

**Propuesta de gestión integral para la sostenibilidad en Deloitte –
Colombia**

JOHAN ENRIQUE PORRAS GUERRA

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS – CONVENIO ICONTEC
CONVENIO DE COOPERACIÓN ACADÉMICA USTA – ICONTEC
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
OPCIONAL DE INVESTIGACIÓN
BOGOTÁ
2019**

**PROPUESTA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA SOSTENIBILIDAD EN
DELOITTE – COLOMBIA**

JOHAN ENRIQUE PORRAS GUERRA

**TRABAJO REALIZADO PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN
CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL**

**DIRECTOR
INGRID CAROLINA MORENO RODRIGUEZ
DOCENTE MAESTRIA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS – CONVENIO ICONTEC
CONVENIO DE COOPERACIÓN ACADÉMICA USTA – ICONTEC
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
OPCIONAL DE INVESTIGACIÓN
BOGOTÁ
2019**

Agradecimientos

A la Universidad Santo Tomás y su cuerpo docente, por el apoyo brindado durante el desarrollo de la investigación.

A la empresa Deloitte por proporcionar la información necesaria para la construcción del presente trabajo de investigación.

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. Abril de 2019

Tabla de Contenido

INTRODUCCION

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GENERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4. MARCO REFERENCIAL	13
5. METODOLOGÍA.....	44
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
5.1.1 Tipo de Investigación	44
5.1.2 Definición de variables o categorías	46
5.1.3 Diseño Muestral: Universo y muestra	47
5.1.4 Instrumentos y técnicas de investigación.....	48
6. RESULTADOS	50
7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	13
8. RECOMENDACIONES Y CONTINUIDAD DEL PROYECTO	13
9. REFERENCIAS	13

Lista de tablas

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la integración de los sistemas de gestión	5
Tabla 2. Operacionalización de variables	28
Tabla 3. Procesos y actividades comunes para los sistemas de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo Fuente: elaboración propia.	35
Tabla 4. Alineación PAS 99, estructura de alto nivel y ciclo PHVA.....	38
Tabla 5. Análisis variables	43
Tabla 6. Resultado evaluación del nivel de madurez en la GSST	47
Tabla 7. Resultado de Análisis por variable de madurez en la GSST.....	49
Tabla 8. Criterios de evaluación que desarrollan los niveles de desempeño y orientación descritos en la NTC-ISO 9004:2009.....	61
Tabla 9. Promedio Capítulos norma	62
Tabla 10. Pilares y objetivos planeación estratégica Deloitte - Colombia	74
Tabla 11. Nivel de participación de los stakeholders en el gobierno corporativo ...	77
Tabla 12. Indicadores dentro de marco del GRI	90

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Ciclo PHVA.....	17
Ilustración 2. Gestión integrada de sistemas	39
Ilustración 3. Capítulos de requisitos Norma ISO 9001:2015	51
Ilustración 4. Ciclo de gestión con enfoque en responsabilidad social	65
Ilustración 5. Proceso de implementación del sistema integrado de gestión ética y socialmente responsable (Gestión Sostenible).....	67
Ilustración 6. Diagrama de flujo vertical del proceso de implementación del sistema de gestión	68
Ilustración 7. Propuesta para la gestión integral de la firma para la sostenibilidad organizacional.....	71
Ilustración 8. Ejemplo mapa de procesos de nivel I	80
Ilustración 9. Ejemplo mapa de procesos nivel II	80
Ilustración 10. Ejemplo mapa de procesos de nivel III	81
Ilustración 11. Etapas de desarrollo de la Estrategia de Implementación	87

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente están preocupadas por ser más sostenibles, el presente trabajo de investigación presenta una propuesta de gestión integral para los sistemas de Deloitte – Colombia, contribuyendo al logro de la sostenibilidad organizacional.

La integración de los sistemas de gestión es considerada como la mejor práctica cuando una organización tiene varios sistemas de gestión al interior. De este modo, la integración puede definirse como la elaboración de diferentes funciones específicas de sistemas de gestión en un único y más eficaz sistema de gestión.

Karapetrovic y Willborn (1998), establecen un modelo de integración de sistemas de gestión basado en la estructura sistémica que define un sistema como un conjunto de procesos y recursos diseñados e implantados para la consecución de un objetivo deseado, considerando que dichos objetivos no pueden tratarse de forma aislada e independiente y por lo tanto, estos objetivos como los sistemas de gestión implantados en una organización deben estar fuertemente relacionados entre sí y evolucionar al mismo tiempo.

La propuesta presentada es importante para la organización puesto de que le permitirá gestionar sus sistemas de gestión de manera sistémica y eficiente, alcanzando los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad corporativas, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico establecido por la firma. La metodología utilizada consistió en la revisión bibliográfica sobre los sistemas de gestión de calidad y seguridad y salud en el trabajo, la gestión integral y la sostenibilidad, luego se evaluó el nivel de madurez de estos sistemas de gestión de la firma y finalmente se construyó la propuesta la cual fue validada por tres expertos de la firma a través del método Ábaco de Regnier.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta la importancia de la calidad con respecto a la gestión organizacional y la seguridad y salud de los trabajadores, en los entornos económicos, sociales, productivos y de rentabilidad de muchas organizaciones, independientemente de cual sea su actividad, se considera primordial profundizar en dicho contexto, basado en estudios realizados por diversos autores a nivel mundial, nacional y regional, que permitan entender la estructura de los sistemas de gestión y la sostenibilidad organizacional para facilitar la identificación de los elementos que contribuyen al logro de la sostenibilidad organizacional en Deloitte – Colombia.

Se describirán los aportes realizados por diferentes autores con respecto a los sistemas de gestión de la calidad, la seguridad y salud en el trabajo, la gestión integral y la sostenibilidad organizacional, de tal forma que, contribuya al entendimiento del contexto en el cual se desarrolló la investigación.

Muchas organizaciones están adoptando recientemente las normas técnicas en los sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO / IEC 27001, ISO 22000, entre otras, con el fin de mejorar su competitividad y alcanzar la excelencia. La existencia de puntos comunes entre estos sistemas facilita la integración para su gestión. Según Cruz, Sarmiento, Sáenz y Pedraza (2018), en el artículo de investigación “Correlación de Requisitos para la Integración de la Gestión de las Entidades Públicas Colombianas”, la implementación de sistemas de gestión y modelos normativos se centra en el cumplimiento de los requisitos, ejecutados y controlados por separado, sin reconocer las interacciones que se producen entre ellos. Sin embargo, el desafío está en identificar y reconocer más allá del cumplimiento de los requisitos de un sistema de gestión, un aspecto que permita la identificación de elementos comunes que se puedan integrar en la gestión de una organización, evitando así tener enfoques de sistemas separados. En el artículo de investigación, “Metodología para desarrollar la integración del Sistema de Gestión Ambiental con otros sistemas de gestión normalizados” Rebelo, Santos y Silva (2014) consideran que, a partir de un sistema integrado de gestión adecuado, la organización optimiza sus recursos y les permite gestionar de una mejor manera sus riesgos.

No es tarea sencilla identificar esos aspectos comunes con los que cuentan los sistemas de gestión de las organizaciones, y a través de estos lograr una articulación armónica y coherente, es un reto poder alcanzar la gestión integral de estos sistemas y lograr los propósitos y metas que se han trazado las empresas.

La integración de los sistemas de gestión es considerada como la mejor práctica cuando una organización tiene varios sistemas de gestión al interior. De este modo, la integración puede definirse como la elaboración de diferentes funciones específicas de sistemas de gestión en un único y más eficaz sistema de gestión. Según el artículo de investigación “Integración de sistemas de gestión como una innovación: una propuesta de un nuevo modelo”, cinco aspectos principales deben ser considerados durante el proceso de integración: la estrategia de integración, la metodología de integración, el nivel de integración del sistema de gestión, la integración de los sistemas de auditoría y beneficios y dificultades que enfrentaron la integración. (Bernardo, 2014).

La estrategia de integración se refiere a la secuencia, orden o alternativas de implementación de los sistemas de gestión de la organización. El segundo aspecto a considerar es la metodología de la integración, es decir, las herramientas o

modelos adoptados para lograr un sistema de gestión integrado. El nivel de integración es otro aspecto importante de proceso de integración, los cuales se pueden agrupar en tres: hay integración, la integración parcial y plena integración. No hay integración implica que los sistemas de gestión implementados son gestionados por separad; integración parcial significa que algunos elementos de los sistemas de gestión son comunes; y, la plena integración indica que todos los elementos de todos los sistemas de gestión son gestionados como un sistema de gestión integrado. (Bernardo, 2014), del artículo de investigación “Integración de sistemas de gestión como una innovación: una propuesta de un nuevo modelo”.

Según lo señalado por Beechner y Koch (2002) en el artículo de investigación “Modelos de Implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad” “La existencia de separación entre los sistemas de gestión SGC (sistema de gestión de calidad), y SGSST (sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo) ocasiona dificultades y duplicidades de esfuerzo”, comprueba que la necesidad de integración de los sistemas de gestión parte de la necesidad de disminuir los costos de su implementación y elimina la duplicidad de tareas.

Según el trabajo de investigación (Maestría) “Revisión sistemática de integración de sistemas de gestión normalizados”, Karapetrovic y Jonker (2017) justifican el desarrollo individual de metodologías y enfoques; puesto que no es posible crear un estándar que aplique para todas las empresas, debido a la variación de condiciones (las características y contingencias de su propia naturaleza) desarrolladas en el momento para lograr su integración.

Por otra parte, Karapetrovic y Willborn (1998), establecen un modelo de integración de sistemas de gestión basado en la estructura sistémica que define un sistema como un conjunto de procesos y recursos diseñados e implantados para la consecución de un objetivo deseado, considerando que dichos objetivos no pueden tratarse de forma aislada e independiente y por lo tanto, estos objetivos como los sistemas de gestión implantados en una organización deben estar fuertemente relacionados entre sí y evolucionar al mismo tiempo.

De esta forma, Karapetrovic en el artículo de investigación “ Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos”, define en 2003 un Sistema Integrado de Gestión (SIG), como un conjunto de procesos interconectados que comparten los mismos recursos (humanos, materiales, infraestructura, información, y recursos financieros) para lograr los objetivos relacionados con la satisfacción de una amplia variedad de grupos de interés, “en donde además pueden percibirse beneficios significativos, por la sinergia que se genera entre sistemas de gestión integrados”; “proponiendo para ello dos niveles: alineación de estándares e integración en un único sistema y tres modelos de

integración: por procesos, PHVA y armonizando, alineando e integrando los diferentes requisitos de sistemas de gestión”, los cuales según Oviedo y Osorio, deben considerar en su rango de aplicación y despliegue los niveles de gestión estratégico, táctico y operativo, según sea el caso de la estructura organizacional y su naturaleza.

