/iso-90012015-5-3-roles-responsabilidades-y-autoridades-en-la-organizacion/>
- [46][53][55][56] del Prado, L. (1998a). Liderazgo y Gestión de Personal. En Fundación OSDE. (pp. 60-77) (p. 95) (pp. 91-92) <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazg.pdf>
- [47]. Escuela Europea de Excelencia. (2018, 22 mayo). Cómo documentar roles y responsabilidades en ISO 9001:2015. ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA. Recuperado 7 de diciembre de 2022, de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/05/como-documentar-roles-y-responsabilidades-en-iso-9001-2015/>
- [49] Brume González, M. J. (2019). Estructura Organizacional. ITSA Institución universitaria (pp. 42-43). <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- [50] SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA [SFP]. (2014). ¿Qué es el perfil de puesto? En Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. <http://usp.funcionpublica.gob.mx/manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf>
- [51] Redator Rock content. (2019, 18 julio). Aprende cómo distribuir mejor las responsabilidades con la Matriz RACI. rockcontent. Recuperado 6 de diciembre de 2022, de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-raci/>
- [52]. ISOTools Excellence. (2018, 29 noviembre). ¿Cómo utilizar la matriz RACI en un proyecto de implantación ISO 27001? Seguridad de la información. Recuperado 6 de diciembre de 2022, de <https://www.pmg-ssi.com/2018/11/como-utilizar-la-matriz-raci-en-un-proyecto-de-implantacion-iso-27001/>
- [59] Escuela Europea de Excelencia. (2021, 20 enero). Mejorar la consulta y participación de los trabajadores en ISO 45001. ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA. Recuperado 7 de diciembre de 2022, de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2021/01/mejorar-la-consulta-y-participacion-de-los-trabajadores-en-iso-45001/>

8. ANEXOS

ANEXO A

Ejemplo de necesidades y expectativas de las partes interesadas

1. Clientes

Necesidad de cumplimiento de requisitos acordados en pedidos, ofertas, contratos, etc.

Expectativa de una capacidad de respuesta y una atención al cliente adecuadas.

Necesidad de satisfacer las necesidades de uso de los productos.

Expectativa de cumplir con los usos y costumbres de los propios consumidores.

2. Empleados

Necesidad de cumplimiento de los requisitos contractuales

Expectativa de disponer de una carrera profesional

Necesidad de definición de responsabilidades

Expectativa de disponer de unos canales de comunicación y sensibilización eficientes

3. Proveedor / Partner

Necesidad de cumplimiento de requisitos establecidos en pedidos, contratos, etc.

Expectativa de beneficio mutuo en el medio - largo plazo

Necesidad de información adecuada para establecer los productos y servicios de manera conforme.

Expectativa de disponer de unos horarios y plazos de entrega que faciliten las entregas.

4. Accionistas / Propietarios

Necesidad de recibir la información oportuna sobre las cuentas de la organización.

Expectativa de obtener la rentabilidad económica.

Necesidad de disponer de los canales adecuados para la participación.

Expectativa de crecimiento de la organización.

5. Competencia

Necesidad de cumplimiento de los requisitos legales que regulan el mercado.

Expectativa de disponer de una política de precios responsable.

Necesidad de una competencia leal.

Expectativa de expansión del mercado.

6. Administraciones públicas

Necesidad de cumplimiento de obligaciones fiscales.

Expectativa de un mejor desempeño ambiental.

Necesidad de cumplimiento legal de productos y servicios.

Expectativa de creación de empleo.

Recuperado de: <https://hederaconsultores.blogspot.com/2019/01/definicion-de-partes-interesadas-iso-9001.html>

ANEXO B

Ejemplo del alcance de un certificado de sistema de gestión de calidad, ambiental y SST

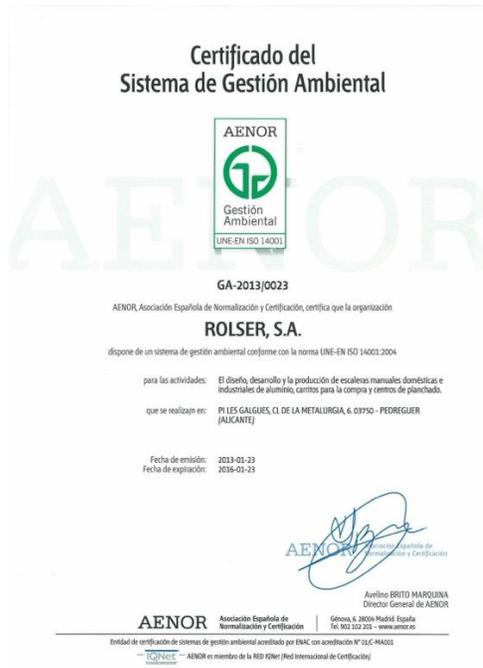


Figura X. Ejemplo Certificado de Sistema de Gestión Ambiental

Recuperado de: <https://about.rolser.com/es/10-noticias/144-certificado-de-gestion-ambiental-14001>



