

DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION
NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015, Y DECRETO 1072 DE 2015
(CAPITULO 6) EN LA EMISORA ONDAS DEL META S.A.S.



ELIANA SOFIA CARRILLO MOSQUERA
MARY ELLEN RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ
YESID GUSTAVO GONZALEZ ALVARADO



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
VILLAVICENCIO
2020

DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION
NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015, Y DECRETO 1072 DE 2015
(CAPITULO 6) EN LA EMISORA ONDAS DEL META S.A.S.

ELIANA SOFIA CARRILLO MOSQUERA
YESID GUSTAVO GONZALEZ ALVARADO
MARY ELLEN RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de Magister en
calidad y gestión integral

Director
AMABLE JOSÉ PÉREZ
Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
VILLAVICENCIO
2020

Autoridades Académicas

P. Jose Gabriel MEZA ANGULO O.P.
Rector General

P. Eduardo GONZALEZ GIL O.P.
Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA O.P.
Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA O.P.
Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN
Secretaria General Sede Villavicencio

Mg.MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO
Decano Facultad Administración de Empresas Agropecuarias

Nota de aceptación

MIGUEL ANDRES RIVEROS ROMERO

Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

AMABLE JOSÉ PÉREZ

Director de trabajo de grado

NOMBRE COMPLETO JURADO

Jurado

NOMBRE COMPLETO JURADO

Jurado

Villavicencio, 23 de junio 2020

Este trabajo lo dedicamos a nuestros padres, por darnos la vida y ejemplo de integridad y tenacidad que han sido el faro orientador.

A nuestras parejas, por su apoyo incondicional en este propósito de crecimiento académico y personal.

A nuestros hijos, motivo principal de todos los esfuerzos, por comprender las ausencias.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al todopoderoso que hizo posible este importante logro en nuestras vidas.

Al Estado colombiano, por los mecanismos para financiar nuestros sueños.

A la Universidad, por contribuir al desarrollo socio económico de la región fortaleciendo nuestras competencias profesionales, en procura de mejorar la competitividad de las organizaciones que acompañamos.

A los trabajadores de Ondas del Meta SAS, por su permanente disposición a colaborar con el proyecto y compartir con entusiasmo sus conocimientos. De manera especial a la gerente, por hacernos parte fundamental de su equipo de trabajo.

A los docentes, por procurar los contenidos pertinentes y la pedagogía adecuada para guiarnos en la apropiación de los conceptos.

A los compañeros de estudio, por enriquecer el aprendizaje en el aula y hacer agradable las jornadas.

Al grupo de estudio por la capacidad de articular nuestras fortalezas individuales, su infatigable labor, su voz de aliento en el momento justo, su amistad sincera y camaradería.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
ABSTRAC	13
INTRODUCCIÓN	14
1. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL	15
2. DESCRIPCIÓN DE LAS NECESIDADES O PROBLEMAS	18
3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	24
4. OBJETIVOS	26
4.1 OBJETIVO GENERAL	26
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
5. CRONOGRAMA	27
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	28
7. EQUIPO DE TRABAJO	30
8. METODOLOGÍA	31
9. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CONSULTORÍA	32
10. PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LA CONSULTORÍA	35
10.1 DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	35
10.2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS PARTES INTERESADAS	37
10.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN	44
10.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTION Y SUS PROCESOS	44
10.5 LIDERAZGO	50
10.6 POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	50
10.7 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES	52
10.8 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	52
10.9 OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	52
10.10 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	54
10.11 RECURSOS	55
10.12 COMPETENCIA	55
10.13 TOMA DE CONCIENCIA	55
10.14 COMUNICACIÓN	55
10.15 INFORMACIÓN DOCUMENTADA	57
10.16 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	57
10.17 PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS	57
10.18 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	58
10.19 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	58
10.20 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE	58
10.21 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO	59
10.22 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	59
10.23 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES	59

10.24 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	59
10.25 AUDITORIA INTERNA	60
10.26 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	60
10.27 MEJORA.....	60
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS.....	67

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
Fotografía 1. Cabina de emisión ondas del Meta SAS	15
Fotografía 2. Instalaciones Ondas del Meta SAS	16

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1.Tendencia de resultados financieros.	19
Gráfica 2. Árbol de problemas SGC.....	20
Gráfica 3. Árbol de problemas SGSST	21
Gráfica 4. Consumo anual de energía eléctrica (Kw).....	21
Gráfica 5. Árbol de problemas SGA.....	23
Gráfica 6. Cumplimiento de requisitos NTC ISO 9001:2015	28
Gráfica 7. Cumplimiento de requisitos NTC ISO 14001:2015	29
Gráfica 8. Cumplimiento de requisitos Resolución 0312 de 2019.....	29
Gráfica 9. Diseño sistema integrado de gestión.....	36
Gráfica 10. Modelo de las 5 fuerzas.	41
Gráfica 11. Mapa de procesos versión 1.	45
Gráfica 12. mapa de procesos versión 2.	46

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de riesgo por tipo de actividad	17
Tabla 2. Estimación de oyentes promedio diario (cifras en miles de personas).....	18
Tabla 3. Cronograma cumplimiento objetivos.	27
Tabla 4. Equipo de trabajo.....	30
Tabla 5. Cronograma de actividades.	32
Tabla 6. Análisis DOFA.....	39
Tabla 7. Cuadro de mando integral.....	42
Tabla 8. Integración SIG	46
Tabla 9. Matriz de priorización.....	51
Tabla 10. Objetivos del SIG	53
Tabla 11. Matriz de comunicación.	56

RESUMEN

La literatura reporta que en los últimos treinta años, muchas empresas en el mundo han experimentado los beneficios de implementar sistemas de gestión normalizados, siendo ISO uno de los referentes más ampliamente conocidos, contando con más de un millón de empresas certificadas (Global STD Certification, 2019). Igualmente menciona que, aquellas organizaciones que han logrado integrar dos o más sistemas de gestión alcanzan mayores niveles de eficiencia y productividad, así como niveles superiores de satisfacción de las partes interesadas.

Este trabajo muestra la experiencia de diseñar un sistema que integra la gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, mediante un enfoque sistémico basado en procesos, atendiendo las necesidades particulares de la organización, desarrollado de forma participativa y articulado con la orientación estratégica de la emisora Ondas del Meta SAS, concebido como herramienta que le permitirá alcanzar un nivel superior de competitividad, contribuirá al logro de los objetivos de la entidad y su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras claves: sistema, integración, gestión, proceso, calidad, ambiente, salud y seguridad en el trabajo.

ABSTRAC

The literature reports that in the last thirty years, many companies in the world have experienced the benefits of implementing standardized management systems, being ISO one of the most widely known references, with more than one million certified companies (Global STD Certification, 2019). Samely, it mentions that those organizations that have integrated two or more management systems, achieve higher levels of efficiency and productivity, as well as superior levels of stakeholders satisfaction.

This work points out the experience of design a system that integrates the management of quality, environment and health and safety at work, through a systemic approach based on processes, staring specially specific needs of the organization, created in a participatory way, articulated with the strategic orientation of Ondas del Meta radio station, and made it as a tool that will allow to reach a higher level of competitiveness, and will contribute to the achievement of the own objectives of the business and their sustainability over time.

Keywords: system, integration, management, process, quality, environment, health and safety at work.

INTRODUCCIÓN

En los años cincuenta, un niño provinciano de origen humilde adquirió la enfermedad conocida como poliomielitis; la afectación que causó a su cuerpo fue tan severa que el pronóstico médico era desolador. Tal vez por eso su madre decidió dejarlo al cuidado del personal del Instituto Roosevelt en Bogotá y devolverse para su pueblo a seguir criando a sus otros hijos. El niño sobrevivió y se convirtió en hombre, aunque no recuperó la movilidad de sus extremidades inferiores. Apoyado en muletas recorrió el mundo como narrador deportivo, se consolidó como comunicador social, fue un empresario exitoso, compositor, cantante y tuvo una carrera política brillante, llegando a ser congresista de nuestra república. En Villavicencio adquirió la emisora Ondas del Meta, para brindar un medio de comunicación que contribuyera al desarrollo socioeconómico de la región y generara oportunidades de trabajo.

Años después, en desarrollo del proceso formativo del programa de maestría, se encuentra a Ondas del Meta en una situación difícil debido a la tendencia mundial de sustituir la radio y la televisión, como medios de difusión de noticias y entretenimiento, por los nuevos canales llamados “social media”. Se tuvo la oportunidad de conocer de cerca la realidad personal de quienes allí laboran a diario con gran entrega y compromiso.

En el ejercicio académico, la evidencia mostró que las empresas de todo el mundo que implementan sistemas de gestión ISO alcanzan mejores resultados que aquellas que no lo hacen. Varios estudios reportan que la integración de sistemas de gestión brinda mayores beneficios a las organizaciones al optimizar recursos y lograr mayor eficiencia.

El equipo de trabajo con la intención de convertirse en agentes de cambio, decidió ayudar al personal de Ondas del Meta a diseñar y documentar un sistema integrado de gestión que responda a las necesidades particulares de la emisora y sus partes interesadas, en especial a sus clientes, trabajadores y el ambiente, por lo que se incluyeron las normas ISO 9001:2015, 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015 (Capítulo 6) en lo relacionado con la seguridad y salud en el trabajo, como herramienta para superar la adversidad que amenaza la sostenibilidad financiera de la organización, colocando a su servicio los conocimientos y competencias que se adquirieron a medida que se avanzó en los módulos del programa de maestría. En este documento se plasma la travesía que se emprendió con la esperanza de evitar la desaparición del sueño de ese niño provinciano que el país conoció como Henry Pava Camelo.

1. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

ONDAS DEL META S.A.S. surgió en 1967, constituyéndose en la tercera estación de radio que funcionó en la ciudad de Villavicencio, con cubrimiento en el departamento del Meta, parte del Casanare y Cundinamarca, posicionándose como la emisora con la mayor franja informativa de la región en A.M (Amplitud Modulada), siendo escuchada a nivel mundial a través de su página web www.ondasdelmeta.com.

Durante 36 años la administración de la empresa fue asumida por el SISTEMA SUPER DE COLOMBIA, cadena de emisoras de radio en Colombia que surgió en 1970, con sede en Villavicencio y desde entonces, junto con Todelar, RCN (Radio Cadena Nacional) y Caracol, son las emisoras que cuentan con frecuencia cadena básica en AM.

Fotografía 1. Cabina de emisión ondas del Meta SAS



Fuente: Gerencia Ondas del Meta SAS

En 1982 con el objetivo de ampliar audiencia, se creó la Súper estación, consolidando 17 emisoras a nivel nacional, de las cuales 8 se originaban en FM (Frecuencia Modulada) y estaban orientadas al mercado juvenil.

Las emisoras de Villavicencio conservaron los nombres con los cuales eran conocidas antes de ser adquiridas por la cadena, para no perder el posicionamiento regional alcanzado: La voz del llano 1020 y Ondas del Meta 1170.

Durante el tiempo que funcionó como parte del Sistema Súper de Colombia, Ondas del Meta cubría el mercado de manera sinérgica, garantizando su crecimiento y sostenibilidad, pero también estaba obligada a tener administradores comunes, así como, a aplicar los procesos y lineamientos del conglomerado.

A partir del 3 de mayo de 2014, varias emisoras del conglomerado fueron entregadas en modalidad de arrendamiento a RCN, con excepción de Ondas del Meta 1170 AM; a partir de ese momento su direccionamiento estratégico se hace de manera individual e independiente.

Actualmente Ondas del Meta tiene su Sede Administrativa y Operativa en la ciudad de Villavicencio, Departamento del Meta, ubicada en la calle 41B No. 30-11 Barrio la Grama.

Fotografía 2. Instalaciones Ondas del Meta SAS



Fuente: Gerencia Ondas del Meta SAS

Tiene dos unidades de negocio:

1. Arrendamiento de espacios radiales de 55 minutos cada uno, a 32 concesionarios que ocupan la franja comprendida entre las 4:00 am y 10:00 pm.
2. Venta de pauta publicitaria en los espacios propios: en el horario de 12:00 a 1:00 pm y en los 5 minutos que restan de cada hora para las agencias y demás anunciantes.