Por otra parte, para Pojasek (2006), en el artículo de investigación “Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos”, un sistema integrado de gestión es uno que combina sistemas de gestión usando un enfoque orientado al empleado, una visión basada en los procesos y un enfoque de sistemas, que hacen posible poner todas las prácticas de gestión normalizadas que correspondan un solo sistema.

Según Hurtado (2016), en su artículo de investigación “Los sistemas integrados de gestión – Estrategia organizacional y su importancia”, hoy en día las organizaciones ven la necesidad de integrar el sistema de gestión de la calidad, ambiental y salud en el trabajo con el propósito de optimizar sus recursos y procedimientos, aumentar la eficacia, cumplir con los requisitos legales, exceder las expectativas de sus partes interesadas, mejorar la eficacia e incrementar su rentabilidad. Esta integración trae beneficios, según Heras, Bernardo y Casadesús (2007), en el artículo de investigación “La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales”, las ventajas y desventajas relacionadas con la integración de sistemas de gestión, son entre otras las siguientes:

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la integración de los sistemas de gestión

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Simplificación de las exigencias del sistema. • Optimización de los recursos. • Reducción de costos • Realización de auditorías combinadas. • Reducción de la documentación. • Alineación de los objetivos de los distintos estándares y sistemas. • Creación de sinergias. • Reducción de duplicidad de documentos. • Aumento de la motivación de los trabajadores. • Reducción de los conflictos. • Mejora de la efectividad y eficiencia de la entidad. • Mejora de la satisfacción de las partes interesadas.	• Dificultades para encontrar elementos comunes. • La desaparición de la propia identidad de cada sistema de gestión. • Miedo a la pérdida de trabajos por no tener articulados los objetivos.

Fuente: elaboración propia basada en el artículo de la integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: (Heras, Bernardo y Casadesús, 2007).

Según Peralta y Guataquí (2018), en el artículo de investigación “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”, la integración de los sistemas de gestión proporciona beneficios con respecto al cumplimiento de sus requisitos de forma integrada, como son: la alineación de los objetivos, el mejoramiento de la productividad y la prestación del servicio, la optimización de la operación de los procesos, la reducción de las interrupciones en el trabajo y reprocesos, el mejoramiento de la relación y la comunicación con las partes interesadas.

Cuando se desarrollan actividades de responsabilidad social por parte de las organizaciones, se les retribuye en una diversidad de formas que permiten la sostenibilidad de la organización: buena imagen, funcionamiento en el mercado, fidelización de los empleados y clientes, mejoramiento de la cultura y clima organizacional, ventajas competitivas, aumento de la rentabilidad y la productividad. (Barrera y Vásquez, 2010).

Según Barrera y Vásquez (2010), en el artículo de investigación “Efectos de los sistemas de gestión de la calidad normalizados en las PYMES: implicaciones en la responsabilidad social empresarial”, las actividades de responsabilidad social generan impactos económicos, como la generación de empleo, la disminución de los costos, la participación en el mercado, la generación de impuestos y el mejoramiento de los productos por innovación, así como también impactos sociales

positivos como: suplir las necesidades básicas esenciales, incremento del bienestar de la comunidad y el desarrollo de los trabajadores, entre otros.

Los sistemas integrados de gestión ofrecen un enfoque sólido y permiten comprender con mayor claridad los objetivos de sostenibilidad, es decir permiten usar eficientemente los recursos y minimizar los impactos ambientales y sociales (Hernandez-Vivanco, Bernardo y Cruz, 2018), de acuerdo a la investigación de “La innovación sostenible a través de la integración de sistemas de gestión”.

Según Hernandez-Vivanco, Bernardo y Cruz (2018), la implementación aislada de un sistema de gestión no puede cubrir todas las dimensiones de la sostenibilidad, estos se centran en cuestiones específicas. Por esta razón, las organizaciones que deseen implementar las mejores prácticas de sostenibilidad podrían requerir la adopción de más de un sistema de gestión, aprovechar sus sinergias e integrarlos.

Schneider y Meins (2012), argumentan en su artículo de investigación “Two dimensions of corporate sustainability assessment: Towards a comprehensive framework”. *Business Strategy and the Environment*, que el desempeño de la sostenibilidad se refiere a un enfoque analítico de triple cuenta, en el cual el desempeño se mide en las 3 dimensiones: económica, ambiental (ecológica) y social. Sin embargo, este enfoque no resulta suficiente para dar cuenta del desempeño de la sostenibilidad, dado que se limita a una visión fragmentada y estática de las dimensiones (Lozano y Huisinigh, 2011), artículo de investigación “Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*”.

Según Polanco, Ramirez, y Orozco (2016), el uso de los estándares internacionales de sostenibilidad es una responsabilidad de la alta dirección, dadas sus posibles implicaciones en la estrategia, la estructura y la cultura de la organización. Por tanto, el liderazgo, los valores y la postura de los directivos podrían facilitar o dificultar la incorporación de la sostenibilidad en la empresa.

Para superar este limitante, Polanco y Ramírez (2017) proponen estudiar el desempeño de la sostenibilidad considerando simultáneamente las dimensiones de la sostenibilidad y sus interacciones en el tiempo, las cuales son:

Economía: estructura de costos y beneficios del negocio, teniendo en cuenta no solamente los ingresos y los egresos propios del activo, sino también el valor monetario de sus externalidades sociales y ambientales.

Sociedad: el desarrollo de la comunidad como resultado del compromiso del compromiso de la comunidad y la empresa.

Medio ambiente: evaluación integral de los efectos de la organización en el uso de materiales (desechos), el consumo de energía, la disponibilidad y calidad del agua, la biodiversidad, las emisiones en el aire y el suelo, etc.

Interacción economía–sociedad: desarrollo socioeconómico derivado de la creación de valor compartido entre la empresa y la sociedad.

Interacción economía-medioambiente: buen uso de los recursos naturales, calidad ambiental, mecanismos de compensación de las externalidades derivadas del uso indiscriminado de recursos naturales, etc.

Interacción sociedad-ambiente: educación de la sociedad y formación empresarial para la producción y el consumo sostenible.}

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Deloitte - Colombia se implementó el sistema de gestión de la calidad hace aproximadamente diez años, anteriormente se habían adelantado actividades para lograr este propósito, como identificación de personas líderes en la firma que facilitarían el logro de un sistema de gestión bien estructurado. También se desarrollaron actividades de documentación de procesos, procedimientos y demás documentos que dieran soporte a este sistema de gestión. Luego de haber logrado la definición de procesos, documentación de procedimientos y el cumplimiento de demás requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008 (en su momento), se solicita una auditoría del organismo de certificación Bureau Veritas y se recibe la certificación de este sistema por parte de esta entidad. Este sistema de gestión de calidad se definió, implementó y certificó como una decisión estratégica desde el comité directivo de la organización en Colombia, debido a que producto del análisis de las ventajas, beneficios y contribución de este sistema a los objetivos estratégicos de la firma se concluye que esta herramienta administrativa puede ayudar al logro de estos objetivos de una manera más eficiente y organizada, así como también todas las bondades que puede traer contar un sistema de gestión de la calidad certificado bajo la norma ISO 9001, con respecto a la presentación de ofertas comerciales licitaciones, etc.

En xx el estado creo una ley que obliga a que las organizaciones implementen un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, para dar cumplimiento a este requisito la firma ha designado un profesional en seguridad y salud en el trabajo que ha liderado todas las actividades requeridas para dar cumplimiento la normatividad asociada a los temas de seguridad y salud en el trabajo. Estas actividades se han estructurado de manera conforme a los requisitos legales y se ha establecido un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo alineado con la planeación estratégica de la firma, este sistema le ha permitido a la organización dar cumplimiento a las necesidades del personal teniendo en cuenta su bienestar físico, mental y social.

Actualmente, la firma dentro de su pilar de sociedad y medio ambiente ha desarrollado una serie de actividades para dar cumplimiento a este requisito y adicionalmente se ha contratado un profesional para liderar las iniciativas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las que se han establecido unos requerimientos de la firma a nivel global. Estos sistemas de gestión (de calidad y seguridad y salud en el trabajo) pueden ayudar como herramientas a lograr de manera mucho más eficiente el logro de los objetivos de sostenibilidad organizacional, sin embargo la firma no ha utilizado estos sistemas para lograr estos objetivos. Si bien es cierto, la gestión de estos sistemas puede facilitar el logro de los objetivos en materia de sostenibilidad, la gestión integral de estos puede generar un valor adicional para que los objetivos sean alcanzados de manera más eficiente, ordenada y coherente a las necesidades de la firma.

Al gestionar estos sistemas de manera integral se pueden alcanzar los objetivos de sostenibilidad organizacional de forma más eficiente, ya que esta gestión permite simplificar la gestión documental y eliminar la información redundante, evitando de esta manera duplicidad de documentos y de actividades desempeñadas. La gestión integral permite unificar en un único sistema todos los requisitos transversales que puedan aplicar a los distintos sistemas que se deseen integrar, logrando de esta manera optimizar los recursos y alinear los objetivos estratégicos con este único sistema, también contribuye a hacer más ágil los diferentes procesos de la organización, permitiendo la realización de evaluaciones y auditorías a estos procesos de manera más eficiente en tiempo y recursos tanto económicos como logísticos. Con una gestión integral para estos sistemas se facilita el establecimiento de programas comunes para cubrir varios frentes donde se pueda dar respuesta de manera unificada a diversas necesidades en la organización, logrando una sinergia entre los elementos que den respuesta a dichas necesidades. Y finalmente esta gestión integral facilita la incorporación de otros sistemas de gestión de forma natural, ya que las normas que establecen los requisitos para dar cumplimiento a estos sistemas contienen la estructura de alto nivel, que facilita la alineación de los requisitos específicos de cada sistema de gestión, facilitando un control unificado de la organización.