Figura X. Ejemplo Certificado de Sistema de Gestión de la Calidad

Recuperado de: <https://www.emacsa.es/certificado-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>



Figura X. Ejemplo Certificado de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Recuperado de: <https://alvac.es/D/post/certificacion-iso-45001/>

ANEXO C

Ejemplo de revisiones por dirección. Fichas de proceso

	PROCESO:	REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CÓDIGO:	RPE-FP-01
	TIPO:	ESTRATÉGICO O DE MEJORA	LÍDER DEL PROCESO:	Dirección
Misión/Objeto	Revisión de la marcha de la organización para detectar oportunidades de mejora y decidir objetivos y políticas de empresa para desarrollar en el nuevo periodo.			
Destinatarios	Toda la organización			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:		
Información que llega a la Dirección. Revisión del proceso.		Grado de cumplimiento de objetivos periodo anterior. Grado de satisfacción de los clientes en relación con las mejoras emprendidas en el periodo.		
Actividades				
Descripción:				
<ul style="list-style-type: none"> - Realización de un análisis DAFO mensual para ir observando si se van eliminando las debilidades, estudiar las amenazas que vayan surgiendo, si están potenciando las fortalezas de la empresa y si se están aprovechando o pueden aprovecharse las oportunidades que poseemos. 				
Documentación y registros				
<ul style="list-style-type: none"> - Quejas y reclamaciones (RP-PR-01) - Informe de auditorías (RP- PR-02) - Informes/estudios de mercado, gustos, tendencias, etc. (RP-IT-01) - Análisis DAFO (RP-R-01) - Información sobre desviaciones, No conformidades, etc. (RP-R-02) - Informe de la revisión (RP-R-03) 				

	PROCESO:	GESTIÓN DE CLIENTES	CÓDIGO:	GC-FP-01
	TIPO:	OPERATIVOS O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	LÍDER DEL PROCESO:	Dirección
Misión/Objeto	Identificar y analizar los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes para transformarlos en mejoras del servicio. Evaluar su grado de satisfacción y gestionar sus sugerencias, quejas y reclamaciones.			
Destinatarios	Clientes; Proveedores; Responsables de Área; Administración local/ regional / estatal (si procede).			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Información procedente de distribuidores y minoristas. - Información recogida en el buzón on-line. - Información recogida a través de las encuestas. - Información recogida en quejas/reclamaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> - Nº total de quejas de clientes de este año. - Nº total de quejas periodo actual/ nº total de quejas año anterior - Tiempo de respuesta - Quejas por las instalaciones - Quejas por empresas de servicios. - % Quejas/ altas de clientes - Nº de Sugerencias periodo actual/ nº total de sugerencias periodo anterior. - Nº de sugerencias implantadas/ nº de sugerencias - Índice de satisfacción encuestas 		
Actividades				
Descripción:				
<ul style="list-style-type: none"> - Contacto trimestral con los distribuidores, mayoristas, minoristas y demás intermediarios para recabar información sobre los clientes y el servicio prestado. - Descarga diaria de los comentarios de los usuarios recibidos en el buzón on-line de la página web. Respuesta al usuario. Elaboración de Informe BUZÓN ON- LINE. - Selección de clientes y envío de encuestas personalizadas. Análisis de resultados y elaboración de Informe ENCUESTAS. - Registro, control y gestión específico de quejas/reclamaciones recibidas a través de cualquier medio. Respuesta al usuario. Elaboración Informe QUEJAS/RECLAMACIONES. - Análisis trimestral de Informes y elaboración de Informe anual CLIENTES. 				
Documentación asociada y registros				
<ul style="list-style-type: none"> - Documentación con la Administración durante el tratamiento de la reclamación. (GC-PR-01) - Registro de quejas/ reclamaciones (GC-R-01) - Modelo Informe (GC-R-02) - Modelo Encuesta (GC-R-03) - Modelo Queja/Reclamación (GC-R-04) - Información al cliente (Cartas, mails, etc.) (No aplica) 				