Ondas del Meta SAS, tiene en su estructura organizacional 8 puestos de trabajo directos y 32 indirectos (Concesionarios), por lo que se clasifica como empresa de menos de cincuenta (50) trabajadores, con tipo de riesgo II, de acuerdo con su actividad económica y lo definido en el Decreto 1607 de 2002:

Tabla 1. Clasificación de riesgo por tipo de actividad

Clase de riesgo	Código CIU	Dígitos Adicionales	ACTIVIDAD ECONOMICA
2	6423	01	EMPRESAS DEDICADAS A PRESTAR SERVICIOS DE TRASMISION DE PROGRAMAS DE RADIO Y TELEVISION, INCLUYE LAS ESTACIONES REPETIDORAS DE SEÑALES DE TELEVISION, RADIO Y SIMILARES

Fuente: Decreto 1607 de 2002.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS NECESIDADES O PROBLEMAS

De acuerdo con los resultados de la encuesta ECAR 1 (Estudio continuo de audiencias radiales) correspondiente al primer trimestre del año 2019, ONDAS DEL META SAS se ubica en el puesto No.11 en la tabla general de emisoras (Anexo 1. Estimación de oyentes promedio por día para cada emisora); ocupando el segundo puesto entre las emisoras AM, luego de RCN básica que es una emisora de contenido informativo a nivel nacional, mientras Ondas del Meta, genera contenido de interés local y regional. Al observar los resultados de la encuesta de audiencia se evidencia una disminución en el año 2017, que marca una fuerte tendencia negativa, que ha mejorado de manera parcial en los años siguientes, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

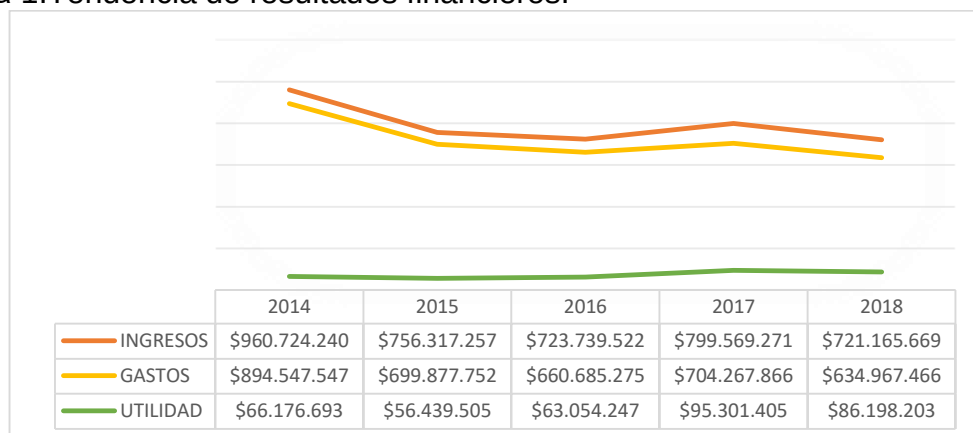
Tabla 2. Estimación de oyentes promedio diario (cifras en miles de personas).

EMISORA	ECAR 2019	ECAR 2018	ECAR 2017	ECAR 2016
1322-ONDAS DEL META	4,5	4,1	4,3	7,5

Fuente: Centro Nacional de Consultoría

De otra parte, se evidencia en el análisis de la información financiera de los últimos cinco años que la empresa presenta una disminución en sus ingresos. Tal como se muestra en gráfica 1. esta tendencia se presenta por falta de crecimiento en el volumen de ventas debido al cambio en las preferencias de la audiencia que han migrado de escuchar radio al uso de los nuevos canales de comunicación (Facebook, Instagram, Twitter, etc.); esto implica pérdida de interés de los anunciantes, dado que su mensaje comercial llega a una audiencia menor. De igual manera los concesionarios se ven afectados al perder atractivo para sus clientes de pauta.

Gráfica 1. Tendencia de resultados financieros.



Fuente: Gerencia Ondas del Meta SAS.

Se realizó un árbol del problema para el sistema de gestión de calidad, con la participación de la Gerencia y los líderes de los procesos; mostrando lo siguiente:

Problema: Pérdida de audiencia.

Descripción del problema: revisados los resultados de la encuesta ECAR de los últimos 3 años, se observa una tendencia a la reducción del número de oyentes de la emisora. Cabe anotar que la tendencia es en general para el sector de radio.

Causas: La principal causa es la tendencia mundial a uso de nuevos canales de comunicación e información, como Facebook, Instagram, Twitter, etc.

Consecuencias: Pérdida de concesionarios, pérdida de anunciantes. Disminución en los ingresos, puede causar el cierre de la empresa.

Involucrados: accionistas, oyentes, empleados, concesionarios, anunciantes.

Gráfica 2. Árbol de problemas SGC



Fuente: Elaboración propia con técnica de árbol de problemas e información suministrada por la gerencia.

En cuanto a SST (Seguridad y salud en el trabajo) se refiere, a pesar que durante la vida empresarial de la emisora Ondas del Meta SAS no se han registrado accidentes de trabajo (Anexo 2. Certificado ARL), la emisora diseñó un sistema de gestión e inició la implementación en 2017, desarrollando actividades de sensibilización, capacitación y conformación de comités y brigadas, considerando los requerimientos definidos por la resolución 1111 de 2017. Sin embargo, no se dio continuidad al programa, ni se ha actualizado al marco normativo vigente, situación que la expone al riesgo de ser sancionada.

Se realizó un árbol del problema para el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, con la participación de la Gerencia y los líderes de los procesos; mostrando lo siguiente:

1. Problema: Incumplimiento de requisitos legales.

2. Descripción del problema: La emisora no está cumpliendo con los requisitos mínimos definidos por el Ministerio de trabajo en la Resolución 0312 de 2019. Artículo 9.

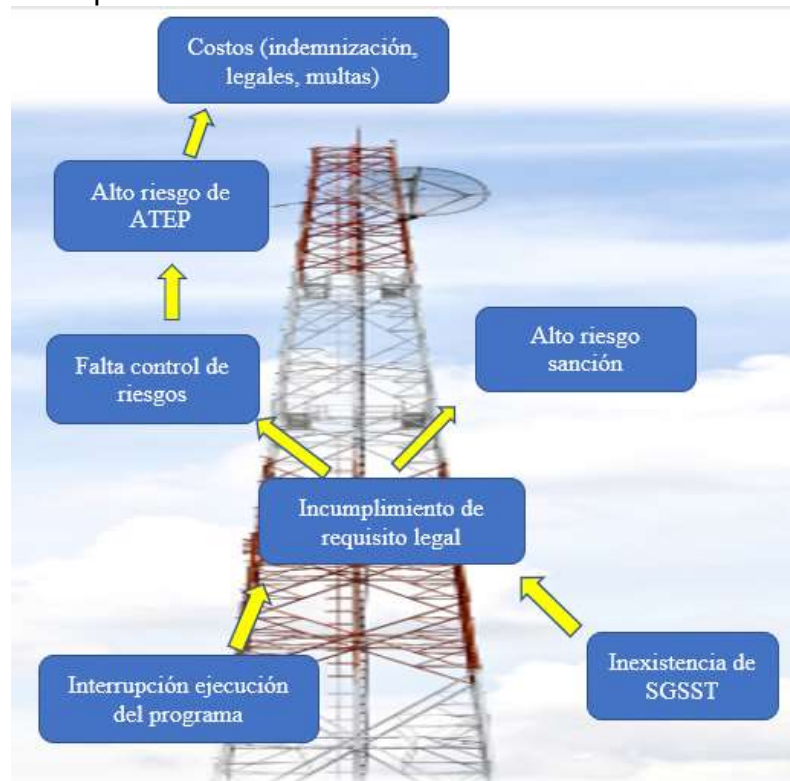
3. Causas: Falta de gestión del sistema.

4. Consecuencias: no aseguramiento del sistema, falta de control de los riesgos identificados, exposición a posibles sanciones para la empresa.

5. Involucrados: Accionistas, empleados, gobierno nacional, proveedor de servicios de seguridad y salud en el trabajo, concesionarios, arrendatarios y visitantes.

En la siguiente grafica se muestra la relación de causas y efectos.

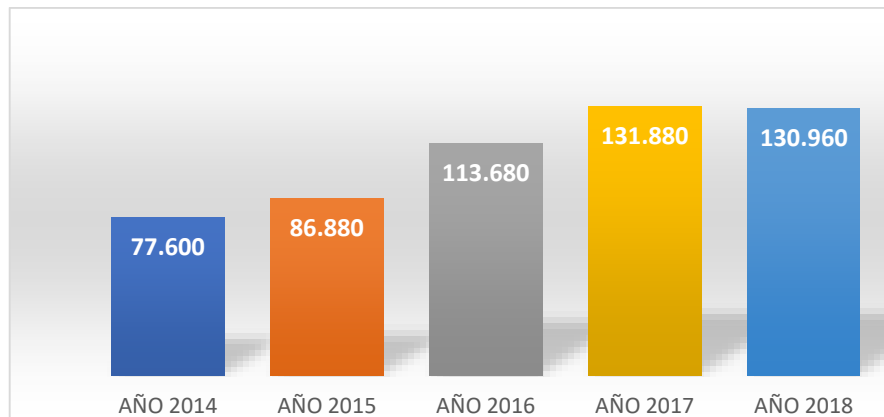
Gráfica 3. Árbol de problemas SGSST



Fuente: Elaboración propia con técnica de árbol de problemas e información suministrada por la gerencia.

De otro lado, la alta dirección preocupada por el impacto que su actividad ocasiona en el medio ambiente, debido a los altos consumos de energía eléctrica para la operación de sus equipos (Ver gráfica 2), se propone disminuir su efecto negativo a través de la identificación y puesta en marcha de iniciativas amigables con el ambiente, enmarcadas en un sistema de gestión ambiental.

Gráfica 4. Consumo anual de energía eléctrica (Kw).



Fuente: Gerencia Ondas del Meta SAS.

Se realizó un árbol del problema para el sistema de gestión ambiental, con la participación de la Gerencia y los líderes de los procesos; mostrando lo siguiente:

1. Problema: Alto consumo de energía eléctrica.

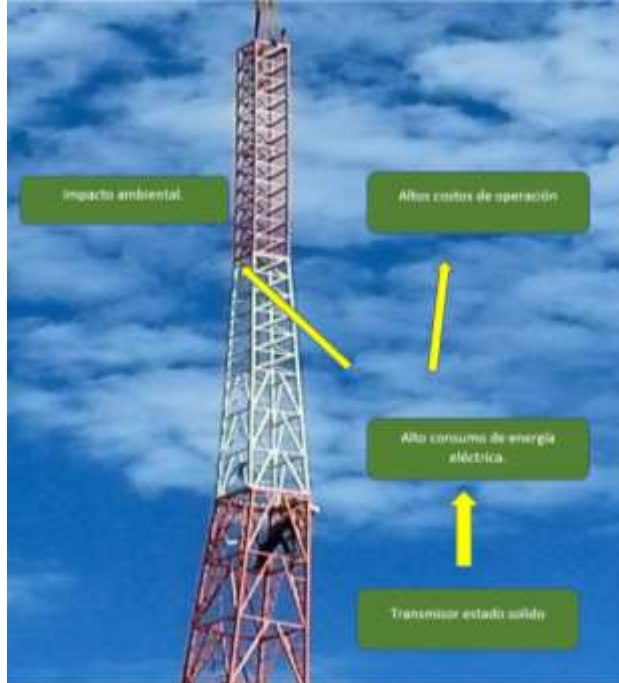
2. Descripción del problema: El reporte de la electrificadora del Meta muestra un incremento del consumo en los últimos 5 años alcanzando la cifra de 130.960 Kw en el año 2018.

3. Causas: Para la emisión de ondas de radio se utilizan equipos de estado sólido, que, a pesar de ser tecnología de punta, consumen gran cantidad de energía eléctrica.

4. Consecuencias: Incremento en el costo de operación, aumento del impacto ambiental (fragmentación del hábitat, perturbación a flora y fauna, modificación o pérdida de hábitat naturales, cambios climáticos por emisión de gases de efecto invernadero).

5. Involucrados: accionistas, comunidad, gobierno nacional, proveedor de fuentes alternativas de energía.

Gráfica 5. Árbol de problemas SGA



Fuente: Elaboración propia con técnica de árbol de problemas e información suministrada por la gerencia.

Se puede concluir que Ondas del Meta SAS presenta una marcada tendencia a la reducción de su audiencia y sus ingresos; adicionalmente se encuentra en alto riesgo de ser objeto de sanciones por el incumplimiento. (Hernández & Mendoza, 2018) de la normatividad vigente en materia de SST y presenta una tendencia al incremento de sus consumos de energía eléctrica ocasionando un impacto negativo en el ambiente. Por estas situaciones, conjuntamente con la gerencia y los líderes de los procesos, se consideró necesaria la implementación de un sistema de gestión integral. (Estrada, 2018), para contribuir a garantizar el logro de los objetivos organizacionales, así como, a obtener una mayor participación en el mercado regional a través de la satisfacción permanente de los requerimientos de los clientes internos y externos en la prestación del servicio. En cuanto a los requisitos de los clientes internos es fundamental el mejoramiento de las condiciones de seguridad de los trabajadores y con respecto al medio ambiente, lograr la disminución del impacto en el calentamiento global a través de la reducción del consumo de energía eléctrica.

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La implementación de sistemas de gestión integral que involucren las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, ha demostrado a nivel mundial que contribuye a sensibilizar e involucrar en el proceso a los trabajadores y la alta dirección de las organizaciones (Cabrera, Medina, Abab, Nogueira, & Nuñez, 2015), fomentando la cultura de la calidad y la mejora continua, causando un impacto positivo en la productividad de las empresas, aumentando la satisfacción de las partes interesadas, mejorando la imagen corporativa y ayudando a la integración de la organización a través de la visión sistémica que permita lograr eficiencia operativa, evitar reprocesos y apoyar la estrategia, gracias al suministro de información objetiva para la toma de decisiones acertadas (Peralta & Guataquí, 2018).