Los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa es una de las necesidades estratégicas actuales de la firma, si se desea alcanzar un balance entre la rentabilidad económica, siendo responsable con la sociedad y contribuir al cuidado del medio ambiente, la gestión integral de los sistemas de gestión de la firma puede contribuir de manera más adecuada a este propósito, ya que estos sistemas incorporan un componente clave para su desarrollo, que es la identificación de las partes interesadas pertinentes a la organización y lograr la satisfacción de estas, requisito que también es establecido por las normas de sistemas de gestión, al tener la gestión integrada de estos se logrará que la consecución de los objetivos de sostenibilidad se alcancen de manera unificada y ordenada, condición que no se ha podido lograr hasta el momento en la firma con la gestión independiente de estos sistemas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se pueden administrar los sistemas de gestión de Deloitte – Colombia, con el fin de contribuir al logro de la sostenibilidad organizacional?

2. JUSTIFICACIÓN

La firma servicios profesionales en Colombia ha entendido que el nuevo modelo de sociedad globalizada, preocupada por el deterioro ambiental y exigente en términos de ética y transparencia, ha desarrollado una corriente de concientización empresarial que incide en la responsabilidad de las compañías respecto a los grupos con los que tiene relación. Por esta razón ha adoptado un compromiso con la sociedad y con sus accionistas para lograr satisfacer sus necesidades de forma oportuna. Sin embargo, en la implementación de las actividades planificadas para alcanzar los objetivos de sostenibilidad y lograr que sean satisfechas dichas necesidades, se han presentado inconvenientes que han dificultado el camino y consecución de dichos objetivos.

En primer lugar, la persona que está liderando las actividades para la gestión de la sostenibilidad empresarial en la firma es nueva en la organización, desconoce el nivel cultural de la firma y los aportes que puede brindar las herramientas con que cuenta la empresa, como lo son los sistemas de gestión que existen actualmente.

En segundo lugar, no se está articulando los procesos de la firma en su sistema de gestión de la calidad con los objetivos de sostenibilidad propuesto, situación que ha evidenciado desorganización en las actividades adelantadas, desarticulación con la estrategia de la firma y confusión e inconformismo por parte de los funcionarios.

La firma cuenta con tres sistemas de gestión de los cuales, dos están certificados, como lo son el sistema de gestión de la calidad y el de seguridad de la información. El tercer sistema de gestión es el de seguridad y salud en el trabajo, el cual viene siendo revisado y auditado hace aproximadamente 4 años y se piensa en el 2020 implementar la norma ISO 45001. Se ha desconocido en la firma que estos sistemas de gestión pueden contribuir a planificar de manera sistémica la gestión de sostenibilidad, ejecutar dichas actividades de acuerdo a lo planeado y revisar su cumplimiento a través de indicadores para tomar posteriormente acciones correctivas y/o de mejora para incrementar el desempeño de la gestión para alcanzar la sostenibilidad empresarial. Es decir, partir de un ciclo de mejoramiento continuo (PEVA), para de manera más eficiente lograr dicho propósito. Sin embargo, es bien sabido que la gestión integral de los sistemas de gestión con los que cuenta

una organización, es más costo efectiva, unificada y articulada de manera holística en las actividades y áreas de la empresa.

Es por este motivo que la propuesta que se desarrolla y se presenta en el presente trabajo de investigación busca en primera medida contribuir a que se alcances los objetivos en materia de sostenibilidad de manera unificada, sistémica, articulada y con un impacto más contundente en el personal de la firma.

La propuesta presentada por el autor permite contribuir al logro de la sostenibilidad de manera articulada con la estrategia de la organización, puesto que incorpora como primer elemento el direccionamiento estratégico, desde este nivel se deberán incorporar los objetivos de sostenibilidad y desplegarse en cada uno de los procesos y áreas para que se alineen de manera coherente y se dé respuesta a dichos objetivos. Adicionalmente, la propuesta incorpora un componente relacionado con las partes interesadas, un factor clave en la sostenibilidad empresarial y finalmente esta propuesta facilita que, de acuerdo a un ciclo de mejoramiento se planifique la estrategia de sostenibilidad, pero incorporando los elementos de manera transversal de los distintos sistemas de gestión de la firma se haga seguimiento al cumplimiento de cada uno de los componentes que hacen parte de la propuesta presentada y se toman las acciones correspondientes para que a través del tiempo se acorte la brecha que se presente entre los objetivos de sostenibilidad propuesta y su consecución.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta de gestión integral que contribuya al logro de la sostenibilidad organizacional en Deloitte – Colombia.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Reconocer los elementos de los sistemas de gestión, la gestión integral y la sostenibilidad organizacional, con el fin de identificar desde los referentes teóricos, sus principales componentes.
- 2.** Diagnosticar el desempeño de los sistemas de gestión (Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo) de Deloitte – Colombia, para conocer su nivel de madurez.

3. Formular a partir de los referentes teóricos estudiados, una propuesta que permita gestionar de manera integral los sistemas de gestión de la firma y de esta forma, aportar al logro de la sostenibilidad organizacional.
4. Validar la propuesta por parte de expertos, haciendo uso de la simulación aplicada a través de la metodología del Ábaco de Regnier, para verificar la pertinencia y coherencia de la misma.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Para facilitar el entendimiento del presente trabajo de investigación, se relacionarán algunas metodologías y aspectos necesarios, realizando la revisión sistemática de literatura existente relacionada con los sistemas de gestión de calidad y de seguridad y salud en el trabajo, la integración de sistemas de gestión y la sostenibilidad organizacional.

4.1.1 Sistema de gestión de la calidad

Desde los inicios de los sistemas de gestión se han constituido como un mecanismo para racionalizar y organizar el trabajo, posibilitando la coordinación entre las distintas áreas afectadas y proporcionando las técnicas y metodologías adecuadas para una óptima utilización de los recursos disponibles, permitiendo el desarrollo de las actividades de la empresa a través del establecimiento de políticas y objetivos. Estos sistemas se han venido introduciendo basados en diferentes normas nacionales e internacionales, orientadas primeramente al aseguramiento de la calidad, posteriormente al medio ambiente y, por último, aunque no menos importante que las anteriores a la seguridad y salud en el trabajo.

El Sistema de gestión de la calidad es una herramienta administrativa que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para alcanzar su misión organizacional, a través de la producción, comercialización y/o prestación de servicios con estándares de calidad altos, los cuales son medidos a través de la implementación y seguimiento de indicadores de satisfacción de los clientes.

Bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001, el sistema de gestión de la calidad, es una herramienta de administración que ha demostrado ser considerablemente útil en las empresas que la aplican. Tal utilidad se evidencia más cuando las organizaciones interpretan de forma adecuada y práctica los requisitos, pero, sobre todo, cuando identifican que su construcción es todo un proceso que demanda un alto sentido de responsabilidad de la alta dirección y un fuerte compromiso en todos los estamentos de la empresa. Es un proceso de transformación organizacional que toca profundamente los cimientos de la cultura del trabajo. En consecuencia, será de mayor impacto en la medida en que la gerencia tenga capacidad de apropiarse de los elementos intrínsecos del sistema, de interpretar y construir su propia realidad, para derivar en un modelo propio y apropiado de administrar y gestionar la empresa.

La importancia de la realización y aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa, se refleja en el uso eficiente de los recursos, generando una mejor redistribución y aprovechamiento de los mismos, para poder así organizar de una manera concreta y fácil los procedimientos y los procesos que intervienen en las diferentes áreas de la empresa.

El Sistema de Gestión de Calidad impone a una empresa la obligación de documentar sus procesos y garantizar que todos los empleados conozcan y sigan los lineamientos del documento, para que el sistema de calidad esté continuamente vigilado y revisado por medio de auditorías internas y externas que se proceda efectivamente a la realización de los cambios necesarios. Los beneficios internos del sistema son la documentación de los procesos, una mayor conciencia en la calidad por parte de los empleados de la compañía, la posibilidad de cambios en la cultura organizacional que resulten en mayor productividad y la instalación del sistema general de calidad.

Los beneficios externos y las ventajas que se logran sobre los competidores no certificados son:

- Mejora significativa de la imagen y el prestigio de la empresa, lo cual puede afectar positivamente las ventas.
- Mayor satisfacción de clientes y consumidores finales.
- Accesos a nuevos mercados.

Con un Sistema de Gestión de Calidad la empresa puede organizar y administrar sus recursos para lograr mantener y mejorar la calidad de los procesos que incurran, logrando así ciertos objetivos establecidos. Este sistema mejora los esfuerzos de todos los grupos en la organización logrando una administración eficaz y eficiente

generando valor agregado y mayor productividad, cumpliendo con las necesidades de los clientes.

El propósito de un sistema de gestión la calidad es alcanzar, mantener, y mejorar la calidad. La calidad no es una cuestión de suerte, tiene que ser dirigida, jamás ningún esfuerzo humano ha tenido éxito sin haber sido planeado, organizado y controlado de alguna forma.

Estos sistemas de gestión son certificables para empresas que deseen demostrar la conformidad con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001, la cual se encuentra en su más reciente versión del año 20'15, esta norma se enfoca en que las organizaciones se acerquen cada vez más a una organización por procesos, que compartan requisitos y principios con las normas para los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo Norma ISO 45001.

Antes de la aparición de los sistemas de gestión en las organizaciones, la calidad total era la disciplina implementada en las organizaciones para alcanzar sus objetivos corporativos

La calidad total se derivó de la aplicación de la mejora continua. La palabra calidad tiene varios significados. Calidad es la atención a las exigencias del cliente. Para Deming “la calidad debe tener como objetivo las necesidades del usuario, presentes y futuras”. Para Juran, representa la “adecuación a la finalidad o al uso”. Para Crosby, es la “conformidad con las exigencias”. Feigenbaum dice que es “lo total de las características de un producto o servicio referentes a marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento, por las cuales el producto o servicio, cuando en uso, atenderá las expectativas del cliente.

En esencia, los varios conceptos de calidad hablan el mismo idioma por medio de varios dialectos. Por detrás de los conceptos de calidad esta la figura del cliente, que puede ser interno o externo. En la organización existe una infinidad de cadenas de proveedores y cliente: cada empleado es un cliente del anterior (del cual recibe sus entradas) y un proveedor para el siguiente (para el cual entrega sus salidas). La idea de proveedores /clientes internos y externos constituye el núcleo de la calidad total.

Mientras la mejora continua de la calidad se aplica en el nivel operacional, la calidad total extiende el concepto de calidad para toda la organización, abarcando todos los niveles organizacionales, desde el personal de oficina y de la base de la fábrica hasta la cima en un involucramiento total. La mejora continua y la calidad total son enfoques incrementados para obtener excelencia en calidad de los productos y procesos.