Recuperado de: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf>, pág. 54 y 58

ANEXO D POLITICA INTEGRADA



ANEXO I Política Integrada - 10

ANEXO I – POLÍTICA INTEGRADA (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 39001 Y GDP)

La **Alta Dirección** de **SERTRANS** considera que la Gestión de la Calidad, la Gestión Ambiental, la Prevención de los riesgos Laborales, Seguridad Vial asociados a las diferentes actividades desarrolladas por **SERTRANS**, así como la Protección de datos físicos y de las tecnologías de la información y comunicación, bienes, las partes interesadas, mercancías e instalaciones y el cumplimiento de la Responsabilidad Social, son los factores esenciales para alcanzar el éxito de nuestra empresa.

La **Alta Dirección** de **SERTRANS** establece, implementa, mantiene y asegura la integración de los requisitos de las normas en las diferentes áreas de negocio, a partir de la identificación de los factores internos y externos apropiados al propósito y contexto que afectan a la Organización y su dirección estratégica. Basada en la identificación de los procesos, el conocimiento profundo de las expectativas y requisitos de las partes interesadas y el análisis de riesgos son la base para asegurar el cumplimiento de estas expectativas y promover el aumento de la satisfacción de las partes interesadas y el establecimiento de objetivos.

Cada persona es responsable de las funciones que realiza, por ello garantizará que esta Política Integrada, sea entendida, aplicada y revisada para asegurar su adecuación continuada y su vela por el personal, disponiendo para ello de los medios necesarios. Con el compromiso de consulta y participación de todos los trabajadores de la organización así como de sus legítimos representantes.

Con el Sistema de Gestión Integrado pretendemos **satisfacer las necesidades de nuestros Clientes** con servicios eficaces en base al suministro de productos de calidad, un compromiso con la asignación racional y sostenible de los recursos, garantizando la Seguridad en las Operaciones, el compromiso de la Prevención de los Daños y el deterioro de la Salud de los Empleados proporcionando condiciones seguras y saludables, la Protección de Datos de los mismos y la Conservación del Medio Ambiente y la contaminación, consolidando y ampliando de esta manera, nuestro mercado.

Orientarnos a la mejora continua, forma parte esencial de todas las actividades y desarrollos de la empresa, respetando el Medio Ambiente, mejorando la gestión de la SST y su desempeño, así como la calidad de nuestros servicios y cumpliendo en todo momento con la Legislación y otros compromisos suscritos por nuestra organización, aplicable a nuestra actividad y otros que la organización suscriba relacionados con el medio ambiente y los peligros para la SST. La mejora continua deberá alcanzar todos los ámbitos, de forma que se viva de manera ejemplar en todos los niveles y áreas de la organización.

La seguridad y protección de datos físicos y de tecnologías de información y comunicación, bienes, personas, mercancías e instalaciones, y la seguridad de la integridad de los productos con alto valor o peligrosos ante robo o atentado así como la documentación entregada en custodia a los servicios logísticos es esencial. Se velará por eliminar los peligros y reducir los riesgos, incrementando la seguridad durante el transporte y las operaciones de carga y descarga, con una influencia positiva en la actitud de operadores y conductores mediante la observación, orientación y comunicación, y siguiendo los principios del programa CSS.

Disminución de la incidencia en los desplazamientos de los trabajadores para la mejora de su salud, mejora de la conciliación familiar y laboral, menos prisas, menos estrés y mejora de la puntualidad. **Mejora medioambiental** en la disminución de desplazamientos, reducción de la contaminación, reducción del consumo energético, mejora de las emisiones contaminantes y mejora de accesibilidad a la empresa.

Esta Política Integrada proporciona el marco de referencia para establecer y revisar los Objetivos del Sistema de Calidad, Medio Ambiente y de la SST.