El Decreto 1072 de 2015. compila las normas reglamentarias en materia de seguridad y salud en el trabajo en el país, y establece las condiciones para la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo que deben cumplir todos los empleadores públicos y privados, de tal suerte que Ondas del Meta SAS debe dar cumplimiento a tal disposición, el Ministerio de trabajo reglamento a través de la Resolución 0312 de 2019. los estándares mínimos que constituyen el conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento de los empleadores y contratantes, mediante los cuales se establecen, verifican y controlan las condiciones básicas de capacidad técnico-administrativa y de suficiencia patrimonial y financiera indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades en el Sistema de Gestión de SST.

En el entorno nacional encontramos que la entidad RTVC Sistema de medios públicos, que abarca señal Colombia, el canal institucional de televisión, la emisora radio nacional de Colombia, radiónica, señal memoria y RTVC Play; cuenta con un sistema integrado de gestión, bajo los requisitos de la norma técnica de calidad para la gestión pública NTC GP1000:2009, la norma ISO 9001:2008 y el modelo estándar de control interno MECI 2014, en el marco del modelo integrado de planeación y gestión establecido por el decreto 2482 de 2012. Con el propósito de satisfacer la expectativas y necesidades de sus clientes a través de una amplia oferta de contenidos de calidad y su puesto en circulación, así como la mejora continua del sistema integrado de gestión, la administración de los riesgos y el cumplimiento de la normatividad del sector.

De acuerdo con la información publicada en la página de RCN Radio el 7 de noviembre del 2013, se convirtió en la primera cadena radial colombiana en recibir la certificación del sistema integrado de gestión por parte de Icontec, que incluye gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental. Cabe

destacar, que la primera entidad mencionada es de naturaleza pública de nivel nacional y la segunda es un conglomerado de emisoras que hace parte de uno de los grupos económicos más sólidos del país. A nivel regional, no se encontraron emisoras que hayan implementado sistemas de gestión integral.

Para asegurar la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la rentabilidad el camino a seguir es integrar la gestión de la calidad del servicio –ISO 9001:2015, atendiendo la seguridad y salud ocupacional del personal, en cumplimiento de lo estipulado en el Decreto 1072/15 bajo los estándares mínimos de la resolución 0312 de 2019 (Capítulo II, artículo 9), y el respeto por el medio ambiente-ISO 14001:2015, bajo una política integrada y una gestión armonizada que permita a Ondas del Meta SAS hacer uso eficiente de los recursos en términos de las inversiones necesarias para la implementación, la verificación y el mejoramiento continuo. Esta idea es viable, teniendo en cuenta que las normas ISO mencionadas fueron concebidas con la estructura de alto nivel.

Teniendo en cuenta que el SGSST debe cobijar tanto a los empleados directos como indirectos que realizan su labor en las instalaciones de la emisora, se incluyó además de los trabajadores de nómina, a los concesionarios, por lo que Ondas de Meta SAS se clasifica en el rango definido en el capítulo II artículo 9 de la Resolución 0312 de 2019 de 11 a 50 trabajadores.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseño y documentación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) en la emisora “Ondas del Meta SAS” considerando los requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y Decreto 1072 de 2015 (Capítulo 6).

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar el diagnóstico inicial para conocer el estado de la empresa frente a los modelos a implementar NTC ISO9001:2015 – ISO 14001:2015. Para efectos de la evaluación del cumplimiento de los estándares mínimos de seguridad y salud en el trabajo se aplicará la herramienta señalada en la Resolución 0312 de 2019 (Artículo 9).

Diseñar un sistema integrado de gestión para Ondas del Meta SAS, con la participación de los líderes de los procesos.

Elaborar la documentación ajustada a la necesidad propia de la organización frente a los requisitos de las normas NTC ISO9001:2015 – ISO 14001:2015, Decreto 1072 de 2015 (Capítulo 6) que hacen parte del sistema integrado de gestión. (Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y Certificación (Icontec), 2015);

5. CRONOGRAMA

Con el propósito de lograr el diseño y la documentación de un sistema integrado de gestión, se acordó con la gerencia de la emisora el desarrollo de los objetivos con el siguiente cronograma:

Tabla 3. Cronograma cumplimiento objetivos.

Objetivos	2019												2020					
	Ene	Feb	Mar	Ab	Ma	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Ab	Ma	Jun
Elaborar el diagnóstico inicial para conocer el estado de la empresa frente a los modelos a implementar																		
Diseñar un sistema integrado de gestión para Ondas del Meta SAS, con la participación de los líderes de los procesos.																		
Elaborar la documentación ajustada a la necesidad propia de la organización frente a los requisitos del sistema integrado de gestión.																		

Fuente: Elaboración propia.

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En la elaboración del diagnóstico de la organización se aplicó una lista de chequeo para conocer el estado actual de implementación de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 (Anexo 3. Matriz diagnostico cumplimiento SGC – SGA) y la Resolución 0312 de 2019 Capítulo II, artículo 9 (Anexo 4. Autoevaluación estándares mínimos resolución 0312) en la emisora. (Calso & Pardo, 2018) La primera herramienta se construyó teniendo en cuenta cada uno de los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 14001, la segunda se tomó de la recomendación de la resolución 0312 de 2019. Las herramientas se aplicaron en la entrevista realizada a la alta dirección y en reuniones de trabajo con los responsables de cada proceso. Se encontró que los sistemas de gestión de calidad y ambiental no se encuentran implementados. No obstante, la emisora inició en 2017 la implementación del sistema de gestión SST, se tenía definida la política, documentado instructivos, procedimientos y se había conformado el comité de convivencia, comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST y la brigada de emergencia; igualmente, se adelantaron capacitaciones al personal y se adquirieron elementos de seguridad; sin embargo, se interrumpió la ejecución.

De acuerdo con lo anterior, en las gráficas 6, 7, y 8 se muestran los resultados de la aplicación de las herramientas de autoevaluación de cada una de las normas (Anexo 3 y Anexo 4), las cuales nos indican el grado de implementación de cada una de ellas, teniendo en cuenta los parámetros normativos para cada componente: En relación al sistema de gestión de la calidad, se puede observar en la gráfica 6, que la Norma NTC ISO 9001:2015 se encontró implementada en un 7,4%, observándose que los requisitos con mayor grado de desarrollo son los de operación y contexto de la organización, gracias a la planeación estratégica de la Emisora.

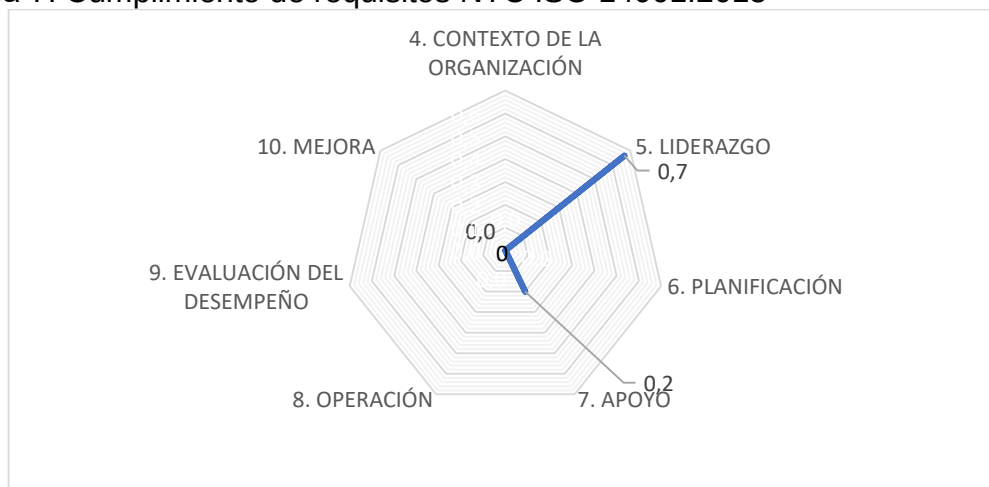
Gráfica 6. Cumplimiento de requisitos NTC ISO 9001:2015



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la gerencia.

El sistema de gestión ambiental bajo Norma NTC ISO 14001:2015 presenta escasamente un 0,9% de implementación (Ver gráfica 7), que obedece al liderazgo de la gerencia de la emisora respecto a la contribución que hace la organización a la preservación del ambiente. Es decir, y como ya se ha señalado, no se encuentra un SGA implementado.

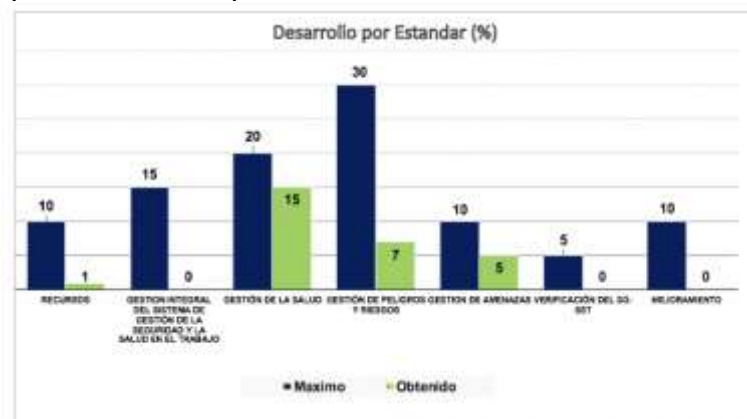
Gráfica 7. Cumplimiento de requisitos NTC ISO 14001:2015



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la gerencia.

La aplicación de la autoevaluación de estándares mínimos de la resolución 0312 de 2019 (Capítulo II, artículo 9), cuyos resultados se observan en la gráfica 8, muestra que la organización cumple solo con el 28% de los requisitos mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, debido a la gestión adelantada desde el 2017.

Gráfica 8. Cumplimiento de requisitos Resolución 0312 de 2019



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la gerencia.

7. EQUIPO DE TRABAJO

Para promover la participación de los trabajadores de la emisora se decidió en conjunto con la gerencia conformar el siguiente equipo de trabajo.

Tabla 4. Equipo de trabajo.

ROL EN EL EQUIPO	FUNCIONES	CARGO	NOMBRE
Líder	Responsable del sistema de la organización, convocar. Garantizar cumplimiento de compromisos. Capacidad de tomar decisiones.	Gerente	Mary Ellen Rodríguez
Secretario	Elaborar actas de consultoría (avances y compromisos)	Secretaria	Natalia Perez
Representante de procesos	Liderar difusión de acuerdos e implementación en los procesos	Jefe de sistemas	Jair Arango

Fuente: Elaboración propia.

8. METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al primer objetivo y conocer el estado de la emisora, frente a los modelos de gestión a implementar NTC ISO9001:2015 – ISO 14001:2015, Decreto 1072 de 2015 (Capítulo 6) y Resolución 0312 de 2019 artículo 9, se recopiló información a través de entrevista con la alta dirección y reuniones de trabajo con los líderes de procesos en las que se aplicaron listas de chequeo (Anexos 3 y 4), se aplicó la herramienta árbol de problemas, se realizó análisis financiero y de su posición en el sector. Además, el equipo realizó una revisión documental. La información suministrada por los diferentes instrumentos y vista desde los diferentes enfoques permitieron al equipo lograr una mayor comprensión del contexto de la empresa y sus necesidades.

Posteriormente, se procedió a diseñar el sistema integrado de gestión de manera que se diera respuesta a los hallazgos del diagnóstico y a la orientación estratégica de la emisora, con la participación de los líderes de los procesos de manera que el sistema contribuye al logro de los objetivos corporativos; para lo cual fue necesario sensibilizar y capacitar al talento humano sobre sistemas de gestión mediante la realización de charlas, talleres y actividades lúdicas. (Abreo & Pinzón, 2017)

En cuanto a la construcción de la documentación ajustada a la necesidad propia de la organización frente a los requisitos del sistema integrado de gestión, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Reunión con la alta dirección para garantizar los recursos necesarios.
- Articular el sistema de gestión integral a la estrategia de la empresa.
- Identificar los indicadores pertinentes para medir la gestión.
- Documentar procesos y procedimientos, elaborar formatos de registro.
- Determinar puntos críticos por proceso, identificando los riesgos y sus controles.
- Definir actividades, responsables y recursos en el plan de trabajo anual.

9. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CONSULTORÍA

Esta consultoría parte del diagnóstico organizacional y su alcance incluye el diseño y documentación de un Sistema Integrado de Gestión para la emisora Ondas del Meta SAS, bajo los parámetros de las normas de calidad NTC ISO 9001:2015, ambiental NTC ISO 14001:2015 y seguridad y salud en el trabajo según Decreto 1072/15 (Capítulo 6) y Resolución 0312 de 2019 (Capítulo II, Artículo 9. Estándares Mínimos para empresas de once (11) a cincuenta (50) trabajadores, clasificadas con riesgo I, II ó III). SAS (Alfonso, Díaz, & Gómez, 2017)

En la tabla 5, se puede observar el detalle de las actividades planteadas para atender los hallazgos reportados en el diagnóstico:

Tabla 5. Cronograma de actividades.

Actividad	2019												2020					
	Ene	Feb	Mar	Ab	Ma	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Ab	Ma	Jun
Entrevista a la gerente																		
Reuniones de trabajo con los líderes de los procesos																		
Revisión documental																		
Análisis financiero y de su posición en el sector																		
Herramienta árbol de problemas																		
Aplicación lista de chequeo para el diagnóstico (Calidad, ambiental, SST)																		

Tabla 5. (Continuación)

Construcción plataforma estratégica.																		
Reunión con líderes de proceso para validación mapa de procesos																		
Sensibilización y capacitación sobre sistemas de gestión mediante charla.																		
Reunión con líderes de proceso para revisión análisis de contexto, política y objetivos																		
Elaboración de la documentación del SIG (Caracterizaciones, procedimientos, formatos y otros) pertinentes de acuerdo con el tamaño y complejidad de la emisora, construida en los líderes de los procesos y aprobada por la gerencia.																		
Determinación de los puntos críticos por proceso, identificando y evaluando los riesgos, peligros, aspectos e impactos y sus controles.																		
Elaborar plan de prevención y atención de emergencias.																		