4.1.2 Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

Los sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST) se han proliferado en las últimas tres décadas, aspecto que ha llevado a masificar el uso de las directrices propuestas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la norma ISO 45001-Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; si bien estas fuentes brindan lineamientos para la formulación, implementación y evaluación de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (GSST), es necesario desarrollar nuevos métodos de evaluación que den cuenta del nivel de madurez de la misma. Cabe anotar, que el concepto “modelo de madurez” fue desarrollado por primera vez por el Instituto de Ingeniería de Software en 1993 como un mecanismo para mejorar el desarrollo y el mantenimiento de software (Kluth, Jäger, Schatz y Bauernhansl, 2014).

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST según el Congreso de la República de Colombia consiste en “el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora, continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.” (2012).

En el Decreto 1072 (2015), los ciclos en que debe surtirse este Sistema de Gestión, son definidos de la siguiente forma: “P” de planificar, es decir, las formas de mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores, para saber que se está haciendo incorrectamente o que se debe mejorar, la “H” de hacer, lo cual es la implementación de las medidas planificadas, la “V” de verificar, que es revisar y analizar esas acciones implementadas en los pasos anteriores, y finalmente la “A” de actuar que es realizar esas acciones para buscar siempre el mejoramiento en la seguridad y la salud de los trabajadores.

El Sistema de Gestión está basado en acciones que buscan la optimización de los procesos que lleven a las organizaciones a formar políticas coherentes para lograr mejorar tanto del punto de vista del empleador o contratante, y el trabajador o contratista todos aquellos factores que intervengan en el desarrollo de un adecuado trabajo, logrando mitigar todos los riesgos que puedan afectar la Seguridad y la Salud en el Trabajo (Presidencia de la República, 2015).

Adicionalmente, se ha indicado que dicho sistema debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de él, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los riesgos con el fin de prevenir los accidentes y las enfermedades laborales, así como también crear un ambiente de protección y prevención de estos eventos.

En el Decreto 1072 de 2015, es clara la intención del legislador de cuidar la salud de los trabajadores, por lo cual se exige la integración de un adecuado sistema de gestión en el marco del ciclo PHVA, con la finalidad de apoyarse en acciones de mejora y un adecuado control y manejo de riesgos, con indicadores, medidas de prevención y control.

Por otro parte, según Sanchez-Toledo y Asociados (2014), debido a la gran aceptación que han tenido las normas de gestión de la calidad con su referente ISO 9001 y de gestión ambiental ISO 14001, las organizaciones han demandado con cada vez mayor importancia el modelo de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, el cual resulta más fácil de integrar con las modelos de gestión de la calidad y de medio ambiente, ofreciendo la oportunidad de evaluación y certificación de su sistema de gestión en materia, ya que desde hace décadas ha existido la inquietud en el mundo organizacional por demostrar su compromiso con la seguridad y salud de sus trabajadores. En este sentido, el estándar internacional ISO 45001 se ha impuesto sobre los demás a nivel global.

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo opera en Colombia bajo el cumplimiento de la ley 1562 de 2012 y el decreto 1072 de 2015 y tiene como finalidad proporcionar a las empresas los elementos de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de modelos de gestión, adicionalmente, el SG-SST les permite a las organizaciones lograr sus objetivos de seguridad y salud en el trabajo planteados, Sánchez-Toledo (2014).

Este sistema de gestión, según Rodríguez y Molano (2014), es un proceso sistemático y organizado, orientado a la protección de la salud y al fomento de la seguridad de la población laboral, que permite la incorporación de componentes que llevan a complementar la gestión de las organizaciones con aspectos que no han sido tradicionalmente tenidos en cuenta en un nivel suficiente para lograr beneficios organizacionales y de las personas.

Según Fernández, Montes y Vásquez (2006), las dimensiones que componen una buena gestión de la seguridad y salud en el trabajo son: desarrollo de una política de prevención, el fomento de la participación, la participación, la formación y promoción y competencia de los trabajadores, la comunicación y transferencia de información sobre el medio de trabajo, sus riesgos asociados y la forma de combatirlos, la planificación, el control y la revisión de actuaciones realizadas por la organización.

En la firma el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo opera bajo el cumplimiento de la ley 1562 de 2012 y el decreto 1072 de 2015 y actualmente se encamina hacia la sostenibilidad a través de la gestión diaria de sus iniciativas agrupadas alrededor de los pilares: clientes, gente, calidad desempeño sociedad y medio ambiente.

4.1.3 Integración de sistemas

Para la definición de sistema integrado de gestión se nombran algunos autores con su respectivo aporte:

Peña Escobio, Rigol Cardona y Moreno Pino (2015), aseguran que el sistema integrado de gestión es la parte del sistema de gestión empresarial que permite establecer políticas y objetivos con respecto a varios aspectos tales como calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, junto con la planeación, implementación y control de planes de acción definidos.

Karapetrovic y Willborn, (1998) consideran que la integración de sistemas de gestión es: “enlazar dos sistemas de forma tal que se pierda la independencia de uno o ambos”.

Bernardo, Casadeus, Karapetrovic y Heras, exponen la definición de sistema integrado de gestión como: “conjunto de procesos interconectados que comparten un grupo de personas, información, materiales, infraestructura y recursos financieros con el fin de lograr una combinación de objetivos relacionados con la satisfacción de una gran variedad de interesados”

Según la guía ISO 72:2001 los seis elementos presentes en cada norma de sistemas de gestión son: Política, Planificación, Implementación y operación, integración; Evaluación del rendimiento, Mejora y Revisión de la gestión, son los que sirven como base para la integración de estos sistemas. Es por esta razón que la estructura teórica para la integración de sistemas de gestión que se utiliza frecuentemente en la Norma PAS 99:2006, la cual tiene el mismo enfoque de todos los sistemas, el ciclo PHVA, que se muestra a continuación:

Ilustración 1. Ciclo PHVA



Fuente:

https://www.google.com.co/search?q=phva&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwinhcvy_LDbAhUEyFkKHRDhAegQ_AUICigB&biw=1320&bih=723

La norma PAS 99 es una especificación de acceso público elaborada por British Standards Institution (Institución Británica de Normalización – BSI). La nueva versión de 2012 supone una revisión en profundidad de la norma, que la ha adaptado a la estructura de alto nivel propuesta por la ISO para todas las normas de sistemas de gestión en el anexo SL, y la encuadrado perfectamente en el ciclo de mejoramiento continuo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), resultando una norma de fácil aplicación para identificar los procesos comunes e integrables.

Su estructura identifica los elementos comunes entre sistemas de gestión integrables y los relaciona con el ciclo PHVA y con la estructura de alto nivel propuesta por ISO en el anexo SL para desarrollar normas de sistemas de gestión y que es la actual estructura de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 O ISO 45001, también se puede utilizar con otras especificaciones / normas nacionales e

internacionales de sistemas de gestión. Además, se aplica a todos los tamaños y tipos de organización.

De este modo, PAS 99 se convierte en una especificación de requisitos para sistemas integrados de gestión, auditable externamente y por lo tanto certificable.

El enfoque integrado de PAS 99 incorpora, entre otros, los siguientes enfoques:

- Un enfoque integrado para la política y establecimiento de objetivos.
- Un enfoque integrado para los aspectos, impactos y riesgos asociados al negocio.
- La disponibilidad de una documentación (manual, procedimientos, instrucciones, etc.) integrada de un modo adecuado.
- Un enfoque integrado de la planificación, con un buen uso
- Un enfoque integrado de los procesos del sistema
- Un enfoque integrado de los procesos de mejora (acciones correctivas, mediciones y mejora continua)
- Un enfoque integrado de auditorías internas

La revisión por la dirección debe considerar la estrategia global del negocio y de su despliegue. (British Standards Institution, 2012)

La norma UNE 66177, 2005 es otro referente utilizado para la integración de los sistemas de gestión de una empresa. Esta norma establece que el sistema integrado de gestión es la parte de la gestión integral de la organización que determina y aplica la política integrada de gestión, y surge de la integración de las gestiones de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Esta norma proporciona las directrices necesarias para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo, de aquellas organizaciones que han decidido integrar total o parcialmente dichos sistemas en busca de una mayor eficacia en su gestión y de aumentar su rentabilidad. UNE 66177, 2005, Sistemas de gestión – Guía para la integración de los sistemas de gestión, Comité técnico AEN/CTN 66 Gestión de la calidad y Evaluación de la conformidad.

El sistema integral de gestión trasciende de la teoría general de sistemas, en la cual el todo es una macro unidad en la que las partes no se funden ni se confunden con él, sino que tienen una doble identidad, una identidad propia que permanece en ella y que por lo tanto no se reduce al todo, y una identidad común, la de su ciudadanía

sistémica, siendo el macro sistema, mayor que la suma de sus subsistemas individuales, puesto que el sistema integral es igual a la suma de los subsistemas más la ciudadanía sistémica, y a su vez los subsistemas son mayores a ellos mismos cuando están dentro del sistema integral que cuando están fuera, en razón a que afuera tienen su valor propio como sistema independiente y dentro del sistema además de su valor propio adquieren el valor de la proporción que le corresponde de la ciudadanía sistémica.

El desarrollo de sistemas integrados de gestión permite un notable ahorro de recursos y de esfuerzos dado que estos sistemas presentan aspectos comunes y tienen como ente fundamental los procesos de la organización, de tal manera se sugiere que los aspectos comunes de las normas a implantar de forma compartida para evitar duplicidades innecesarias y la integración de los sistemas ha de permitir una mejora del desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

La integración de los sistemas de gestión se ha convertido en un mecanismo esencial, adoptado por las organizaciones, ya que representa una alternativa a operar con múltiples sistemas de gestión en forma paralela, lo que conlleva a la reducción de costos, la reducción de la documentación, una mayor optimización de los recursos y a la generación de sinergias entre los sistemas de gestión que son integrados; no obstante estos beneficios son proporcionales con el nivel de integración alcanzado (Rodríguez y Pedraza, 2017). Asimismo, en el estudio de Bernardo, Simon, Tarí y Molina-Azorín (2015) se evidenció que los beneficios obtenidos con la integración son mayores que los alcanzados por sistemas de gestión implementados de manera independiente debido al mayor alcance que proporciona la integración. (Rodríguez y Pedraza, 2017).