Nuestros objetivos se basan en las siguientes premisas:

- Conseguir la plena Satisfacción de nuestros Clientes, cumpliendo sus requisitos, expectativas y especificaciones de Calidad, ofreciéndoles el mejor servicio a un precio justo.
- Conseguir la Plena Satisfacción de los requisitos y expectativas de las Partes Interesadas
- Mantener la fidelidad de nuestros Clientes.
- Un Sistema de Gestión Integrado, basado en las normas de referencia **UNE-EN - ISO 9001:2015, UNE- EN ISO 14001:2015, UNE-EN-ISO 45001:2018 y UNE-EN-ISO 39001:2013** y que cumple los requisitos de la norma **SA 8000, LOPD 03/2018 y Reglamento UE 2016/679**.
- Cumplimiento de las directrices sobre prácticas correctas de distribución de medicamentos para uso humano.
- El tratamiento de todas las incidencias como No Conformidades
- Perfeccionar nuestra capacidad de organización y gestión
- El establecimiento de objetivos de mejora continua en todos los aspectos de nuestra actividad y sobre la gestión de la SST y el Medio Ambiente, con un claro compromiso de prevención de la contaminación y del deterioro de la Salud.
- Potenciar nuestro sistema logístico e invertir en él en la medida de lo posible.
- Formar a nuestros trabajadores de manera continuada.
- Mejora de la salud de nuestros trabajadores y del medio ambiente.

Nuestra normativa de Prevención de Riesgos Laborales establece la prohibición del uso o el estar bajo la influencia de alcohol, narcóticos y/o drogas, o medicamentos sin prescripción médica, durante la jornada laboral.

Esta Política Integrada, ha de ser entendida y asumida por todo el personal de **SERTRANS** y por nuestros colaboradores así como ser el marco para establecer y revisar los objetivos. Además estará a disposición de cualquier persona que muestre interés por ella y de las partes interesadas.

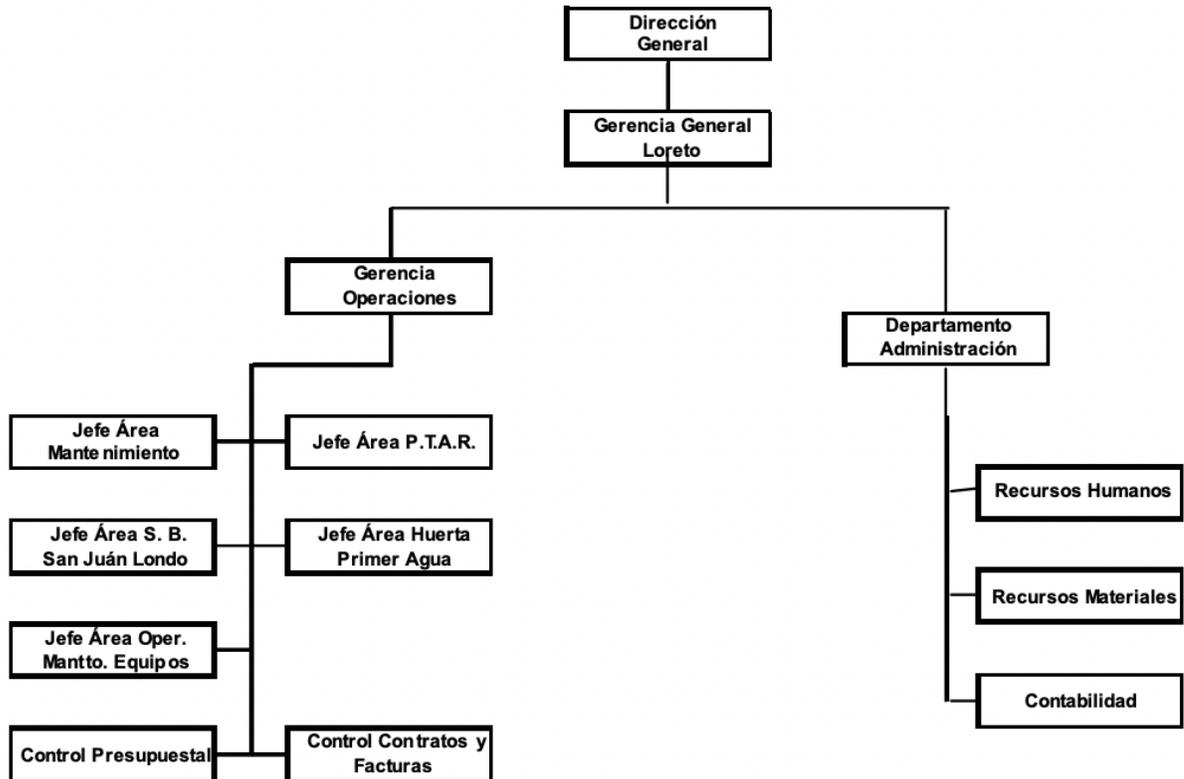
En Sant Adrià de Besòs, a 05 de Noviembre del 2020