Tabla 5. (Continuación)

Definición indicadores para el cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica																		
Actualización matriz perfil de cargos																		
Construcción matriz de comunicación																		
Elaboración Plan de trabajo anual																		
Elaborar matriz de capacitación.																		
Sensibilización y capacitación sobre el sistema integrado de gestión (actividad lúdica)																		
Conformación Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, Comité de convivencia y Brigada de emergencia																		
Construcción matriz legal.																		
Consolidación Manual del Sistema Integrado de Gestión																		

Fuente: Elaboración propia.

10. PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LA CONSULTORÍA

10.1 DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Según lo afirmado por Miguel Carmona (2010), no existen metodologías para integrar sistemas, solo orientaciones, toda vez que la metodología de integración varía de una empresa a otra dependiendo de sus características propias. Los estudios reportan que la integración de los sistemas produce eficiencia al racionalizar los recursos y evitar duplicidad de esfuerzos. El equipo consideró, que además promueve una visión sistémica y holística de la organización.

Siguiendo la orientación del docente del programa de maestría Guillermo Peña Guarín, se abordó la integración teniendo en cuenta tres factores clave: estratégico, operativo y humano. Mediante el diagnóstico realizado a la emisora Ondas del Meta SAS, se logró conocer el contexto de la organización y se identificaron necesidades básicas que consisten, primero, en aumentar audiencia y volumen de ventas, segundo, evitar el riesgo de ser sancionada por incumplimiento normativo en materia de seguridad y salud en el trabajo, y en tercer lugar, reducir el impacto ambiental negativo ocasionado por el alto consumo de energía eléctrica en la operación de sus equipos. A partir de esta información se hizo el planteamiento estratégico.

En segundo lugar, se realizó el diseño basado en enfoque por procesos, atendiendo el componente operativo y teniendo en cuenta que la literatura menciona que es el método más eficaz. (Ferguson, García, & Bornay-Barrachina, 2002); (¿How integrated are environmental, quality and other standardized management system?, 2009).

La caracterización de los procesos permitió identificar los riesgos relacionados con las partes interesadas, desde la perspectiva de las tres normas a integrar. La efectiva integración, se evidencia en la documentación de los procesos y procedimientos del sistema de gestión.

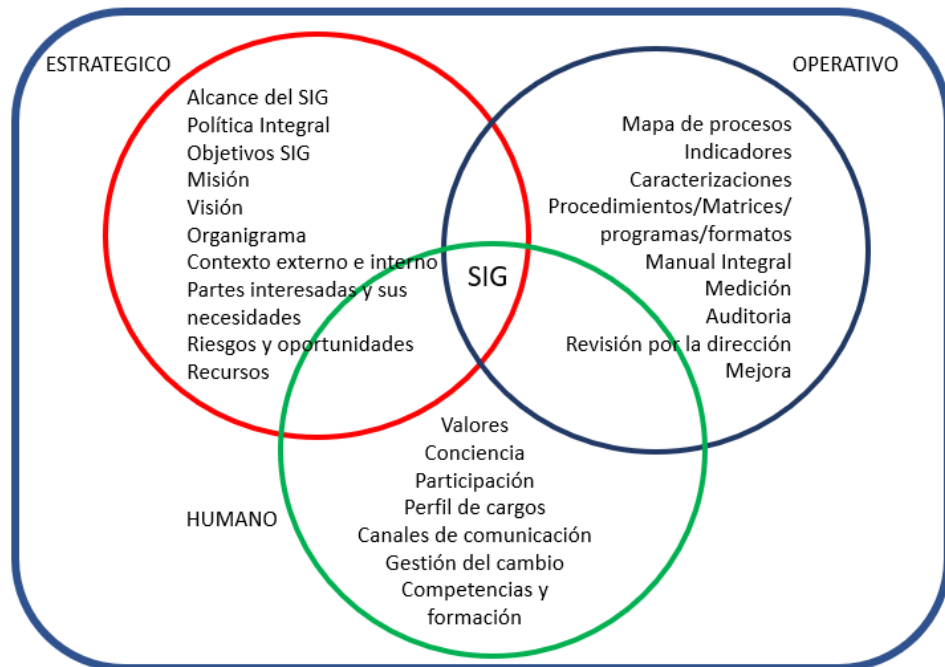
La dimensión humana corresponde a la forma consensuada con la gerencia y con la participación de los líderes de los procesos, en que se decidió diseñar un sistema integrado de gestión que incluyó las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 y los estándares para un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, según lo definido en el Decreto 1072 de 2015, para responder a las necesidades identificadas (Antúnez, 2016)

Este componente también se aplicó en lo relacionado con el fortalecimiento de competencias y generación de conciencia para lograr el empoderamiento de todos y cada uno de los integrantes del equipo, partiendo de la comprensión de la

importancia de su aporte individual al logro de los objetivos corporativos. De igual forma, se definieron los canales y contenidos de comunicación que se consideraron pertinentes.

En la siguiente gráfica se ilustra la aplicación de los tres componentes en el diseño del sistema integrado de gestión.

Gráfica 9. Diseño sistema integrado de gestión



Fuente: Presentación realizada por Mg. Guillermo Peña Guarín, 2019

Fases:

1. Compromiso alta dirección

Se procedió a elaborar un diagnóstico de la organización, (identificar partes interesadas, requisitos, contexto, situación financiera), se encontró una tendencia a perder audiencia con la subsecuente disminución de las utilidades, riesgos de sanción por incumplimiento de requisitos legales en materia de SST y gran contribución al calentamiento global por consumo de energía eléctrica. Se propuso a la alta dirección diseñar un SIG que incluyera las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015 como herramienta para lograr la satisfacción de las partes interesadas; se presentaron los beneficios esperados, evidenciando un alto grado de compromiso de la alta dirección.

2. Estructuración con líderes de procesos

Se realizó el diseño y documentación del SIG con enfoque sistémico, mediante la participación de los líderes de los procesos. Durante la caracterización de los

procesos y aprovechando la estructura de alto nivel, se verificaron los requisitos y se identificaron los riesgos para cada uno de los 3 componentes articulándolos en un sistema de gestión único.

Posteriormente, se realizó capacitación a todo el personal para generar conciencia sobre la interacción de los procesos y la importancia del trabajo en equipo para el adecuado funcionamiento del sistema, que a su vez contribuye al logro de los objetivos de la organización. Se elaboró la documentación pertinente.

10.2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS PARTES INTERESADAS

Para lograr un conocimiento completo de la empresa y su actividad de negocio, la primera acción que se realizó fue una reunión con la gerente de la emisora, aplicando una entrevista estructurada (Anexo 5. Entrevista con la Gerente), de la cual se obtuvo toda la información que se describe en este punto.

ONDAS DEL META 1170 am fue la tercera emisora en el departamento del Meta, fue parte fundamental en el desarrollo de la región, gracias al canal de comunicación masivo, que prestaba un servicio social con los mensajes urgentes para el llano. En sus inicios se dedicó a la programación musical, con el transcurso de los años fue integrando los espacios informativos y el doctor Henry Pava Camelo (propietario y fundador) fue el promotor de una nueva estrategia de comercialización de la radio a través del empoderamiento de los periodistas, permitiéndoles ser los dueños de sus espacios radiales. Este modelo sigue vigente hasta la fecha y fue copiado por otras emisoras locales. La visión del Doctor Pava fue siempre estar a la vanguardia en tecnología lo que ha permitido seguir al aire cumpliendo 51 años.

El factor clave de éxito en el sector de la radio está limitado por el espectro radioelectrónico que es un recurso restringido, el encargado de la concesión de dichos espacios es el Ministerio de tecnologías de información y comunicación (Min Tic) y de él depende que se generen nuevas licencias para nuevas emisoras, al ser limitado no es fácil obtenerlas. Las grandes cadenas se han visto en la necesidad de alquilar emisoras existentes para poder tener mayor cobertura, si se logra obtener la licencia o arrendar una emisora existen dos formas de entrar en el mercado, siendo una emisora musical o informativa.

En la actualidad las emisoras en AM se ven en la necesidad de volverse creativas para subsistir, afectadas de manera directa por los nuevos canales de comunicación, la desventaja en costos y sonido con respecto a las emisoras FM, la competencia desleal y proliferación de emisoras piratas.

Ondas del meta en cuanto a participación en oyentes es la tercera emisora en el Departamento del Meta y cuenta con el mayor número de espacios radiales arrendados.

El aspecto que contribuye al éxito de Ondas del Meta es la tradición de 51 años al aire y que a pesar de no pertenecer a ningún conglomerado sigue vigente en el mercado y se encuentra a la vanguardia en tecnología e infraestructura.

Durante los últimos 10 años ha tenido que superar muchos retos con una gran capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado, siendo innovadora. Se consideró que el componente más crítico de la empresa es que no cuenta con herramientas ni procesos que le permitan tener un mayor control de su gestión y la ausencia de una planeación estratégica.

Con respecto a las cuestiones externas del sector, la mayor parte de ingresos ha dependido directamente de los rubros destinados por las entidades estatales cada vez más restringidos, por lo que se hace necesario un mayor apoyo por parte del Min tic en cuanto a regulación de las emisoras comunitarias, que no cumplen con los requerimientos normativos, y constituyen una competencia desleal para la emisora.

En relación con el impacto ambiental de la empresa, la emisión de ondas de radio AM requiere de un equipo llamado estado sólido con un transmisor de 10kW que consume alrededor de 66kW/día de energía según el fabricante (Continental Lensa S.A.), lo que se confirmó con la información suministrada por la electrificadora del Meta de consumos de los últimos 5 años, arrojando un consumo de 130.960 Kw/año en 2018, lo que equivale a la emisión de 45 toneladas de CO₂ al año, representando un gran volumen de gas CO₂ que contribuyen con el efecto invernadero, causante del calentamiento global.

Para mitigar este efecto negativo, desde la Gerencia, se ha pensado instalar equipos de tecnología solar como fuente alternativa de energía y aprovechar los estímulos tributarios que ha dispuesto el gobierno nacional para las empresas que utilicen energías alternativas.

Se logró entender el sector económico en el que se desenvuelve la emisora, así como su historia. Se identificó una gran necesidad en la empresa: implementar un sistema integrado de gestión que le permita analizar su entorno, adelantar un proceso de planeación y control al desarrollo de las estrategias gerenciales para lograr mejores resultados.

Adicionalmente, se realizó una búsqueda de información en internet sobre las tendencias de la radio en Colombia y el mundo, encontrando que se presenta una migración de las nuevas generaciones hacia las tecnologías emergentes y el uso de canales de comunicación, como Facebook, Instagram, entre otros, lo cual explica

el fenómeno de pérdida de audiencia radial. Una de las fuentes consultadas fue la revista semana sobre medios. (Revista Semana, 2017)

En la página del Centro Nacional de Consultoría sobre el estudio continuo de audiencia de radios (Centro Nacional de Consultoría, 2019) se encontró la posición en la que se encuentra la emisora con respecto a sus competidores más inmediatos, que son las 17 emisoras de la región y la evolución que ha tenido en los últimos 5 años.

Así mismo, se tomaron como referentes, la Misión y Visión de la emisora, que se relacionan a continuación:

Misión

Brindar a los metenses un medio de información, educación y entretenimiento integral y responsable, con enfoque regional e independencia a través de las nuevas tecnologías de la comunicación con ética y responsabilidad social.

Visión

En el 2025 Ondas del Meta estará posicionada como la principal franja multimodal informativa, de opinión y entretenimiento de la región.

Con la información recopilada se aplicaron algunas herramientas que facilitaron el análisis, el establecimiento del contexto, la problemática y la definición de las partes interesadas, así como, sus necesidades y expectativas. Se presenta a continuación el resultado de la aplicación de la herramienta DOFA, construida con la participación de la Gerencia, el líder de los procesos, la secretaría y los consultores.

Tabla 6. Análisis DOFA.