Adicionalmente, la comprensión del sistema abierto debe concentrarse no solo en el sistema mismo sino también en su relación con el ambiente la cual no es simple dependencia, sino que también es constitutiva del sistema, para concluir que teórica y empíricamente el concepto de sistema abierto abre una puerta a la teoría de la evolución proveniente de interacciones entre el sistema y el eco-sistema, entendido como medio ambiente circundante o meta-sistema en el que está inmerso.

Lo anterior conduce hacia la definición de un sistema integral como un macro sistema compuesto por dos o más subsistemas que interactúan para nutrir al macro sistema, sin reducirse ni desagregarse, sin perder su propia identidad, sino que por el contrario se complementa el uno con el otro a través de procesos de interacción, generando un nuevo macro sistema superior a la suma de sus subsistemas, el cual a su vez interactúa con otros macro sistemas en un meta sistema o medio ambiente circundante (ICONTEC, 2005).

Un Sistema de Gestión Integrado, enfocado en la responsabilidad social, es un proceso que agudiza la capacidad de las organizaciones para identificar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que generan tanto las condiciones externas de la organización como de su realidad interna. Un sistema de gestión integral posibilita los procesos organizacionales y la prevención de riesgos en una organización y propicia mejora en sus niveles de coordinación, eficiencia, rentabilidad, y calidad en sus procesos, logrando un desarrollo competitivo y sostenible.

En el ámbito normalizador, se identifican tres referenciales para la integración de sistemas de gestión: la PAS 99 y la UNE 66177 y la estructura de alto nivel (ISO). PAS 99 es una norma internacional que especifica los requisitos para sistemas integrados de gestión que permite a una organización integrar dos o más sistemas de gestión o normas y/o especificaciones formales en un solo sistema de gestión, de manera integrada; es adecuada para cualquier organización, independientemente del tamaño o sector. El enfoque integrado de PAS 99 incorpora diferentes enfoques basados en (British Standards Institution, 2012).

4.1.4 Sostenibilidad organizacional

Según el documento “El enfoque de la inteligencia frente al riesgo para la responsabilidad y sostenibilidad corporativas” 2011, En algunas organizaciones las actividades de sostenibilidad y responsabilidad corporativas (CR&S) se pueden resumir en una sola palabra – Caridad. Durante décadas, si no generaciones, esas compañías han otorgado generosos regalos a través de organizaciones no gubernamentales (ONG) dedicadas a educar niños, erradicación de enfermedades, embellecimiento de ruinas, y otras causas dignas. El término sostenibilidad se ha asociado tradicionalmente con el tema ambiental, sin embargo, es un concepto complejo que involucra un gran número de asuntos, que se enfocan en aspectos como: el factor humano, lo económico, el desarrollo social, lo político, lo ambiental, entre otros. Para las organizaciones, por su carácter de ente social, la sostenibilidad impone retos que es necesario asumir en procura del beneficio de las personas que la integran, implementando un concepto que se ajuste a la complejidad humana y que debe ser analizado con el contexto de estrategias a largo plazo.

Para Deloitte la caridad es, por supuesto, noble y recomendable, y debe ser fomentada. Pero si las donaciones caritativas representan la totalidad de su programa de sostenibilidad y responsabilidad corporativas (CR&S), si iniciática, en opinión de Deloitte, ni maximiza el impacto potencial ni genera los posibles retornos que podría tener junto con otras iniciativas del programa.

Para otros ejecutivos de negocio, la sostenibilidad y responsabilidad corporativas giran alrededor de su reporte anual de CR&S. sabiendo que el reporte de la “cara” pública de sus programas y actividades de CR&S, la compañía dedica importantes recursos a la documentación y presentación.

Para Deloitte, hay por supuesto, la necesidad imperativa de reportar acerca de las actividades de CR&S. pero la presentación de reportes no financieros todavía está en una etapa temprana de desarrollo, y ciertas limitaciones inherentes pueden disminuir el valor del reporte. Se debe considerar lo siguiente:

- No existe un estándar único, ampliamente aceptado, para medir los diversos elementos de un reporte de CR&S, lo cual hace que las comparaciones significativas entre compañías sean difíciles, si no imposibles.
- En la mayoría de localidades, la presentación de reportes es voluntaria y la información puede ser incluida u omitida según se desee. Esto puede resultar en un reporte sesgado
- La verificación es inconsistente, dado que relativamente pocas compañías consiguen que sus reportes de CR&S sean auditados de manera independiente. Esto puede, para algunos observadores, poner en cuestión la validez de la presentación de reportes.

Estas limitaciones o deben llevar a la conclusión de que se debe abandonar la presentación de reportes de CR&S, todo lo contrario. Hasta tanto se disponga de estándares, definiciones y mediciones que sean comparables para unificar la presentación de reportes de CR&S, las compañías necesitarán tomar de sí mismas para producir reportes que les sirvan a las necesidades de sus usuarios y que de manera sencilla y clara describan la implementación continua y los resultados de un plan de CR&S bien pensado y ejecutado estratégicamente.

Otro ejemplo se puede encontrar en compañías que han acumulado una lista variada y extensa de credenciales CR&S. la organización emplea una fuerza de trabajo diversa; respalda ONGs a través de las cuales otorga subvenciones y realiza donaciones; colecta de juguetes y alimentos para los necesitados; recicla papel en la oficina; e insiste en socios y proveedores socialmente responsables. Bien respetada en la comunidad y percibida como un modelo del rol de la CR&S, la compañía raramente dice no a una solicitud de financiación o de respaldo a una causa. Este enfoque, si bien intencionado y serio, puede ser disperso. Algunas de las actividades pueden ser de bajo valor – no para los beneficiarios, por supuesto,

sino para el benefactor. En algunos casos, esas iniciativas pueden mejorar poco las fortunas de largo plazo de la compañía.

Algunas compañías perciben la CR&S como una tarea esencialmente obligatoria. De manera confiable darán satisfacción a todos los requerimientos regulatorios, pero no necesariamente ubican sus actividades de cumplimiento en un contexto más amplio. Obedientemente responden a las solicitudes de reportar sobre el uso del carbón y las emisiones de gas con efecto invernadero, pero no ubican esas revelaciones en un programa activo de reducción significativa. Esas compañías no están intentando evadir, per se; más aún, están tan intensamente centradas en sus metas de negocio de corto plazo que de manera no intencional ignoran la sostenibilidad en el largo plazo. Impulsar el valor de accionista se puede lograr a través de un sendero verde. Las compañías no necesitan abandonar el éxito del negocio para participar en CR&S. Apropriadamente enfocadas, pueden ir de las manos las actividades de rentabilidad y sostenibilidad, superiores a la media.

Estas compañías dirigen sus actividades de CR&S con un gran propósito en mente. Desarrollan un esfuerzo de responsabilidad y sostenibilidad corporativas cuidadosamente orquestado, alineado e integrado con las iniciativas estratégicas existentes, y coordinado con un enfoque inteligente hacia los riesgos y recompensas relacionados. Mediante este esfuerzo, los actos de dar, conservar y voluntariado existen en armonía, alineados con el negocio central y la estrategia de la compañía. Se puede mejorar el impacto benéfico para la comunidad; se puede lograr el ROI para la compañía.

Deloitte afirma que el tema de la responsabilidad y sostenibilidad corporativas debe estar en las mentes y agendas de cada ejecutivo y junta en las compañías de todo el mundo. Esta no es una aseveración derivada del razonamiento moralmente correcto. El altruismo puede ser noble, pero es una racionalidad insuficiente para el negocio (en oposición a las ONG y los gobiernos). Más aún, Deloitte percibe la responsabilidad y sostenibilidad corporativas como un imperativo más fundamental: las compañías que fallan en abordar de manera proactiva la CR&S pueden encontrarse a sí mismas en la senda de la extinción corporativa.

Las compañías que abordan los problemas económicos, sociales y ambientales lo hacen usando varias nomenclaturas, incluyendo:

- Responsabilidad social corporativa (la más ampliamente usada)
- Responsabilidad corporativa
- Sostenibilidad

- Responsabilidad & sostenibilidades corporativas
- Sostenibilidad de la empresa
- “Verde” o “Reverdecer”
- Cambio climático
- Eco-amigable
- Ciudadanía corporativa
- Conservación
- Responsabilidad ambiental y social
- Responsabilidad social

Si bien los términos varían, generalmente se refieren al mismo conjunto de actividades: administrar de manera estratégica los riesgos y oportunidades sociales, ambientales y éticos de los negocios. Deloitte afirma que el desafío del CR&S se puede satisfacer mediante los principios de la inteligencia frente al riesgo, las cuales presenta las siguientes características: desarrollar visión de todo el espectro de la empresa, crear puente entre las unidades internas, hablar un lenguaje común, valorar el impacto, capacidad de sopesar la vulnerabilidad, considerar la interacción del riesgo, asignar los recursos de manera apropiada, cultivar la conciencia respecto del riesgo y perseguir el riesgo en búsqueda de recompensa.

Esas partes interesadas también hacen parte del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, el cual establece que se identifiquen y sean satisfechas en la planeación de y ejecución de los procesos corporativos.

Es bien sabido que el concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE) es atípico puesto que va evolucionando a medida que pasan los años; a pesar de ello, se tiene algo claro, y es que se mueve en unos contextos bien definidos: la parte social, la ambiental y la económica – Triple Bottom Line (TBL)

La primera persona en proponer el concepto TBL fue el experto en sostenibilidad John Elkington (1998); sustentando que los negocios necesitaban evaluarse no solo con el tradicional rendimiento financiero – expresado generalmente con indicadores como las utilidades económicas, el retorno de la inversión o el valor patrimonial – sino también con la evaluación de sus impactos en la economía, el medio ambiente y las sociedades en las cuales operan, sin embargo, no ha sido una práctica común en las organizaciones utilizar los sistemas de gestión para ser sostenibles.

La inclusión de elementos básicos inherentes a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el mundo empresarial y en la vida de las empresas ha presentado desde el primer momento grandes dificultades al plantearse, tanto desde el campo de la doctrina como desde la práctica diaria del gobierno de las compañías que, aparentemente resulta antitético el concepto de responsabilidad

social (Clark, 1986; Bonin, 2003; Price Waterhouse Coopers, 2003; Embid, 2004; Sánchez-Calero, 2006; Argandoña, 2007; Olcese, 2011; Porter y Kramer, 2011, entre otros) y, por tanto, de difícil aplicación práctica. (CIRIEC, 2015).