Fdo.: Santiago Bosquet Fornós - Alta Dirección

Recuperado de: <https://www.sertrans.es/wp-content/uploads/2020/11/ANEXO-I-Poli%CC%81tica-Integrada-10.pdf>

ANEXO E
Comunicación responsabilidades y autoridades SGI

Ejemplo de un organigrama:



Recuperado de:

<http://www.fonaturconstructora.gob.mx/lftaipg/fraccionxiv/organigramas.pdf>, pág. 6

Ejemplo de perfil de puesto para el Sistema de Gestión de calidad Norma ISO 9001:

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	COORDINADOR DE AUDITORIAS
ESCOLARIDAD	Licenciatura
CURSOS DE PROFESIONALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> a) Introducción a la norma ISO 9001. b) Tutoría de Manejo de un SGC conforme a ISO 9001. c) Curso Formación de auditores Norma ISO 19011. d) Herramientas estadísticas básicas para la mejora continua y para la solución de no conformidades.
CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> a) Gestión de la mejora continua de un SGC. b) Solución de No conformidades y acciones correctivas. c) Directrices para estructurar planes de calidad.
RESPONSABILIDAD EN PROCESO	<p>Responsable de la confidencialidad de documentos y oficios que maneja. Responsable del mobiliario y equipo de trabajo asignado para que realice su labor.</p> <p>Asegurarse de que las auditorías internas sean programadas, planificadas, realizadas y registradas de acuerdo al procedimiento de auditoría.</p> <p>Seguimiento de actividades de auditorías.</p>
RESPONSABILIDAD SOBRE EL TRABAJO DE OTROS	<p>Mantener informados a los distintos representantes de la dirección y gestores internos, acerca de las actividades de auditorías.</p> <p>Desarrollar administrar implementar dar seguimiento y evaluar el programa de auditorías internas.</p>
AMBIENTE Y RIESGOS	<p>La posibilidad de accidentes es remota, sin embargo se pueden presentar posibles torceduras, debido a una mala postura. El trabajo se ejecuta sentado.</p>
EXPERIENCIA EN LA INSTITUCIÓN	Sin experiencia
HABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> a) Toma de decisiones, con repercusión interna y externa en el área laboral. b) Interés de escuchar a los auditores, gestores internos y Representantes de la dirección. c) Orientar las actividades de auditorías d) Capacidad de organización de documentos para su fácil identificación y recuperación. e) Disciplina

Recuperado de:

https://www.dgb.umich.mx/images/PDF/fracciones/normativos/PERFIL_DE_PUESTOS_PARA_LOS_SISTEMAS_DE_GESTION_DE_CALIDAD.pdf ; pág. 14.

Ejemplo de perfil de puesto para el Sistema de Gestión Ambiental Norma ISO 14001:

	PERFIL DE PUESTO: SGI Coordinador	Fecha: 26 Agosto 2015
	Referencia a la Norma ISO 14001	Revisión: 0
	Requisitos: 4.4.1	Página 1 de 3

- Nombre del puesto:** Coordinador del SGI.
- Propósito del puesto:** Apoyar de manera efectiva para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión ambiental en todos los niveles aplicables al Instituto e informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGA y sus oportunidades de mejora.
- Líneas de autoridad**
 - Puesto a quien le reporta: Director(a)
- Procesos/actividad en que participa el puesto, en la parte ambiental.** Los 5 procesos.

5. Responsabilidades

Núm.	Tema / proceso (Procedimiento)	Responsabilidades	Autoridades
1	Procesos operativos y administrativos, del SGA	<p>Apoyar de manera efectiva para que el SGA se establezca, implemente, mantenga y mejore de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 14001.</p> <p>Todas aquellas que le sean asignadas de acuerdo a la Norma ISO-14001.</p> <p>Apoyar para que se promueva la toma de conciencia de los requisitos ambientales en todos los niveles del Instituto Tecnológico.</p> <p>Apoyar a Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas ambientales establecidas en el programa de trabajo para la implementación y mejora continua del SGA.</p> <p>Coordinar y supervisar la capacitación continua de todo el personal acerca del SGA.</p> <p>Coordinar las reuniones que se realicen en los Instituto Tecnológico, para fomentar la difusión del SGA, el establecimiento de la cultura ambiental y la realización de la evaluación de los avances en su ámbito de influencia.</p> <p>Coordinar las revisiones por la dirección.</p> <p>Conocer la Normatividad Ambiental que le corresponda al Instituto.</p>	<p>Coordinar la Elaboración, Revisión y Autorización de los procedimientos y documentos de operación del SGA en acuerdo con el Director(a)</p> <p>Coordinar para Definir Acciones preventivas y correctivas al SGA y verificar su cumplimiento.</p> <p>Solicitar y gestionar la información referente a los procedimientos del SGA.</p> <p>Verificar que el personal cumpla con las calibraciones de los equipos e instrumentos de seguimiento y medición.</p> <p>Verificar que el personal del Instituto implemente los documentos del SGA, así como de la legislación y normatividad ambiental aplicable</p> <p>Todas aquellas que le sean autorizadas a ejecutar por su jefe inmediato.</p>