Debilidades Falta de control de los contenidos de los concesionarios. No hacer parte de una cadena radial. Falta de planeación estratégica. Falta innovación de contenidos. Altos Costos de operación por el tipo de frecuencia AM. Ausencia de un responsable del SG-SST. Alto consumo de energía eléctrica del equipo transmisor de estado sólido.	Oportunidades Uso masivo de nueva audiencia en los canales de redes sociales. La región cuenta con formación de profesionales en comunicación social. Audiencia adulta con criterio. Incentivos tributarios por parte del gobierno nacional en la implementación de energías limpias. Cambio normativo que simplifico los requisitos en el SG-SST de la Resolución 1111 de 2017 por la Resolución 0312 de 2019.
---	--

Tabla 6. Continuación

Fortalezas Cuenta con la implementación de canales de redes sociales. Marca reconocida. Lealtad de clientes. Inversión en actualización de tecnología. Instalaciones. Página WEB. Trayectoria de periodistas concesionarios. Profesionalismo del recurso humano. Único medio radial informativo regional independiente. Convenios institucionales. Voluntad de asignar recursos para la sustitución de energía eléctrica por energía solar por parte de los accionistas. Capacidad de difundir mensajes masivos en defensa del medio ambiente.	Amenazas La tendencia de uso de otros medios de comunicación diferentes a la radio. Cadenas radiales AM en la regional Meta. Multiplicación de emisoras comunitarias y/o radiales no legalmente constituidas. Disminución de los presupuestos públicos para contratación de publicidad radial. Proliferación de servicios periodísticos informarles. Riesgos de sanciones por incumplimiento del marco normativo del SG-SST.
--	--

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados del análisis, tanto de la información financiera de los últimos 5 años, como del comportamiento de la audiencia durante el mismo periodo, el principal problema de la empresa es la tendencia del cliente final a utilizar medios de comunicación diferentes a la radio como medio informativo, lo cual se puede inferir de las estadísticas que muestran las pérdidas de oyentes año tras año. Reflejado también en el decrecimiento progresivo de las ventas, como consecuencia de la pérdida de protagonismo de la radio como medio de difusión informativa.

Otro factor que afecta los resultados financieros de la empresa es la proliferación de emisoras comunitarias y de interés general permitido por la falta de aplicación efectiva de la regulación vigente.

Debido a la falta de regulación de los medios comunicativos en redes sociales, cualquier persona puede crear su canal informativo sin restricciones y captar audiencia teniendo la posibilidad de comercializar espacios publicitarios.

Los principales clientes que tienen las emisoras radiales son las entidades estatales por lo que la reducción de presupuestos de dichas entidades destinados a pautas publicitarias radiales afecta negativamente los ingresos de la empresa.

Reviste gran importancia el riesgo de ser objeto de sanciones debido a la interrupción en la implementación del SG-SST, lo cual requiere el reinicio de su implementación a corto plazo.

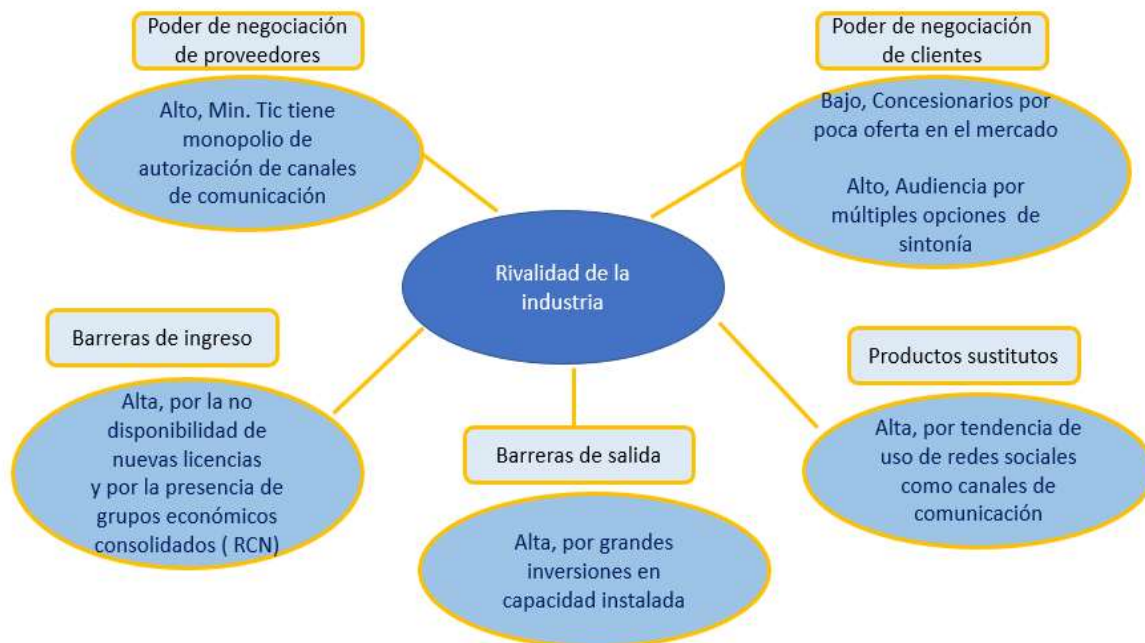
La migración de la audiencia a nuevos canales de comunicación informativos representa para la empresa una oportunidad de crecimiento teniendo en cuenta que tiene los medios para desarrollar esos canales y captar nuevos mercados a través de ellos.

Una tarea que tiene pendiente por hacer la empresa es estrechar su relación comercial con los clientes habituales para lograr un mejor entendimiento de sus necesidades y ajustar los productos a las mismas.

Una de las ventajas competitivas que tiene la empresa es la inversión que ha realizado para estar a la vanguardia tecnológica, que constituye la clave para el desarrollo de los nuevos canales de comunicación y el posicionamiento de la marca ONDAS DEL META.

Para lograr una mejor comprensión de las interacciones entre las partes interesadas de la empresa, se aplicó el modelo de 5 fuerzas de Michael Porter, con la participación de la Gerencia, el representante de los procesos, el responsable financiero, la secretaría y los consultores. En la gráfica 10, se observan los resultados de dicho análisis.

Gráfica 10. Modelo de las 5 fuerzas.



Fuente: Elaboración propia

Una característica importante del negocio está determinada por el monopolio que ejerce el Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación -MinTIC-, lo que le confiere un gran poder de negociación al ser el único proveedor.

Una situación similar se presenta con los espacios radiales que ofrece la emisora que son limitados, y debilita el poder de negociación de los concesionarios.

Un escenario diferente se presenta con los clientes finales -oyentes- que pueden escoger de una amplia gama de opciones para escuchar.

La tendencia de usar nuevos canales de comunicación representa el producto sustituto para la emisora.

El negocio plantea una gran barrera de ingreso que se desprende del número limitado de licencias disponibles en AM, lo cual genera una alta rivalidad entre los competidores. Otro factor determinante del nivel de dificultad para mantenerse en el mercado es la presencia de grupos radiales altamente poderosos como son las dos principales emisoras del país RCN y CARACOL.

En síntesis, la industria radial se encuentra en fase de decrecimiento, con altas barreras de ingreso y a la vez con el surgimiento de productos sustitutos representados en los nuevos canales de comunicación, consolidándose como un enorme reto mantenerse y más aún lograr un crecimiento en audiencias y ventas.

Con base en el análisis del contexto, se elaboró el cuadro de mando integral (Ver tabla 8), con la participación de la Gerente y el equipo consultor, lo cual permitió la definición de los objetivos en las diferentes perspectivas de la empresa.

Tabla 7. Cuadro de mando integral.

	Objetivo	Que significa para la empresa
Perspectiva Crecimiento	Desarrollar conocimientos y habilidades en redacción y creación de contenidos.	Actualizar a los periodistas propios y de los concesionarios técnicas de creación de contenidos.
	Fortalecer capacidades del personal en TIC.	Mejorar la capacidad de los periodistas para utilizar los nuevos canales de comunicación.
	Maximizar aprovechamiento de los activos.	La empresa cuenta con instalaciones físicas y tecnológicas de alta calidad, lo que constituye un valor agregado ya que permite que cada concesionario tenga su propio espacio físico.

Tabla 7. (Continuación)

	Objetivo	Que significa para la empresa
Perspectiva Crecimiento	Fortalecer infraestructura tecnológica.	Por las tendencias a usar los nuevos medios de comunicación es vital realizar constante monitoreo y actualización de los equipos tecnológicos. Inversión en tecnología para utilizar energía solar.
	Incrementar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores	Implementar el SG-SST (Decreto 1072 de 2015 Capitulo 6). Reducir riesgos de enfermedad profesional y accidente laboral.
Perspectiva Procesos	Mejorar la producción de contenidos	Transmitir a través de los diferentes canales información confiable y de interés para la audiencia y analizar su impacto para la región.
	Desarrollar los canales de comunicación.	Ocupar los nuevos canales disponibles para abrir diferentes nichos de mercados y permitir la interacción con la información en vivo en los diferentes canales comunicativos.
	Elevar estándares de calidad.	Entregar unos contenidos atractivos y pertinentes para la audiencia'
Perspectiva Cliente	Incursionar en nuevos mercados.	Captar nuevos segmentos de clientes -Nueva Audiencia Jóvenes-
	Fortalecer vínculo con los clientes (pautas).	Es importante conocer las necesidades del cliente para conocer sus necesidades y ajustar el servicio a sus expectativas.
	Acompañar crecimiento de los concesionarios.	Incluir a los concesionarios en la estrategia de mejoramiento de contenidos y el uso de nuevos canales
	Fortalecer la imagen de la marca en el Departamento del Meta.	Fidelizar nuestra audiencia tradicional de 50 años de trayectoria y el nuevo segmento del mercado.
Perspectiva Financiera	Aumentar volumen de ventas.	Captar nuevos clientes en pautas.
	Generar ingresos por nuevos productos.	El aprovechamiento de mis nuevos canales de comunicación.
	Aumentar el valor a los accionistas.	Satisfacer la expectativa de los accionistas por un mayor volumen de ventas, incremento de utilidades y valorización de activos por un mejor posicionamiento y la inversión en tecnología.
	Reducción de costos de operación.	Uso de tecnologías de energía limpia, reduce el pago de energía eléctrica y permite aprovechar las exenciones tributarias. La implementación del SGSST garantiza bajo costos derivados de ausentismo por causa de enfermedad o accidente laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Producto de la aplicación de las herramientas anteriormente descritas, se identificaron las partes interesadas, así como sus necesidades y expectativas. (Anexo 6. Cuadro identificación y evaluación partes interesadas).

10.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN

Teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas de Ondas del Meta SAS, la alta dirección con participación de los líderes de los procesos estableció que el alcance del sistema incluya todos los procesos de la Emisora en su sede ubicada en la calle 41B No.30-11.

Ondas del Meta SAS, tiene como objeto principal la explotación comercial de actividades de radio, páginas web, comercializar publicidad, producción de comerciales de todo tipo. El SISTEMA INTEGRADO DE GESTION dará cubrimiento a la norma ISO 9001:2015, ISO14001:2015 y Decreto 1072 de 2015 (capítulo 6), en todos los procesos de la empresa para la prestación del servicio de radio comercial (Res No. 317 de febrero de 2013), en las instalaciones ubicadas en la calle 41B No. 30-11 Barrio la Grama.

10.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTION Y SUS PROCESOS

Parte fundamental del diseño del sistema integrado de gestión es la definición del mapa de procesos, para lo cual se comenzó por revisar los conceptos básicos del enfoque de procesos de la norma ISO, de acuerdo con lo establecido en el numeral 4.4 de NTC ISO 9001:2015 y NTC ISO 14001:2015. También se explicó al representante de los procesos y a la secretaria del comité de implementación la clasificación de los procesos por categorías, según la norma ISO.

El siguiente paso fue capacitar a los integrantes de la organización sobre el enfoque de procesos, para lo cual se realizó una charla en la que los participantes identificaron los procesos, los agruparon y diagramaron las interacciones existentes aprovechando el conocimiento que poseen sobre la organización. Para la obtención de los productos mencionados, se realizaron adicionalmente, entrevistas con los líderes de los procesos y la gerente de la empresa, también se realizó observación directa de los procesos y mesas de trabajo con los líderes de cada proceso, lo cual permitió una percepción más próxima a la realidad de las cuestiones internas de la emisora. (Anexo 7. Entrevista con líderes de procesos).

El resultado de estas actividades fue la definición de una propuesta inicial del mapa de procesos que se presenta en la gráfica 11 de la emisora ONDAS DEL META SAS.

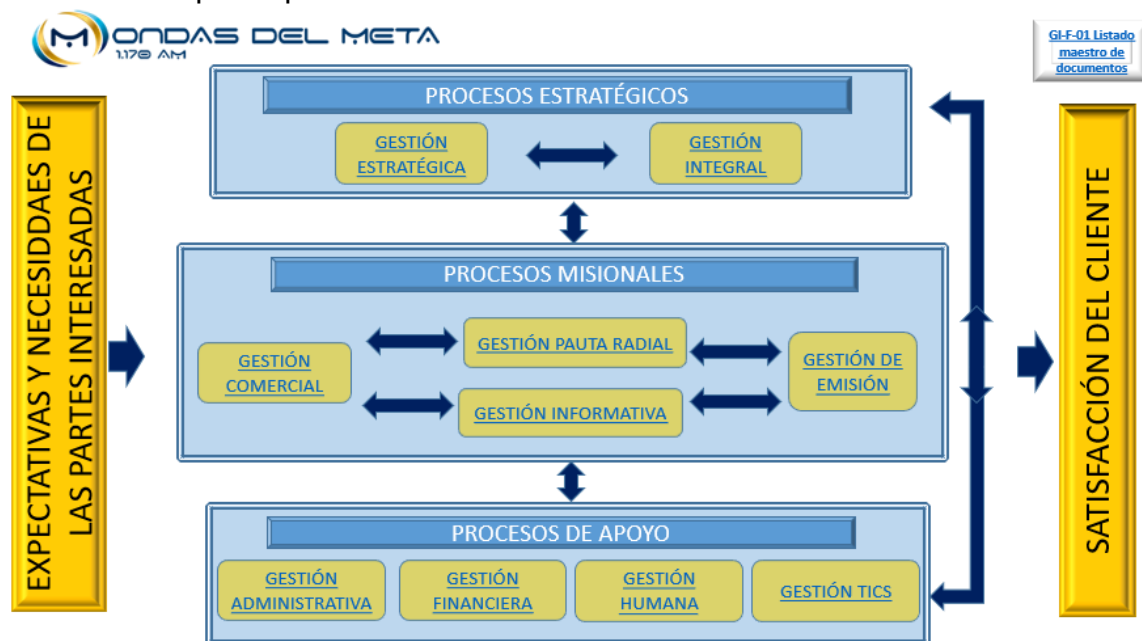
Gráfica 11. Mapa de procesos versión 1.