4.2 MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL

A continuación, se muestran algunas de las leyes, decretos y resoluciones más importantes que regulan la seguridad y salud en el trabajo en Colombia y que permiten soportar el presente trabajo de investigación con respecto al cumplimiento legal que debe cumplir Deloitte con respecto a su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

4.3.1 Legislación relacionada con la seguridad y salud en el trabajo

Cuadro 1. Legislación relacionada con la seguridad y salud en el trabajo

Descripción	Tipo	Número	Año
Sistemas General de Riesgos Laborales	Ley	1562	2012
Sistema de Seguridad Social Integral.	Ley	100	1993
Decreto de transición de la implementación del SG-SST	Decreto	O52	2017
Por la cual se establecen parámetros y requisitos para desarrollar, certificar y registrar la capacitación virtual en el SG-SST	Decreto	4927	2016
Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Capítulo 6 del Título 4 de la parte 2 del libro 2, del Decreto 1072 de 2015 Decreto único reglamentario del sector trabajo.	Decreto	171	2016
Por el cual se corrigen unos yerros del Decreto 1072 de 2015, Decreto	Decreto	1528	2015

Descripción	Tipo	Número	Año
Único Reglamentario del Sector Trabajo.			
Decreto único reglamentario del Sector Trabajo	Decreto	1072	2015
Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales	Decreto	2923	2011
Tabla de Enfermedades Laborales	Decreto	1477	2014
Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).	Decreto	1443	2014
Se modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales.	Decreto	1607	2002

Fuente: elaboración propia.

4.4 MARCO NORMATIVO

Este marco enuncia las normas que son aplicables y serán de referencia para el desarrollo del trabajo de investigación. Se tendrán en cuenta la NTC-ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

4.4.2 Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Tiene como objetivo prevenir los riesgos laborales, riesgos de seguridad (accidentes) y para la salud (enfermedades).

4.4.3 Sistema de gestión de la calidad. Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización desea aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos.

4.5 MARCO CONTEXTUAL

Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL, es una organización de carácter mundial con una red global de firmas miembro en más de 150 países. Con más de 220.000 profesionales, asesora y apoya a los clientes para alcanzar el éxito desde cualquier lugar en el que estos operen. De esta forma ofrece servicios de auditoría, impuestos, consultoría, asesoramiento financiero, consultoría en riesgos y asesoría legal y tributaria, al 80% de las más importantes multinacionales, así como a empresas locales, instituciones públicas y privadas y exitosas compañías de rápido crecimiento en los diversos sectores industriales.

Deloitte es una firma mundial de servicios profesionales de auditoría financiera, fundada en Bogotá el 13 de abril de 1959, con muy positivos índices de sostenibilidad y crecimiento. La firma cuenta en la actualidad con cuatro oficinas en Colombia: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, y más de 1.600 profesionales. Asimismo, está posicionada como una de las firmas líderes en el mercado de los servicios profesionales en el país.

La firma a través del liderazgo de su presidente, Cesar Cheng, le ha apostado al reto de alcanzar sus metas organizacionales, a través del diseño e implementación una planeación estratégica apoyada en los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El sistema de gestión de calidad implementado en la firma bajo la norma ISO 9001 fue certificado por el organismo global de certificación Bureau Veritas en el año 2012, adicionalmente, se acaba de obtener la certificación del sistema de gestión de seguridad de la información – ISO 27001.

La firma ha diseñado e implementado su estrategia teniendo en cuenta cinco pilares estratégicos sobre los cuales se fundamenta el direccionamiento de la organización. Estos pilares cliente, gente, calidad, desempeño y sociedad y medio ambiente, se miden a través de unos objetivos estratégicos (KPI's) y sobre la base de los resultados obtenidos se van tomando decisiones respecto de la estrategia planteada. Estos pilares junto con la misión de la firma: Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y de nuestra gente y la visión: Ser el Modelo de la Excelencia, van soportando la plataforma estratégica que la firma ha diseñado para alcanzar sus propósitos corporativos en Colombia.

Los valores organizacionales son integridad, compromiso entre nosotros, sobresaliente valor en los mercados y con los clientes y fortaleza de la cultura diversa. El sistema de gestión de la calidad implantado en la firma y certificado bajo la norma ISO 9001:2015 es una herramienta administrativa que le permite a la organización alcanzar esos objetivos estratégicos su política de la calidad es “En Deloitte entregamos a nuestros CLIENTES soluciones de negocios que superan sus expectativas, mediante la prestación de servicios profesionales en áreas de Auditoría, Consultoría, Asesoramiento Financiero, Impuestos y Legal, BPS, RA y AEG.

Nuestra GENTE conforma un grupo de trabajo competente y comprometido, respaldado por un constante esfuerzo por atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos.

Aplicamos estándares de la FIRMA nacionales e internacionales, estamos comprometidos con la generación de valor para todos nuestros stakeholders, la Gestión de Riesgos y el mejoramiento continuado de todos nuestros procesos de CALIDAD y DESEMPEÑO. Contribuimos al desarrollo y bienestar de la SOCIEDAD en donde operamos. Todo enmarcado en un plan estratégico y en nuestros valores compartidos”.

5. METODOLOGÍA

5.1. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo mixto, el cual consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio para comprender con mayor profundidad un fenómeno (Hernández y Baptista, 2014). En esta investigación se busca identificar los elementos que permiten que los sistemas de gestión de Deloitte contribuyan al logro de la sostenibilidad organizacional, por consiguiente, se partirá de la identificación de los elementos de la gestión integral desde los referentes teóricos.

En relación con el diseño de investigación se abordará desde el diseño de integración porque se debe hacer una relación práctica entre diferentes métodos existentes, conjunto de datos, descubrimientos analíticos o perspectivas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El diagnóstico del desempeño de los

sistemas de gestión con los que actualmente cuenta la firma considerará los resultados de los procesos de auditoría como el cumplimiento de requisitos legales aplicables y los resultados del nivel de madurez de cada uno de ellos. Esta información será el insumo para la identificación de brechas y la generación de la propuesta de intervención que contribuya al logro de la sostenibilidad de Deloitte – Colombia.

Moran-Ellis et al. (2006) proponen que la integración en la investigación debe ser entendida como una relación particular práctica entre diferentes métodos, conjuntos de datos, descubrimientos analíticos o perspectivas. Estos autores señalan que, en los métodos mixtos, la integración puede ocurrir en varios puntos del proceso investigativo y se reservan el término “mixtos” para estudios en los cuales la mezcla (entretejido) sucede desde la concepción misma del proyecto (planteamiento), pero también reconocen a las aproximaciones que, por razones teóricas o pragmáticas, sitúan la integración de los datos, descubrimientos o perspectivas en otras partes del proceso indagatorio. Independientemente del punto en el cual ocurra, esa integración genera interconexión entre métodos o datos, y al mismo tiempo retiene las modalidades de los diferentes enfoques paradigmáticos.

Como se verá más adelante, un diseño concurrente implica recolección y análisis simultáneos de datos CUAN y CUAL, mientras que, en un diseño secuencial, primero se da una etapa con un método y luego una segunda etapa con el otro método.

5.1.2 Definición de variables o categorías

A continuación, se describen las variables del estudio y su operacionalización.

Tabla 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Sistema de Gestión	Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	Política Direccionamiento Estratégico Norma ISO 9001 Norma ISO 9004 Satisfacción del cliente

	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	Política Direccionamiento Estratégico Norma ISO 45001 EMA Prevención Promoción
Sostenibilidad	Social	Calidad de vida Responsabilidad Satisfacción partes interesadas
	Económico	Rentabilidad Satisfacción partes interesadas
	Ambiental	Normatividad Satisfacción partes interesadas

Fuente: elaboración propia.

5.1.3 Diseño Muestral

Definición del universo y muestra significativa. El universo objeto de la presente investigación corresponde a la firma Deloitte - Colombia. El tipo de muestra empleado será no probabilístico o dirigido, es decir que se toma una organización de interés. En este caso se vinculó a Deloitte, puesto que es una multinacional que presta servicios profesionales a nivel global que giran en torno a cinco áreas funcionales: Consultoría, Impuestos, Asesoría Jurídica, Asesoría Financiera y Auditoría, en las cuales se prestan servicios de Risk Advisory, Financial Advisory, NIIF / IFRS, BPS – Business Process Solutions, Consultoría, Impuestos, Audit & Assurance, Legal y Educación y Desarrollo Profesional y en la cual se ha identificado una situación problema, la cual consiste en que actualmente en la firma se gestionan los procesos a través del ciclo de mejoramiento continuo (Planear, Ejecutar, Verificar y Actuar), el cual permite que las actividades se desarrollen de manera estructurada, a través de los procedimientos que hacen parte del sistema de gestión de calidad implementado, hace aproximadamente un año se viene implementando el sistema de gestión de seguridad de la información y hace 2 años se están desarrollando las actividades requeridas por el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, sin embargo, se evidencia que las actividades son gestionadas de manera independiente lo que ha impactado de manera negativa en algunas áreas de la empresa, debido a que existen profesionales que no han

entendido el propósito del nuevo sistema de gestión de seguridad de la información implementado, se reciben auditorías internas en las que se repiten criterios y no agregan valor y la comunicación sobre los requisitos a cumplir con respecto al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo no se ha hecho de manera eficaz, entre otros, adicionalmente las iniciativas adelantadas por la firma con respecto a la sostenibilidad empresarial se están realizando sin tener en cuenta los elementos que puede aportar los sistemas de gestión con que cuenta la organización.

5.1.4 Instrumentos y técnicas de investigación

Para el desarrollo de investigación se desarrollarán dos etapas: diagnóstico del desempeño de los sistemas de gestión de la firma y la generación de una propuesta de intervención que permita contribuir al logro de la sostenibilidad de Deloitte - Colombia. En este sentido, para dar cumplimiento al primer objetivo propuesto, se indagará literatura científica y literatura gris.

Para la revisión de la literatura científica bibliográfica asociada a las variables de estudio (gestión de la calidad, gestión de la seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental y sostenibilidad) se consultarán las bases de datos Science Direct, Scopus y EBSCO, de la producción bibliográfica de los últimos 5 años. Para ello, se utilizarán términos clave, como los siguientes: *management, quality, Occupational health and safety (OHS), Integrated management system, sustainable development Sustainability*. Se analizarán artículos publicados en inglés y español. Se tomarán artículos de resultado de investigación o de revisión que desarrollen las variables mencionadas. Además, se incluirán aquellos artículos que muestren relación teórica entre los sistemas de gestión y la sostenibilidad.