	PERFIL DE PUESTO: Representante Coordinador SGI	Fecha: 31 Agosto 2015
	Referencia a la Norma ISO 14001	Revisión: 0
	Requisitos: 4.4.1	Página 2 de 3

6. Objetivos esperados

Núm.	Tema / proceso	Objetivo	Meta anual
1	Procesos operativos y administrativos, del SGA	<p>Documentar, Implementar, mantener y mejorar el SGA en todos los niveles aplicables del Instituto e informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGA y sus oportunidades de mejora.</p> <p>Coordinar para que el personal este consciente de sus actividades y del cumplimiento de los procedimientos del SGA.</p>	Implementación, mantenimiento y mejora continua del SGA en el Instituto.

7. FORMACIÓN

7.1 Académica deseada: Licenciatura

8. Conocimientos y competencia relacionada con el puesto hacia el SGA

Documentos del SGA	Señalar aquellos punto aplicables al puesto
1. Fundamentos de Normatividad ambiental aplicable	si
2. Fundamentos de Normas ambientales (específica)	si
3. Conocimiento de los procedimientos de operación aplicables a su puesto.	si
4. Controles Operacionales de:	
- Manejo de residuos peligrosos	
- Manejo de Residuos	
5. Monitoreo y Medición	
- Procedimiento de respuesta ante emergencias	si
- Evaluación del cumplimiento legal	si
- Evaluación de los controles operacionales	si
- Mantenimiento de equipos e instrumentos de medición	
- Calibración de equipos e instrumentos de medición	
6.- Otros	
- Conocimientos de nivel intermedio de computación	si
- Cubrir el perfil de auditor en formación	si
- Identificar aspectos ambientales.	si

Nota: para efectuar el punto 2, favor de tomar en cuenta la Matriz de Identificación de Aspectos Ambientales; Tabla –resumen de Programa de AA.

9. Habilidades

Manejo de grupos de trabajo
 Conocimiento de la Legislación en Materia Ambiental
 Desarrollo y administración de proyectos
 Buen comunicador

	PERFIL DE PUESTO: Representante Coordinador SGI	Fecha: 31 Agosto 2015
	Referencia a la Norma ISO 14001	Revisión: 0
	Requisitos: 4.4.1	Página 3 de 3

10. Competencias laborales

Competencia laboral	Grado de dominio requerido (marcar con una "x")			
	Muy alto	Alto	Normal	Bajo
FUNDAMENTALES				
Compromiso con la INSTITUCIÓN	X			
Orientación al cliente	X			
Puntualidad		X		
Proactividad		X		
Comunicación interpersonal	X			
Otras				
DE GESTIÓN				
Liderazgo	X			
Negociación		X		
Aprovechamiento de recursos	X			
Otras				

11. Autorizaciones

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Lic. Nidia Canul Hoi Jefa Depto. Recursos Humanos	Ing. Abelardo Villar Mex RDA	ING. Mario Vicente González Robles Director
26 AGOSTO 2015	28 AGOSTO 2015	31 AGOSTO 2015

Recuperado de:

http://www.itchetumal.edu.mx/images/SIST.G.AMBIENTAL/PROCED_RECURSOS_H/Perfil-de-puesto_Coordinador-del-SGI.pdf

Ejemplo de perfil de puesto para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo Norma ISO 45001.