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se realizó una reunión de socialización con la participación de la gerente, el representante de procesos, la secretaria y los consultores. Se revisó y analizó la propuesta inicial del mapa de procesos y se realizaron ajustes, definiendo los procesos que se consideraron necesarios para garantizar el cumplimiento de los requisitos. En la gráfica 12, se presenta la versión que fue aprobada como definitiva (Anexo 8. Acta No.1 Entrega mapa de procesos).

Gráfica 12. mapa de procesos versión 2.



Fuente: Elaboración propia.

Definido el mapa de procesos se procedió a documentar el sistema integrado de gestión para la emisora, elaborando las caracterizaciones, procedimientos, planes, programas y formatos; todo el sistema integrado se consolida en el manual. (Anexo 9. GE-M-01 Manual del sistema integrado de gestión)

Adicionalmente, para facilitar la integración de los sistemas de gestión de Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo se estableció la siguiente tabla:

Tabla 8. Integración SIG

NTC-ISO 9001 - 2015	NTC-ISO 14001 – 2015	Decreto 1072 – 2015 (Capítulo 6)
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	
4.1. Comprensión de la organización y de su contexto.	4.1. Comprensión de la organización y de su contexto.	Artículo 2.2.4.6.16. Evaluación inicial del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	

Tabla 8. (Continuación)

NTC-ISO 9001 - 2015	NTC-ISO 14001 – 2015	Decreto 1072 – 2015 (Capítulo 6)
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.	4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión ambiental.	Artículo 2.2.4.6.1. Objeto y campo de aplicación.
4.4. Sistema de la calidad y sus procesos.	4.4. Sistema de gestión ambiental.	Artículo 2.2.4.6.4. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
5. LIDERAZGO	5. LIDERAZGO	
5.1. Liderazgo y compromiso.	5.1. Liderazgo y compromiso.	Artículo 2.2.4.6.8. Obligaciones de los empleadores.
5.2. Política.	5.2. Política ambiental.	Artículo 2.2.4.6.5. Política de seguridad y salud en el trabajo (SST) Artículo 2.2.4.6.6. Requisitos de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Artículo 2.2.4.6.7. Objetivos de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	Artículo 2.2.4.6.10. Responsabilidades de los trabajadores.
6. PLANIFICACIÓN	6. PLANIFICACIÓN	
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades.	6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades.	Artículo 2.2.4.6.15. Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	6.2. Objetivos ambientales y planificación para lograrlos.	Artículo 2.2.4.6.17. Planificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Artículo 2.2.4.6.18. Objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Tabla 8. (Continuación)

NTC-ISO 9001 - 2015	NTC-ISO 14001 – 2015	Decreto 1072 – 2015 (Capítulo 6)
6.3 Planificación de los cambios.		Artículo 2.2.4.6.26. Gestión del cambio.
7. APOYO	7. APOYO	
7.1. Recursos.	7.1. Recursos.	Artículo 2.2.4.6.27. Adquisiciones.
7.1.2. Personas.		Artículo 2.2.4.6.28 Contratación
7.1.3 Infraestructura.		
7.2. Competencias.	7.2. Competencias.	Artículo 2.2.4.6.11. Capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Artículo 2.2.4.6.35. Capacitación obligatoria.
7.3. Toma de conciencia.	7.3. Toma de conciencia.	
7.4. Comunicación.	7.4. Comunicación.	Artículo 2.2.4.6.14. Comunicación.
7.5. Información documentada.	7.5. Información documentada.	Artículo 2.2.4.6.12. Documentación. Artículo 2.2.4.6.13. Conservación de los documentos.
8. OPERACIÓN	8. OPERACIÓN	
8.1. Planificación y control operacional.	8.1. Planificación y control operacional.	Artículo 2.2.4.6.23. Gestión de los peligros y riesgos. Artículo 2.2.4.6.24. Medidas de prevención y control.
8.2 Requisitos para los productos y servicios.	8.2. Preparación y respuesta ante emergencias.	Artículo 2.2.4.6.25. Prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.		
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente		
8.5 Producción y provisión del servicio.		

Tabla 8. (Continuación)

NTC-ISO 9001 - 2015	NTC-ISO 14001 – 2015	Decreto 1072 – 2015 (Capítulo 6)
8.6 Liberación de los productos y servicios.		
8.7 Control de las salidas no conformes.		
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	Artículo 2.2.4.6.32. Investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Artículo 2.2.4.6.19. Indicadores del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Artículo 2.2.4.6.20. Indicadores que evalúan la estructura del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo Artículo 2.2.4.6.21. Indicadores que evalúan el proceso del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo Artículo 2.2.4.6.22. Indicadores que evalúan el resultado del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
9.2. Auditoría interna.	9.2. Auditoría interna.	Artículo 2.2.4.6.29. Auditoría de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Artículo 2.2.4.6.30. Alcance de la auditoría de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Tabla 8. (Continuación)

NTC-ISO 9001 - 2015	NTC-ISO 14001 – 2015	Decreto 1072 – 2015 (Capítulo 6)
9.3. Revisión por la dirección.	9.3. Revisión por la dirección.	Artículo 2.2.4.6.31. Revisión por la alta dirección
10. MEJORA	10. MEJORA	
10.1. Generalidades.	10.1. Generalidades.	
10.2. No conformidad y acción correctiva.	10.2. No conformidad y acción correctiva.	Artículo 2.2.4.6.33. Acciones preventivas y correctivas
10.3. Mejora continua.	10.3. Mejora continua.	Artículo 2.2.4.6.34. Mejora continua

Fuente: Elaboración propia.

10.5 LIDERAZGO

Desde el inicio de las actividades, quedó en evidencia el claro y absoluto compromiso de la Alta dirección con la implementación del sistema integrado de gestión mediante la comunicación escrita de la Gerencia en tal sentido (Ver Anexo 10. Carta de autorización de la empresa). Esto obedece al convencimiento de los grandes beneficios que brindará a la organización.

La alta dirección de Ondas del Meta SAS está constituida por la junta directiva y la gerencia, los cuales partiendo de su convencimiento de los beneficios que aportará para la organización la implementación del sistema integrado de gestión ha demostrado su compromiso garantizando los recursos necesarios y su participación activa en las actividades pertinentes para lograr los objetivos, tales como la rendición de cuentas, la formulación de la política, la integración de los requisitos de los sistema de gestión a implementar, la implementación de enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos, así como la comunicación y el apoyo a los diferentes roles para fomentar la cultura del autocontrol y la mejora continua que permita alcanzar la eficacia del sistema. Se realizará evaluación periódica de los controles y la eficacia del sistema mediante la aplicación de la metodología de revisión por la dirección.

10.6 POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Se aplicó la matriz de directrices estratégicas (Tomada de Icontec) para la construcción de la política de calidad, de manera que se articule con los propósitos empresariales y conduzca a la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas. (Ríos, 2017)

En la tabla 9 se representan las relaciones entre las necesidades de las partes interesadas con los propósitos empresariales, obteniendo los objetivos estratégicos, los cuales se califican de 0 a 5 según su nivel de importancia para la empresa. También se califica la importancia que tiene para las partes interesadas, cada uno de los propósitos empresariales. Estos valores se multiplican entre sí, arrojando un resultado de los aspectos prioritarios para la organización dando como resultado los factores claves de éxito:

Satisfacción de las partes interesadas	395
Incursionar en nuevos mercados	375
Posicionamiento de la marca	268
Contenidos de calidad	268
Amplia difusión	284
Aumento de rentabilidad	200

Tabla 9. Matriz de priorización.

	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVAS	NIVEL DE IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS		INCURSIONAR EN NUEVOS MERCADOS		ACOMPañAR CRECIMIENTO DE LOS CONSEJEROS		FORTALECER INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA		DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL		TOTAL
			5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	
CLIENTES	POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	5	3	75	3	75	3	45	2	30	2	30	268
	TECNOLOGÍA DE PUNTA	3	1	15	3	45	2	18	3	27	2	18	134
	CONTENIDOS DE CALIDAD	5	3	75	3	75	3	45	1	15	3	45	268
	AMPLIA DIFUSIÓN	5	3	75	3	75	3	45	3	45	2	30	284
LEGAL	NORMATIVIDAD TIC	5	1	25	1	25	2	30	1	15	1	15	116
	LEY 80 / 93	5	1	25	1	25	1	15	1	15	1	15	100
ACCIONES	AUMENTO DE RENTABILIDAD	5	3	75	1	25	3	45	2	30	1	15	200
	GESTIÓN DE RIESGO	3	2	30	2	30	1	9	1	9	2	18	104
TOTALES				395		375		252		186		186	

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la gerencia.

Como resultado, cada factor constituye una directriz a incluir en la redacción de la política, que al unirse con las iniciativas de la alta dirección en materia ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, constituyen la integración que persigue el sistema de gestión. Teniendo en cuenta los parámetros ya mencionados y los requisitos de la NTC ISO 900:2015, NTC ISO 14001:2015, Decreto 1072 de 2015 (Capítulo 6), con participación de la gerente de la empresa, se definió la política integral para la emisora que se puede ver en el Anexo 11 . (GE-PO-01 POLITICA SIG).

La política fue socializada en actividad de integración realizada en el mes de diciembre de 2019 a todo el personal directo de Ondas del Meta SAS, aplicando metodologías lúdicas que permiten una mayor apropiación de los contenidos. Además, fue publicada en la cartelera de la Emisora.

10.7 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

La alta dirección de Ondas del Meta SAS con la participación de los líderes de los procesos actualizó el manual de funciones de la empresa en el cual se definieron los roles, así como los niveles de responsabilidad y autoridad del sistema integrado de gestión. (Anexo 12. GHU-MZ-01 Perfil de Cargos)

De igual forma se conformó la brigada de emergencia, el Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo (COPASST) y Comité de Convivencia Laboral, asignando las responsabilidades y roles a cada miembro de acuerdo con lo definido en la normatividad vigente.

En el plan de trabajo se incluyeron actividades de socialización para todo el personal. Adicionalmente esta información fue publicada a través de la intranet para que pueda ser consultada en cualquier momento.

10.8 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

El equipo asesor realizó capacitación sobre conceptos de riesgos, oportunidades, peligros, aspectos e impactos a los líderes de los procesos. Posteriormente, en trabajo conjunto con ellos se identificaron los peligros, riesgos y oportunidades de los procesos, mediante la realización de visitas a los puestos de trabajo para la observación directa y entrevista a los operarios, lo cual permitió definir con la alta dirección las acciones pertinentes para abordarlos. Con este propósito se construyeron las matrices de riesgos y peligros, teniendo en cuenta los requisitos de las normas de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, analizando la relación causa – efecto y dándoles una valoración para definir la prioridad de intervención y las acciones de control. (Anexo 13. GI-MZ-01 Matriz de peligros, riesgo y controles – SST; Anexo 14. GI-MZ-02 Matriz de riesgo y oportunidades del SIG; Anexo 15. GI-MZ-03 Matriz de riesgo y oportunidades ambientales) (Bell, Peecher, Solomon, Marrs, & Thomas, 2007).

10.9 OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Utilizando la misma herramienta metodológica del numeral 10.5, en la cual se identificaron las directrices de calidad, partiendo de las necesidades de las partes interesadas y de los propósitos empresariales para satisfacerlas, se propuso un objetivo para cada una de ellas, relacionándolos con los procesos: Tabla 10. (Continuación)

Tabla 10. Objetivos del SIG

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO ASOCIADO	QUE SE VA A HACER
Satisfacción de las partes interesadas	Aumentar la satisfacción de los clientes en 20%, para el 31 de diciembre de 2020 mejorando la calidad de nuestros servicios.	Gestión Comercial Gestión de Espacios Radiales Gestión de medios Alternativos.	* Desarrollar nuevos canales de comunicación * Mejorar contenidos * Mejorar tecnología * Difusión de contenidos a través de la social media. * Actividades de capacitación en alianza con universidades.
Incursion en nuevos mercados	Incrementar el número de seguidores en redes sociales en 80%, para el 31 de diciembre de 2020, desarrollando los nuevos canales de comunicación.	Gestión Comercial Gestión de medios Alternativos.	* Difundir los contenidos a través de: Facebook, Twitter, Instagram, Página Web.
Posicionamiento de la marca	Mejorar la posición de Ondas del Meta a nivel regional como medio informativo para el 31 de diciembre de 2020, a través de publicidad en los medios masivos.	Gestión Comercial Gestión de medios Alternativos. Gestión Pauta Publicitaria. Gestión Información y Comunicación.	* Publicidad en los medios masivos: Facebook, Twitter, Instagram, Página Web, Radio
Contenidos de calidad	Mejorar la producción de contenidos, desarrollando conocimientos y habilidades de redacción, cumpliendo con el 80% de las actividades programas en el 2020.	Gestión de medios Alternativos. Gestión Pauta Publicitaria. Gestión de Espacios Radiales.	* Talleres de actualización en redacción y creación de contenidos. (Asesor Externo)

Tabla 10. (Continuación)

Amplia difusión	Desarrollar los canales de comunicación de social media emitiendo contenidos diarios, aumentando así el número de visitas en un 50% para el 31 de diciembre de 2020.	Gestión de medios Alternativos. .Gestión Pauta Publicitaria. .Gestión de Espacios Radiales.	* Emitir contenidos diarios a través de los canales de social media, con personal contratado y convenios interinstitucionales.
Impacto ambiental	Disminuir el consumo de energía eléctrica en 10% en el 2020	Gestión de emisión.	* Implementar equipos de tecnología de energía limpia
Ambiente de trabajo seguro	Mantener el indicador de accidentes laborales menor a 5%	Gestión Humana.	* Aplicar los requisitos legales en el Decreto 1072 de 2015 (Capítulo 6).