Para sustentar la argumentación del proyecto de investigación se realizará la investigación de documentos como tesis doctorales y trabajos de investigación relacionados con los sistemas de gestión y la sostenibilidad organizacional, además se indagará sobre información contenida en informes, tanto del sector público como privado, que contenga información científica y técnica y finalmente se revisará la información contenida en normas técnicas, artículos publicados en revistas y algunas publicaciones oficiales

Para cumplir con el objetivo número uno se debe hacer lo siguiente:

- Recolección de información bibliográfica asociada a las variables de estudio (gestión de la calidad, gestión de la seguridad y salud en el trabajo y sostenibilidad)
- Revisión de la literatura en las bases de datos Science Direct, Scopus y EBSCO, de la producción bibliográfica de los últimos 5 asociadas a las variables de estudio (gestión de la calidad, gestión de la seguridad y salud en el trabajo y sostenibilidad)
- Análisis de la literatura recopilada con base en la pertinencia para la investigación y calidad soportada.

Precisión de las variables que soportarán teóricamente las características de las dimensiones de la gestión integral.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo número dos (2), se llevan a cabo entrevistas con los líderes de la firma, indagando sobre los sistemas de gestión implementados y se identificarán sus características más representativas, así mismo se seleccionarán las herramientas EMA para evaluar el nivel de madurez del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y la norma ISO 9004:2009 evaluar lo propio para el sistema de gestión de la calidad. Posteriormente se analizarán los resultados obtenidos producto de la implementación de estas herramientas, los cuales serán contrastados con los informes de las últimas auditorías realizadas a dichos sistemas y se establecerán las correspondientes conclusiones.

Para cumplir con el objetivo tres de la investigación se deberá hacer lo siguiente:

Se realizará una revisión de literatura que permita establecer los elementos que se requieren para lograr la sostenibilidad en las empresas e identificar cuáles de estos elementos se encuentran en Deloitte para realizar una comparación entre estos requisitos y de esta manera lograr determinar las brechas existentes en la firma con respecto a la sostenibilidad organizacional. Se integrará este resultado a los obtenidos en la aplicación de los instrumentos de evaluación de madurez de los sistemas de gestión y se construirá la propuesta de intervención requerida para Deloitte con respecto a los aportes necesarios de los sistemas de gestión a la sostenibilidad de la firma.

5.1.5 Instrumento de validación

Para validar la propuesta de gestión integral con aporte al logro de la sostenibilidad empresarial se seleccionó la metodología “Ábaco de Regnier”. Esta metodología consiste en un diagnóstico estratégico que se utiliza como método de consultas a expertos en un sector. Fue concebido por el Doctor François Regnier, con él se interrogaba a los profesionales a la vez que se trataban sus respuestas. El análisis de las respuestas podía ser en tiempo real o mediante vía postal, partiendo de una escala de colores.

Este método se destina a reducir la incertidumbre que recae en un tema concreto. Para ello, se enfrenta el punto de vista de diferentes grupos de expertos interrogados. Además, de este modo, se analiza también la diversidad de opiniones. Más tarde, se realiza un registro de diagnóstico estratégico.

Este método se conoce por la amplia variedad de opciones de respuestas en cada tema. Así, se consigue evitar que se conteste tan solo “sí” o “no” y se da lugar a los matices y a las perspectivas. Consta de tres fases que se dividen en la recogida de la información precisa, el tratamiento de las respuestas y el debate o la información del voto.

El método del Ábaco de Regnier se aplica para situaciones particulares. En el proceso de análisis participan actores, así como expertos.

La priorización de los factores a analizar se realiza también con actores. Se señalan también las aplicaciones del sistema para analizar la respuesta que surge de un grupo de factores y conocer así la intensidad de un problema.

Este método se aplicó en la firma con reuniones por separado con cada uno de los expertos escogidos, por su relación con los sistemas de gestión de la empresa y por el direccionamiento de la sostenibilidad. Cada uno de los expertos dio su respuesta a cada uno de los ítems incluidos en la encuesta, posteriormente se tabularon los datos y se obtuvo el resultado destacado con respecto a lo que ellos consideran como una posibilidad de implementar la propuesta presentada en el presente trabajo.

6 RESULTADOS

6.1 Referentes teóricos para los sistemas de gestión

De acuerdo a la investigación que se realizó con respecto al objetivo número uno de identificar los referentes teóricos para la gestión integral, se pudo evidenciar que:

Actualmente las organizaciones enfrentan retos importantes debido a la globalización y entornos altamente competitivos, por esta razón las empresas se preocupan cada vez más por realizar una gestión organizacional que les permita ser más competitivas.

Para lograr esa competitividad, las empresas desarrollan un sin número de actividades de manera organizada para alcanzar su estrategia competitiva. Todas estas actividades interactúan entre sí para conformar una cantidad de procesos, los cuales deben gestionarse de manera sistemática y coherente, de tal forma que permita el logro de los objetivos de la organización.

Estos procesos se agrupan dentro de la organización teniendo en cuenta su propósito, recursos utilizados, actividades desempeñadas, entre otras características, logrando de esta manera uno de los insumos necesarios para conformar un sistema de gestión. Estos sistemas son apoyados en la mayoría de los casos por modelos de gestión como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, los cuales pueden contribuir a aumentar la competitividad en las organizaciones.

Sin embargo, la gestión de estos sistemas se ha visto impactada de manera positiva en los últimos años, debido a que estructuras, lineamientos y el seguimiento integrado en los sistemas les ha permitido a las empresas, simplificarlos, aumentar la participación del personal y la disminución de costos, entre otros beneficios.

Las organizaciones han tomado la decisión estratégica de integrar sus sistemas debido a que han encontrado un valor agregado en la manera en que la gestión integral de estos les permite alcanzar de forma más organizada sus metas organizacionales. Existen modelos que facilitan esta integración y aportan a la organización los estándares necesarios para alcanzar una gestión más eficiente en sus sistemas de gestión. Para lograr que la integración de los sistemas de gestión

con que cuentan las empresas, es importante que reconozcan los aspectos comunes para los sistemas que hacen posible una adecuada articulación de estos.

El concepto de integración se ha generalizado además como resultados de enfocar con cierta lógica y sentido común la satisfacción de requisitos derivados de la organización, del mercado, los entes regulatorios y la sociedad en general, con la implantación de un sistema integrado que le permite a la organización demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas.

Según Peña y Moreno (2009), la integración puede resultar de la combinación de sistemas ya aplicados o en proceso de aplicación, o “nacer” integrando en un sistema los requisitos establecidos en las normas para cada uno dando lugar a un sistema integrado de gestión.

Algunos autores han propuesto modelos y/o recomendaciones para la integración de sistemas de gestión teniendo en cuenta tres niveles:

- **Modelos del primer nivel de integración:** operan los sistemas aislados e integran determinados procedimientos y registros. La integración se enmarca en simplificar documentación.
- **Modelos del segundo nivel de integración:** modelos que integran requisitos y documentación y cómo controlarla, con un solo manual de gestión, algunos procesos integrados, así como procedimientos y registros integrados.
- **Modelos del tercer nivel de integración:** modelos con una política integrada y que abordan la planificación, implantación, medición, análisis y mejora de forma integrada.

Citando a estos mismos autores, Peña y Moreno (2009) el origen y la necesidad de los sistemas de gestión ha sido diferente: la calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial, la seguridad por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales, el medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad. A pesar de esto se ha asumido un mismo enfoque de gestión basado en el ciclo Deming (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) y la mejora que implica:

1. Planificar el desempeño y programar las actividades a realizar mediante el establecimiento de políticas, objetivos, indicadores, metas y programas a lograr, así como la definición de responsabilidades asociadas al desarrollo de los procesos y al cumplimiento de estas tareas.
2. Ejecutar las actividades según lo programado mediante la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos establecidos.
3. Controlar el cumplimiento de la ejecución tanto a nivel operativo (control y seguimiento en los procesos) como estratégico mediante las revisiones del sistema fundamentalmente, aunque para algunos de los sistemas se utilizan otras formas de control.
4. Mejora continua del desempeño tomando acciones correctivas y preventivas para solucionar y evitar no conformidades

También constituyen elementos comunes para estos sistemas los procesos y actividades que se desarrollan, resumidas en la siguiente tabla tomada del artículo de Peña, Cardona y Moreno “Proyección de sistemas integrados de gestión”, 2009.

Tabla 3. Procesos y actividades comunes para los sistemas de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo

Procesos	Actividades
Planificación	- Definición del alcance del sistema - Establecimiento de las Políticas - Establecimiento de objetivos, indicadores, metas y programas
Gestión de los recursos	- Garantizar los recursos necesarios - Determinación de funciones, responsabilidades y autoridades - Garantizar la formación, compromiso y toma de conciencia del personal.
Prevención y gestión de riesgos	Identificación de no conformidades potenciales (riesgos, aspectos ambientales, posibles emergencias) y evaluarlas
Gestión de la documentación	- Declaraciones documentadas de la planificación, los procesos, procedimientos, etc. - Identificación y control de los documentos y registros - Identificación y control de la documentación externa aplicable, incluida la legislación.
Seguimiento y medición	- Control del cumplimiento de requisitos (controles operacionales, control de calidad) - Control de riesgos - Controles del cumplimiento de la legislación - Control de los dispositivos de medición - Auditorías internas - Seguimiento al sistema - Revisiones por la dirección - No conformidades, acciones correctivas y preventivas - Mejora

Fuente: elaboración propia.