	Sistema de Gestión Integral	FO02-PR11
	Perfil de Puesto	FECHA DE EMISIÓN 1-Feb-21 REVISIÓN 01
PUESTO: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVO		
OBJETIVO DEL PUESTO		
Mantener el sistema de gestión Integral y llevar la administración y control de gastos cumpliendo con la norma ISO 9001:2015 y 45001:2018		
JEFE INMEDIATO:	Dirección General	
PERSONAL A SU CARGO:	N/A	
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes en un rango de horario de: 9:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00 hrs y sábados de 9:00 a 14:00 hrs.	
NIVEL DE ESTUDIOS		
Educación	Ingeniería, licenciatura, carrera a fin o pasante.	
Formación	Administración, RH.	
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en puesto similar.	
REQUISITOS PERSONALES		
Edad	23 años en adelante	
Sexo	Indistinto	
Estado Civil	Indistinto	
COMPETENCIAS GENERALES		
Comunicación	Liderazgo	
Motivación	Seguridad, orden y limpieza	
Capacitación y desarrollo	Actitud y colaboración	
Solución de problemas	Ambiente de trabajo	
Capacidad personal	Productividad	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Interpretación de cálculos numéricos (costos)		
Manejo de Office (Word, Excel, power point)		
Conocimiento general de la norma ISO 45001:2018		
Conocimiento general de la norma ISO 9001:2015		
Identificación de la normatividad aplicable en materia de S.S.T.		
Conocimientos contables (altas y bajas del seguro, timbrado de nóminas, facturación).		
Conocimiento de manejo de bancos.		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Dar a conocer a personal de nuevo ingreso funciones y responsabilidades de acuerdo a su perfil de puestos.		
Conocer el reglamento interno ENVIRO		
Conocer el reglamento de interno de seguridad e higiene de ENVIRO		
Conocer el Sistema Integral de ENVIRO		
Situación ante emergencias (pudiendo ser: primeros auxilios, evacuación y manejo de extintores)		
Conocimiento y manejo del sistema interno ENVIRO SIE (Luis Demétrio Pérez Cuellar).		
Fungir como auditor interno ante el SGI de ENVIRO (Luis Demétrio Pérez Cuellar).		
Coordinar empleados de ausentismo y movimientos de personal por medio de registros administrativos.		
Verificación de horas extras de acuerdo a la nómina previamente revisada por Gerencia de obra o Director General.		
Revisar si se ha llegado al objetivo por parte de cada uno de los perfiles de puestos.		

Revisar si se ha llegado al objetivo por parte de cada uno de los perfiles de puestos.
Liberación de pagos.
Coordinación y supervisión de todos los departamentos del área administrativa, presentando información (caja chica) clara y oportuna a la dirección general.
Conocimiento de los registros de obras ante el IMSS y dar altas y bajas a los trabajadores en el seguro.
Actualizar contratos y expediente de trabajadores.
Elaboración de propuesta técnica para licitaciones de obra.
Participar en las auditorías del S.G.S.S.T y llevar a cabo revisiones por la dirección.
Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SIE (Sistema Integral de ENVIRO) y cualquier necesidad de mejora para el mismo.
Asistir y participar en la capacitación y/o información sobre seguridad, salud en el trabajo y calidad.
Alta a padrón de contratistas en dependencias.
Refrendos en padrón de contratistas.
Refrendos en padrón de contratistas.
Atención a convocatorias publicadas en periódicos, compra net e inscripciones.
Elaboración de propuestas Legal, técnica e integración de la propuesta económica para concursos.
Revisión del correo de facturación
Seguimiento a avisos de fallos de licitaciones.
Solicitud del alta o baja de la obra al departamento contable.
Apertura de expediente de obra (carpeta).
Entregas de contratos a personal de nuevo ingreso.
Alta y baja de personal ante el IMSS
Elaboración de nóminas
Usar correctamente el equipo de seguridad conforme al formato FO02-PR13.
AUTORIDADES DEL PUESTO
Tiene la autoridad para tomar decisiones referentes las compras de materiales.
Tiene autoridad para pago de caja chica.
Tiene autoridad para reportar a dirección general y a la gerencia de construcción cualquier anomalía detectada referente al Sistema Integral de ENVIRO.
RENDICION DE CUENTAS
Semanalmente se hace reporte a la gerencia general sobre la conciliación de la cuenta bancaria y el sistema.
Se hace reporte sobre concursos publicados en los cuales se puede participar a la dirección general y a gerencia de obra. Y diariamente se reporta de forma verbal o via whatsapp las transferencias que se realizaran respecto a pago de impuestos, seguro, u otros gastos que no son referentes a la compra de material.
CONTROL DE CAMBIOS: Se agrego la rendicion de cuentas
CONTROL DEL DOCUMENTO: Archivo en su carpeta del SGI de EV.