Fuente: Elaboración propia.

La metodología anterior para la definición de los objetivos de calidad se socializó en reunión con la gerente, el representante de procesos y la secretaria, siendo aprobados (Anexo 16. ACTA No.2 Entrega política y objetivos del SIG). También, se anexan fotos como evidencia de algunas de las reuniones realizadas (Anexo 17. Fotos evidencias reuniones).

La periodicidad de las mediciones, reporte y análisis de los indicadores para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos se detallan en el numeral 10.24.

10.10 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

Consciente de la importancia de identificar y planificar los cambios que pueden afectar el sistema integrado de gestión, (Velásquez, 2012) el equipo asesor y la gerencia decidieron implementar la metodología ADKAR, (My people Consultores Organizacionales, s.f.), que parte de la comprensión de la necesidad de adaptarse a los cambios del contexto como elemento fundamental de la permanencia de la emisora en el mercado, continúa con la decisión de apoyar las acciones de cambio basados en conocimiento de la mejor forma de hacerlo involucrando al personal para lograr su concientización que permita mantener los cambios. (Anexo 18. GI-P-02 Gestión del cambio).

10.11 RECURSOS

El equipo asesor, la gerencia y los líderes de los procesos durante el levantamiento de la información para construir las caracterizaciones de los procesos identificaron los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema integrado de gestión de la empresa. La gerencia se comprometió a destinar el presupuesto necesario para garantizar la disponibilidad de los recursos e insumos requeridos para su implementación (personas, infraestructura, ambiente, seguimiento y medición). (Anexo 19. GE-PL-01 Plan de Trabajo Anual).

10.12 COMPETENCIA

Partiendo del documento de perfil de cargos que tenía elaborado la empresa y que se actualizó por el equipo asesor en conjunto con los empleados, incluyendo los requisitos de cada una de las normas que componen el sistema integrado de gestión, definiendo los criterios mínimos por cargo en cuanto a educación, formación o experiencia.

En el plan de trabajo se incluyeron actividades de capacitación y evaluaciones periódicas tanto para los aspectos de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo para garantizar las competencias necesarias. También, se estableció una matriz de capacitación por cargo y tema. (Anexo 20. GHU-MZ-02 Matriz de Capacitación).

10.13 TOMA DE CONCIENCIA

Una de las estrategias implementadas para la interiorización de la importancia y beneficio del sistema integrado de gestión para la empresa, fue la realización de actividades de sensibilización en ambientes naturales de la región propicios para la toma de conciencia sobre nuestra responsabilidad con el cuidado del ambiente y de la salud. En un entorno de integración y mejoramiento de las relaciones interpersonales se utilizaron metodologías lúdicas con el apoyo de un instructor coach y material didáctico para facilitar la pedagogía de los temas y apropiación de los componentes del SIG tales como política, objetivos, mapa de procesos, misión y visión. (Anexo 21. Actividades de sensibilización).

10.14 COMUNICACIÓN

La gerencia en conjunto con el equipo asesor definió los canales de comunicación adecuados para cada una de las partes interesadas atendiendo sus necesidades y expectativas particulares (Ver Tabla 11). La comunicación con las partes interesadas será de forma permanente y los contenidos se estarán actualizando en la medida en que se presenten cambios.

Tabla 11. Matriz de comunicación.

PARTES INTERESADAS	Interna	Externa	CANALES DE COMUNICACION
Colaboradores			Cartelera Habladores Correo institucional Difusión de campaña
Accionistas			Correo institucional Asambleas A través de la gerencia Información documentada
Gerente			Correo interno Personalmente Cartelera Habladores Teléfono
Proveedores			Correo institucional Información documentada
Usuarios			Emisora dial 1170 am Página web Twitter Facebook
Concesionario			Correo interno Personalmente Cartelera Habladores Teléfono
Anunciante			Emisora dial 1170 am Página web Twitter Facebook
Ministerio TIC			Correo institucional Información documentada Teléfono
Estado			Correo institucional Información documentada Teléfono
Comunidad			Emisora dial 1170 am página web Twitter Facebook Correo Teléfono

Fuente: Elaboración propia

10.15 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

La preocupación permanente del equipo asesor fue elaborar la documentación que resultara de utilidad práctica para la operación diaria de la emisora. De otra parte, siguiendo las orientaciones de las normas, los documentos elaborados se ajustaron al tamaño y complejidad de la organización y sus procesos.

La gerencia, el equipo asesor y los líderes de los procesos participaron en la elaboración de las caracterizaciones, procedimientos, formatos y manual del sistema integrado de gestión; toda la documentación está disponible para consulta de los empleados en el servidor SERVER 2 de la Emisora Ondas del Meta SAS, con restricciones para evitar su alteración involuntaria. La gerencia tendrá la facultad de hacer las modificaciones cuando sean necesarias.

Para asegurar el control y facilitar el acceso a la documentación, se cuenta con el listado maestro de documentos, el cual está referenciado a través de hipervínculos a cada documento, el tiempo de conservación de los documentos del sistema serán acorde a la norma aplicable, principalmente el Decreto 1072 de 2015. (Anexo 22. GI-F-01 Listado Maestro de Documentos).

10.16 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

De lo avanzado en los numerales anteriores, en los cuales se identificaron las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la emisora, se definieron los criterios, los controles y los recursos necesarios para la implementación de los procesos, de manera que se pueda garantizar la conformidad del servicio, el bienestar de los trabajadores y la protección del medio ambiente. (Gatell & Pardo, 2014)

10.17 PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS

Con los líderes de procesos se realizó una lluvia de ideas en las que se identificaron las posibles emergencias que se pueden presentar en la emisora, y se estableció en el plan de trabajo actividades de capacitación y preparación ante las emergencias, así como la realización de un simulacro de incendio con evacuación de las instalaciones y atención de heridos, con el apoyo de un asesor de organismos de socorro locales, con quien se realizara un análisis de la respuesta para evaluar su eficacia y eventuales oportunidades de mejora. (Anexo 23. GHU-PL-01 Preparación y Respuesta a Emergencias).

Se diseñó un procedimiento, así como los formatos para realizar la investigación y reporte de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que puedan llegar a presentarse. (Anexo 24. GHU-P-04 Investigación de Incidentes, AT, EL).

Las actividades arriba mencionadas se desarrollarán en conjunto con los integrantes de COPASST y Brigadistas de la emisora.

10.18 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Al realizar la caracterización del proceso de pauta radial, se identificaron los mecanismos para determinar los requisitos del cliente. De forma tal que, las cuñas radiales serán enviadas al cliente para su validación antes de salir al aire, de manera que se asegure el cumplimiento de los requisitos. (Anexo 25. GPR-C-01 Gestión Pauta radial) (Del Molino, et al, 2009)

10.19 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La gerencia, junto con el equipo asesor y los líderes de los procesos de emisión de contenidos y pauta radial, caracterizaron los procesos y establecieron los procedimientos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios ofrecidos por la emisora. (Anexo 26. GEM-C-01 Gestión de emisión) (Amaya, 2017).

La evidencia de las entradas, salidas y los cambios de este proceso quedan consignadas en correo electrónico, son los mensajes enviados y recibidos del cliente verificando la conformidad y la autorización del cliente.

10.20 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE

Por la característica propia del servicio de radio difusión y la generación de contenidos, se cuenta con toda la infraestructura y personal requerido para cumplir con su emisión, por lo cual no se hace necesario contratar productos ni servicios externos para los espacios y cuñas radiales propios de Ondas del Meta SAS.

Por otra parte, en virtud del derecho fundamental a la libre expresión contenido en el artículo 20 de la constitución política colombiana y aplicando lo establecido en la cláusula 7 del contrato de concesión de espacios radiales, el arrendatario es responsable de los contenidos emitidos a través de su espacio radial.

Adicionalmente, se elaboró el procedimiento de selección de proveedores, en el cual se determinan los controles aplicables a la selección de los proveedores y las compras de los productos y servicios requeridos para el funcionamiento de la empresa en los procesos de apoyo. (Anexo 27. GAD-P-01 Selección, evaluación de proveedores y compras).

10.21 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO

Se definió que los procesos de gestión de emisión de contenidos y pauta radial deben verificar el cumplimiento de los requisitos definidos en los procedimientos establecidos, teniendo en cuenta contenido, duración y calidad.

10.22 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La evidencia del proceso de liberación y contenidos queda soportada en la certificación emitida por la gerencia donde se registra el contenido, la duración, y el periodo de emisión de dicho contenido, dando conformidad a los criterios pactados con el cliente, a través de los contratos y los correos. (Anexo 28. GPR-F-01 Certificación Pauta Radial).

10.23 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES

Con el líder del proceso de Pautas radiales se elaboró el formato de Control mensual de emisión de pautas; la decisión de implementar este control surge del hallazgo de emisión de pautas fuera del periodo contratado por el cliente. Para su diligenciamiento el programador debe verificar diariamente la conformidad de los mensajes emitidos. (Anexo 29. GPR-F-02 Control de programación de pauta radial).

10.24 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

La gerencia con el equipo asesor y los líderes de los procesos definieron los indicadores pertinentes para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos del sistema integrado de gestión. Se elaboró una matriz de indicadores en la que se establece la periodicidad de medición y análisis de cada uno de ellos. La gerencia decidió realizar anualmente la evaluación general del desempeño y la eficacia del sistema de gestión. (Anexo 30. GE-MZ-01 Matriz de Indicadores de Gestión). (Ríos, 2017)

Para la gerencia de Ondas del meta SAS es muy importante evaluar el grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, los concesionarios, oyentes y seguidores; por lo que dispuso la realización anual de encuestas dirigidas a los dos primeros grupos, para los restantes se hará seguimiento permanente a los reportes que generan cada uno de los canales utilizados (Facebook, Instagram y Twitter). Adicionalmente, la gerencia dispuso la creación de un enlace a través de la página oficial de la emisora, para el registro por parte de los oyentes y seguidores de peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y felicitaciones. (Ondas del Meta, s.f.)

La gerencia revisará y analizará los resultados de los exámenes ocupacionales periódicos, para identificar las eventuales restricciones o recomendaciones que requieran toma de decisiones en cambios de funciones de algunos de los

trabajadores; de igual manera se revisaran las investigaciones de accidentes realizadas para identificar necesidades de adecuaciones locativas o de elementos de protección personal para evitar la recurrencia.

10.25 AUDITORIA INTERNA

La gerencia estableció la contratación de un asesor externo para que adelante anualmente la realización de la auditoría interna a todos los procesos de la emisora, validando el cumplimiento de los requisitos propios de la organización y los legales; 17 lo anterior buscando garantizar la gestión del cambio y la mejora del sistema integrado de gestión, de tal manera que junto con los líderes de los procesos se realicen las correcciones y las acciones correctivas a que haya lugar para subsanar los hallazgos. (Anexo 31. GI-F-04 Plan de auditoria; Anexo 32. Programa de auditoria).

10.26 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La gerencia recopilará los resultados de la auditoría interna, junto con la medición de los indicadores y de satisfacción de clientes, así como las acciones correctivas y de mejora, riesgos y oportunidades, comunicaciones de los oyentes y seguidores, aspectos ambientales para su análisis buscando la identificación de oportunidades de mejora, necesidades de cambio en el sistema y necesidades de asignación de recursos. El equipo asesor concientiza a la gerencia sobre la importancia de esta información como insumo fundamental para la presentación en junta de accionistas, toda vez que brinda un diagnostico amplio y suficiente de los diferentes aspectos de la organización que resulta de gran utilidad para la toma de decisiones. (Erazo & Rodríguez, 2016)

Para facilitar la correlación entre los elementos a incluir en la revisión por la dirección y los documentos que dan respuesta a los requerimientos de las normas que hacen parte del SIG de Ondas del Meta, así como su comprensión, el equipo diseñó un instrumento que permite verificar el cumplimiento de los requisitos del SIG que hace parte del formato para realizar el informe de revisión por la dirección. (Anexo 33. GE-F-01 Informe de Revisión por la Dirección).