Recuperado de: <https://enviromx.com/wp-content/uploads/2021/09/Perfil-de-Puesto-Coordinador-Administrativo..pdf> ; pág 2

Ejemplos de matriz de responsabilidades:

ACTIVIDADES/TAREAS	ROLES									
	Gerencia General	Gestión de Calidad	Recursos Humanos	Entrenamiento	Gerente de Proyecto	Equipo de Proyecto	Líderes de Proceso	Equipo Auditor Interno	Equipo Auditor Externo	
Análisis de la Situación Actual	I	R			I	R	C/I			
Mapeo de Procesos	A/R	R			I	I	I			
Documentación de Política y Plan de Calidad	A/R	R		I	I	I	R			
Elaboración de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo	A	A			A/C	R	R			
Elaboración del Manual de Calidad	A	R			I	I	C/I			
Capacitación			R	R	I	I	I			
Implementación	I	R	I	I	I	I	R			
Primera Auditoría Interna	I/C	I/C	C	C	C	I/C	I/C	R		
Revisión General	I	R			R	R				
Acciones Correctivas y Preventivas	R	R	R	R	R	R	R	I	I	
Segunda Auditoría Interna (Opcional)	C	C	C	C	C	I/C	I/C	R		
Acciones Correctivas y Preventivas (Opcional)	R	R	R	R	R	R	R	I	I	
Procesos de Análisis y Mejora	R	R			R	R	R	I		
Auditoría Externa	I/C	I/C	C	C	C	I	I	I	R	
Certificación	I	R	I	I	I	I	I	I	R	

Recuperado de: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002254.pdf>

1ROL	RESPONSABILIDADES	AUTORIDAD	RENDICIÓN DE CUENTAS		
			¿QUÉ CUENTAS RINDE?	¿A QUIEN?	¿CADA CUÁNTO?
ALTA DIRECCIÓN Consejo Superior Consejo Académico Rectoría	Garantizar el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales a través del cumplimiento del plan de desarrollo institucional.	Tomar las decisiones necesarias para el mantenimiento y mejora del SIG	Desempeño del SIG a través del informe de Revisión por la Dirección	Toda la comunidad académico administrativa	1 vez al iniciar la siguiente vigencia
	Gestionar de manera efectiva del Sistema Integrado de Gestión NTC ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015 capítulo 6 a través del cumplimiento de los requisitos legales asociados aplicables, reglamentarios y otros que adopte voluntariamente.	Aprobar los actos administrativos necesarios como compromiso de la Alta Dirección			
	Asegurar mediante la revisión por la dirección y la rendición de cuentas que el Sistema Integrado de Gestión NTC ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015 capítulo 6 sea conveniente, adecuado y eficaz para la Universidad de Pamplona.	Suspender actividades cuando se visualiza un riesgo o se incumple una ley	Cumplimiento de los objetivos institucionales a través del Plan de Desarrollo	Comunidad en general	1 vez durante el primer trimestre de la siguiente vigencia
	Garantizar la disponibilidad de recursos para diseñar, implementar, mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión NTC ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y el	Tomar decisiones sobre los planes, programas, proyectos y demás, que aseguren la mejora continua de los sistemas de gestión.			
		Aprobar el presupuesto			

ROL	RESPONSABILIDADES	AUTORIDAD	RENDICIÓN DE CUENTAS		
			¿QUÉ CUENTAS RINDE?	¿A QUIEN?	¿CADA CUÁNTO?
REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCIÓN	Asegurar que se promueve la cultura de la calidad y la toma de conciencia de los requisitos de los clientes		Informes sobre el desempeño del SIG	Rector	1 vez al semestre
	Asegurar la utilización adecuada de los recursos asignados al SIG (NTC ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015 capítulo 6)				
	Verificar el cumplimiento de la conveniencia, adecuación y eficacia del SIG (NTC ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015 capítulo 6)	Participar en la construcción del Informe de Revisión por la Dirección	Proyección de los informes de Revisión por la Dirección	Rector	Al finalizar cada vigencia
	Verificar el cumplimiento de la normatividad interna y externa aplicable a la institución	Solicitar los informes necesarios sobre la mejora del SIG			
	Asegurarse de que el SIG se mantiene e implementa acorde a los lineamientos de las normas de calidad adoptadas	Gestionar los cambios del SIG			
	Mantener informada a la Alta Dirección sobre el funcionamiento del SIG (NTC ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015 capítulo 6)				
	Informar de los elementos de protección personal necesarios para el desarrollo de cada actividad				

Recuperado de:

https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_13/recursos/sig2018/matriz_responsabi/06082018/responsabilidades_autoridad.pdf ; pág. 1, 2