10.27 MEJORA

Tomando los resultados de las auditorías internas, las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y felicitaciones, los seguimientos, la medición a los procesos y la revisión por la dirección propiamente dicha; los líderes de los procesos, deberán aplicar el procedimiento definido para la toma. (Fontalvo, 2000), de acciones correctivas y de mejora, aplicando el formato de análisis de causas y definiendo el plan de acción; la alta dirección revisará las causas de las no conformidades encontradas y las acciones correctivas propuestas para determinar si son suficientes para garantizar

el logro de los objetivos de la organización. Adicionalmente, asignará los recursos necesarios y verificará el cumplimiento del plan.

También deberá actualizar el sistema en lo referente a riesgos y oportunidades identificados previamente en la planificación. Esta información de alto valor estratégico será socializada con el equipo de trabajo y los concesionarios, buscando la conformidad y la satisfacción de los clientes y asegurando la mejora continua, la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema integrado de gestión. (Anexo 34. GI-P-03 Acciones correctivas y de mejora). Para incorporar en el sistema los cambios que surjan de esta revisión se debe aplicar lo definido en el procedimiento GI-P-02 Gestión del cambio.

CONCLUSIONES

- La construcción del contexto de la organización permitió un alto grado de conocimiento de las condiciones internas y externas de la emisora y sus partes interesadas.
- Partiendo del diagnóstico profundo alcanzado, se logró con la participación de los líderes de procesos, definir los objetivos corporativos, así como, identificar oportunidades de mejora, riesgos, oportunidades, amenazas y aspectos ambientales.
- El equipo de trabajo consideró fundamental y valiosa la participación de todos los trabajadores en la concepción y construcción del sistema integrado de gestión, por la posibilidad de estar en contacto directo con los poseedores del conocimiento del quehacer diario de la empresa.
- El desarrollo de las actividades de socialización, capacitación y toma de conciencia, se convirtió en un escenario de encuentro y comunicación que permitió a los trabajadores la apropiación de los conceptos, aumentar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Adicionalmente, se percibe una notable mejoría en el clima laboral producto de la conciencia individual de los trabajadores de la importancia de su participación en los procesos de la organización.
- Se diseñaron herramientas útiles para la recolección y análisis de información fundamental para la toma de decisiones basadas en evidencias, que aportan objetividad a la gestión. De manera que, la gerencia consciente de la aplicación práctica que permite una visión panorámica de la organización y su contexto manifestó su decisión de utilizarlas para la presentación de resultados en la asamblea anual de accionistas.
- El equipo de trabajo diseñó un sistema integrado de gestión para la emisora Ondas del Meta SAS, de la mano de la gerencia que aprobó su versión final. La documentación fue entregada en medio magnético para su futura implementación. (Anexo 35. Acta No.3 Entrega y socialización SIG Ondas del Meta SAS)

RECOMENDACIONES

- Los sistemas integrados de gestión deben adaptarse a la realidad propia de cada organización, no se debe promover la aplicación de formas genéricas que se limiten a cambiar los nombres de las empresas, sino que realmente partan del diagnóstico de la situación particular de la empresa y que el producto responda a sus necesidades y expectativas.
- El proceso de construcción debe permitir la participación de las personas que hacen parte de la organización, para que reconozcan como propio el sistema y apoyen activamente su implementación, conocedores de los beneficios que traerá para todos.
- La emisora debería aprovechar el valor de lo obtenido del proceso de construcción del sistema integrado de gestión y con el mismo empeño promover su implementación, con el ánimo de lograr la mejora continua de la operación.
- Se sugiere a la emisora continuar utilizando metodologías lúdicas que estimulan la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo y favorecen la mejora del clima laboral.
- Se sugiere que, para futuras promociones del programa de maestría, se establezca un vínculo sólido entre estudiantes y las empresas interesadas en implementar sistemas de gestión desde el primer semestre, de manera que los estudiantes puedan ir aplicando en la misma empresa el conocimiento y las herramientas adquiridas en el proceso de formación en la Universidad. Esta relación debe basarse en un compromiso recíproco, de manera que la empresa suministre toda la información requerida y permita a sus colaboradores dedicar el tiempo necesario para establecer un diagnóstico correcto. De parte de los estudiantes se espera la absoluta confidencialidad de la información que se le entrega para el desarrollo del trabajo, de manera que se le brinde a la organización la confianza y la credibilidad en el resultado del diseño y documentación del sistema para su posterior implementación.
- La elaboración del diagnóstico, el diseño y la documentación del sistema integrado de gestión, requiere dedicación de tiempo y trabajo con el personal de la empresa, por lo que se sugiere avanzar en la construcción del sistema durante todo el transcurso del proceso formativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¿How integrated are environmental, quality and other standardized management system? (2009). *Journal of Cleaner Production*, 17(8), p.742-750. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.11.003>
- Abreo, N., & Pinzón, N. (2017). Guía para la implementación de NTC ISO 9001:2008, NTC ISO 14001:2004 y NTC OHSAS 18001:2007, basada en los hallazgos de las auditorías de certificación realizadas por el ICONTEC entre junio de 2012 y junio de 2015. *Revista Signos*, 9(2), p.149-158. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0002.09>
- Alfonso, N., Díaz, S., & Gómez, F. (2017). Propuesta de un sistema de gestión integrado basado en NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015 (capítulo 6) para una empresa de atención médica domiciliaria. *Revista Signos*, 9(1), p.45-57. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.03>
- Amaya, D. (2017). Propuesta para la integración de las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 en los procesos misionales de la Dirección Administrativa y Financiera de la Policía Nacional. *Revista Signos*, 9(2), p.45-55. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0002.02>
- Antúñez, V. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Revista Cofin Habana*, 11(2), p.1-28. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin01216.pdf>
- Bell, T., Peecher, M., Solomon, I., Marrs, F., & Thomas, H. (2007). *Auditoría basada en riesgos : perspectiva estratégica de sistemas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cabrera, H., Medina, A., Abab, J., Nogueira, D., & Nuñez, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Revistas Ciencias de la Información*, 46(3), p.3-8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181443340001.pdf>
- Calso, N., & Pardo, J. (2018). Guía práctica para la integración de sistemas de gestión. ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Madrid: Aenor Ediciones.
- Carmona, M., & Rivas, M. (2010). Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos. *XIV Congreso de Ingeniería de Organización* (págs. p.1555-1564). Donostia: Asociación para el desarrollo de la Ingeniería de Organización. Obtenido de <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/158>
- Centro Nacional de Consultoría. (2019). *Portal sobre Estudio continuo de audiencia de radios*. Obtenido de <https://www.encuestascnc.com/ECAR/>
- Decreto No.1072. (26 de mayo de 2015). *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Bogotá, Colombia: Diario Oficial No.49523. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

- Del Molino, J., Moreno, J., Moreno, M., Morillas, P., Palacios, J., Rodicio, E., & Salgado, J. (2009). *Modelo Q+4D: cómo medir la satisfacción del cliente más allá de la calidad percibida*. Madrid: Aenor Ediciones.
- Erazo, G., & Rodríguez, Y. (2016). Diseño y validación de contenido de un instrumento para medir la gestión de la seguridad y salud en el trabajo para organizaciones colombianas. *Revista Signos*, 8(2), p.65-80. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2016.0002.03>
- Estrada, A. (2018). Guía para la implementación de un sistema de gestión integral en la empresa Óptima de Urabá S. A. E.S.P. *Revista Signos*, 10(1), p.77-101. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.04>
- Ferguson, M., García, M., & Bornay-Barrachina, M. (2002). Modelos de implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 8(1), p.97-118. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/251464.pdf>
- Fontalvo, T. (2000). *La gestión avanzada de la calidad : metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad*. Bogotá: Corporación para la gestión del conocimiento ASD.
- Gatell, C., & Pardo, J. (2014). *Éxito de un sistema integrado*. Madrid: Aenor.
- Global STD Certification. (2019). *ISO Survey 2018*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/blog/iso-survey-2018>
- Gómez, J. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Madrid: Aenor Ediciones.
- Hernández, E. (2013). La integración de sistemas de gestión, opción para la competitividad en las organizaciones. *Questionar: Investigación Específica*, 1(1), p.93-111. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6315/1/COL0082009-2013-1-GC.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGrawHill.
- Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y Certificación (Icontec). (2015). *Normas fundamentales, sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación* (5a ed.). Bogotá: Icontec.
- Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y Certificación (Icontec). (2015). NTC-ISO 14001:2015. *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. Bogotá, Colombia: Icontec. Obtenido de <https://ecollection-icontec-org.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/normavw.aspx?ID=6128>
- ISO; IAF. (2016). *ISO 9001 auditoría de las prácticas del grupo*. Obtenido de <https://www.icontec.org/wp-content/uploads/2019/08/5.-Agregar-valor.pdf>
- Leuro, & Melco. (2017). Propuesta de alineación del Sistema Integrado de Gestión del ICBF Regional Bogotá con las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007. *Revista Signos*, 9(2), p.57-72. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0002.03>

- Mira, P. (2011). Reseña de " EL CISNE NEGRO" de Nassim Taleb. *Revista de Economía Institucional*, 13(25), p.405-410. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/419/41921464021.pdf>
- Muñoz, D., & Valencia, J. (2017). Roles de la Comunicación organizacional en la Gestión del Conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas. *Revista Poliantea*, 13(24), p.125-140. Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/819/790>
- My people Consultores Organizacionales. (s.f.). *El Modelo ADKAR® de Prosci®*. Obtenido de <https://www.mypeopleco.com/el-modelo-adkar-de-prosci/#:~:text=Creado%20por%20el%20fundador%20de,%2C%20conocimiento%2C%20habilidad%20y%20refuerzo>
- Ondas del Meta. (s.f.). *Formulario de PQRSD*. Obtenido de <https://www.ondasdelmeta.com/tiehome/pqrsdf/>
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de mapas de procesos*. Madrid: Aenor Ediciones.
- Pastor, F., & Otero, M. (2013). *Sistemas integrados de gestión*. Cadiz: Universidad de Cádiz.
- Peralta, D., & Guataquí, S. (2018). Integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas colombianas de orden nacional. *Revista Signos*, 10(1), p.39-56. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.02>
- Resolución No.312. (13 de febrero de 2019). *Por la cual se definen los Estandares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST*. Bogotá, Colombia: Ministerio del trabajo. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>
- Revista Semana. (2017). *Colombia, un país de radio*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KMD9chzCFr8J:https://www.semana.com/tecnologia/articulo/colombia-un-pais-de-radio/516027+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Ríos, R. (2017). *Seguimiento, medición, análisis, evaluación y mejora*. (4a ed.). Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec.
- Valdés, J., Alonso, M., Calso, N., & Novo, M. (2016). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 14001:2015*. Madrid: Aenor Ediciones.
- Velásquez, M. d. (2012). Planificación de un sistema de gestión de la calidad como plataforma para integrar otros modelos de gestión. *Revista Signos*, 4(2), p.15-31. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2012.0002.01>
- Vidal, E., & Soto, E. (2013). Implantación de los sistemas integrados de gestión. *Tourism & Management Studies*, 4, p.1112-1121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877006.pdf>

ANEXOS

Los anexos se encuentran independiente al trabajo en medio digital.

- Anexo 1. Estimación de oyentes promedio por día para cada emisora
- Anexo 2. Certificado ARL
- Anexo 3. Matriz diagnostico cumplimiento SGC – SGA
- Anexo 4. Autoevaluación estándares mínimos resolución 0312
- Anexo 5. Entrevista con la gerente
- Anexo 6. Identificación y evaluación partes interesadas
- Anexo 7. Entrevistas con líderes de procesos
- Anexo 8. Acta no.1 entrega mapa de procesos
- Anexo 9. GE-M-01 Manual del sistema integrado de gestión
- Anexo 10. Carta de autorización de la empresa
- Anexo 11. GE-PO-01 Política SIG
- Anexo 12. GHU-MZ-01 Perfil de cargos
- Anexo 13. GI-MZ-01 Matriz de peligros, riesgo y controles – SST
- Anexo 14. GI-MZ-02 Matriz de riesgo y oportunidades del SIG
- Anexo 15. GI-MZ-03 Matriz de riesgo y oportunidades ambientales
- Anexo 16. Acta No.2 Entrega política y objetivos del SIG
- Anexo 17. Fotos evidencias reuniones
- Anexo 18. GI-P-02 Gestion del cambio
- Anexo 19. GE-PL-01 Plan de trabajo anual
- Anexo 20. GHU-MZ-02 Matriz de capacitación
- Anexo 21. Actividades de sensibilización
- Anexo 22. GI-F-01 Listado maestro de documentos
- Anexo 23. GHU-PL-01 Preparación y respuesta a emergencias
- Anexo 24. GHU-P-04 Investigación de incidentes, AT, EL
- Anexo 25. GPR-C-01 Gestion pauta radial
- Anexo 26. GEM-C-01 Gestion de emisión
- Anexo 27. GPR-F-01 Certificación pauta radial
- Anexo 28. GPR-F-02 Control de programación de pauta radial
- Anexo 29. GE-MZ-01 Matriz de indicadores de gestión
- Anexo 30. GI-F-04 Plan de auditoria
- Anexo 31. GE-F-01 Informe de revisión por la dirección
- Anexo 32. GI-P-03 Acciones correctivas y de mejora
- Anexo 33. Acta No.3 Entrega y socialización SIG Ondas del Meta SAS