Debido a las múltiples exigencias a que están sometidas las organizaciones los sistemas de gestión empresarial frecuentemente están formados por varios subsistemas que se rigen por principios comunes pudiendo definirse entonces los principios para la gestión integrada, a saber (Peña y Moreno, 2009):

- **Enfoque basado en procesos para la gestión:** este principio se fundamenta en el hecho de que un resultado se logra con más eficiencia si los recursos y las actividades afines se gestionan como un proceso, y en que la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados en aras de un objetivo contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización. Un sistema de gestión debe estar basado en definir procesos, desglosar actividades, determinar entradas, establecer la secuencia y la interacción que existe entre actividades, áreas y procesos. A partir de esta identificación se determinan los elementos para la implementación de cada sistema: requisitos, riesgos laborales y de la seguridad de la información, aspectos e impactos ambientales, todos asociados a las actividades que se desarrollan en cada proceso. Además, cada sistema se estructura a partir de procesos de gestión comunes: planificación, seguimiento, revisiones, toma de acciones correctivas entre otros.
- **Compromiso y liderazgo de la dirección:** la calidad y la seguridad y salud en el trabajo no solo son problemas técnicos, sino de gestión del más alto nivel en la organización. Solo si la dirección está comprometida se logrará el éxito. En todas las normas se exige que se establezcan políticas de gestión aprobadas por la dirección como muestra del compromiso asumido.
- **Toma de conciencia y participación:** la implantación de estos sistemas de gestión es responsabilidad de todos los miembros de esta lo que deben estar consciente de su necesidad e importancia y de sus responsabilidades con el sistema. Por tanto, se puede decir que la formación de personal competente, capaces de llevar adelante los sistemas, es la clave principal de todos los aspectos que se desarrollan en las organizaciones convirtiendo esto en un requisito indispensable.
- **Enfoque hacia la satisfacción de requisitos:** todos los resultados que se obtienen en la organización deben cumplir con los requisitos de partes interesadas y hacia esto se orientan los sistemas de gestión. En toda organización es necesario que se mantenga el equilibrio entre la satisfacción de los clientes (calidad), los intereses del personal de la empresa (seguridad y salud en el trabajo) y de partes interesadas, como son los proveedores, los asociados, los organismos superiores, clientes, agencias regulatorias, entre otros.

- **Enfoque preventivo y de mejora continua:** todos estos sistemas se basan en la identificación de requisitos y posibles incumplimientos de estos, es decir riesgos, emergencias e impactos. A partir de estos se establecen programas para su eliminación o minimización a niveles tolerables mediante una gestión de riesgos. Es necesario actuar antes de que los fallos acontezcan, en lugar de controlar sus resultados, aunque también estos han de ser considerados. Igualmente es requisito la revisión y actualización constante de estas posibles situaciones negativas.
- **Seguimiento, medición, análisis de datos:** el seguimiento al desempeño de los sistemas es un requisito para todos. Todos los sistemas exigen la realización de revisiones regulares mediante auditorías y otras actividades, la evaluación de la eficacia de la gestión y el desarrollo de revisiones por la dirección como su máximo responsable.

Los sistemas de gestión empresariales, tanto aislados como integrados están influenciados por:

- Los objetivos de la organización,
- Los procesos que realiza,
- La metodología que emplea para la ejecución de los procesos,
- Los resultados que se espera,
- Las relaciones que mantiene con todas las partes interesadas, y por
- La influencia que tiene el medio psicosocial y el físico sobre sus actividades.

Estos principios son base fundamental para lograr la articulación ordenada y sistemática de los sistemas de gestión que existan en una organización. Aunque no existe una norma para los sistemas integrados de gestión, un paso importante en su estandarización fue la edición por la ISO, en 2007, de la especificación disponible al público PAS 99. Este documento establece como requisitos para los sistemas integrados los siguientes:

Según Miguel (2013) la PAS 99 es el primer estándar en el mundo para sistemas de gestión integrados. Está diseñada principalmente para que pueda ser utilizada por aquellas empresas que disponen o están implementando los requisitos de varias normas para sistemas de gestión. La adopción de esta especificación tiene como propósito simplificar la implementación de múltiples normas del sistema y de cualquier y de cualquier evaluación del cumplimiento asociada.

La entidad de normalización británica, BSI, publicó en 2012 la norma PAS 99, “Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración”. Se trata de una especificación de acceso público, o por sus siglas en inglés (Publicly Available Specification), pensada para ayudar a las organizaciones en la integración de los requisitos de varias normas del sistema de gestión tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 2000 Y OHSAS 18001, entre otras.

La primera versión de esta norma se publicó en el año 2006 y la nueva versión de 2012 sustituyó y anuló a la anterior. Esta nueva versión introdujo una revisión más profunda de la norma, la cual ha adoptado la estructura de alto nivel propuesta por ISO para todas las normas de sistemas de gestión en el anexo SL y la ha enmarcado perfectamente en el ciclo de mejoramiento continuo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), dando como resultado una norma de fácil aplicación para identificar los procesos comunes e integrables. Su estructura actúa bajo la identificación de elementos comunes entre sistemas de gestión integrables, y los relaciona perfectamente con el ciclo PHVA y con la estructura de alto nivel propuesta por ISO. Esta relación se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Alineación PAS 99, estructura de alto nivel y ciclo PHVA

Ciclo PHVA	Estructura de PAS 99	Estructura de Alto Nivel ISO
Planear	1) Contexto de la organización	Capítulo 4
Planear	2) Liderazgo	Capítulo 5
Planear	3) Planificación	Capítulo 6
Planear	4) Soporte	Capítulo 7
Hacer	5) Operación	Capítulo 8

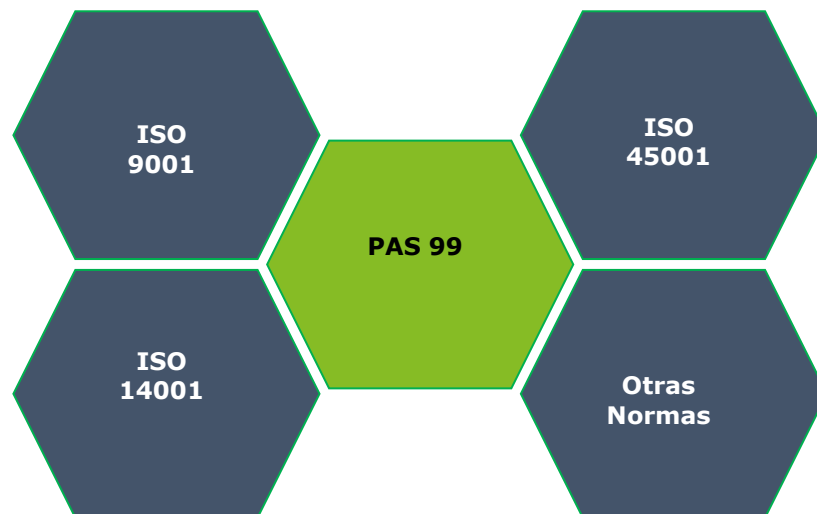
Verificar	6) Evaluación del desempeño	Capítulo 9
Actuar	7) Mejora	Capítulo 10

Fuente: elaboración propia

Estos componentes pueden variar en cada sistema de gestión, por distintas causas determinadas por el propósito que persigue cada sistema.

Cada norma de sistema de gestión tiene sus propios requisitos específicos, pero los siete elementos que propone la estructura de PAS 99 relacionada en la tabla anterior estarán presentes en todas ellas y se podrán adoptar como la base para la integración.

Ilustración 2. Gestión integrada de sistemas



Fuente: elaboración propia

Otro estándar que brinda orientación sobre la integración de sistemas de gestión es la Norma UNE 66177, la cual se encuentra actualmente en su versión 5. Esta guía facilita directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de aquellas organizaciones que han tomado la decisión de integrar en forma total o parcial dichos sistemas en busca de una mayor eficacia en su gestión y de aumentar su rentabilidad.

Esta norma proporciona una ayuda a las organizaciones para abordar la implementación integrada de los sistemas para desarrollar una visión compartida de la organización y mejorar, en consecuencia, la eficacia y rentabilidad de su negocio. En esta norma se ha considerado como mejor método el enfoque de la gestión por procesos.

Los beneficios que pueden conllevar la implantación de esta norma en una empresa son los siguientes:

- Aumento de la eficacia y eficiencia en la gestión de los sistemas y en la consecución de los objetivos y metas.
- Mayor eficiencia en la toma de decisiones por parte de la dirección, al contar con una visión global de los sistemas.
- Mejora de la percepción e involucramiento del personal, favoreciendo que toda la organización hable un mismo lenguaje de gestión.
- Mejora la capacidad de reacción de la organización frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas.
- Reducción de recursos y del tiempo empleado en la realización de los procesos integrados.
- Simplificación y reducción de la documentación y los registros.

Para el desarrollo de esta norma se sigue el Ciclo PHVA, para comprobar que los resultados van a ser fiables y buscar en todo momento la mejora del sistema integrado, teniendo en cuenta el alcance del sistema, su verdadera necesidad y el riesgo que supone implantar un modelo de este tipo. Se debe identificar todos los procedimientos de cada uno de los distintos sistemas, junto con todas las políticas y manuales, se agrupan por afinidad de procesos, ya que esta norma UNE 66177:2005, al igual que sus hermanas trabaja por procesos y que dependiendo del estado de madurez de estos sistemas se plantean 3 posibles métodos de implantación de la norma: básico, avanzado y experto.

Se puede identificar procesos comunes a los dos sistemas (calidad y seguridad y salud en el trabajo) así como también, procesos específicos de cada sistema. Con las siguientes directrices se proporciona una guía sobre cuáles de esos procesos se encuentran compartidos:

Compartidos por los dos sistemas: revisión de la dirección, control de documentos y registros; gestión de proveedores, control en la recepción de materias primas; control del proceso; control de los equipos de medición y ensayo; gestión las no conformidades, establecimiento de acciones correctivas; modificaciones de proceso y/o producto; desarrollo de planes de control; desarrollo de instrucciones de trabajo; auditorías, gestión de los recursos humanos.

Específicos ISO 9001 – Sistema de gestión de calidad: modificaciones del diseño del proceso y/o producto; revisiones de ofertas y contratos; gestión comercial y servicio posventa.

ISO 45001 es la nueva norma de Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, que sustituye a OHSAS 18001.

Especificaciones ISO 45001 – Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: homologación de puestos de trabajo; investigación de accidentes, incidentes y riesgos; gestión de los EPPs (Elementos de Protección Personal); y vigilancia en la salud.

La norma UNE 66177:2005 se basa en la gestión por procesos como base para la integración, ofreciendo una metodología para que la propia organización identifique los elementos transversales para los sistemas de gestión a integrar, considerando la gestión por procesos como vía para este propósito. Las actividades del proceso afectan a:

- Las características del producto o servicio y la satisfacción de los clientes.
- Los aspectos medioambientales que se generan.
- Los riesgos laborales a los que están expuestos los trabajadores.

Esta guía se basa en el ciclo PHVA, el cual se encuentra presente en todos los estándares de sistemas de gestión y se realiza con base en las siguientes fases para la integración:

Fase 1: Análisis del contexto

Esta guía considera necesario que la organización debe conocer sus propias características antes de desarrollar un plan de integración. Esto se hace con el propósito de obtener aquellos datos que sean relevantes para llevar a cabo la toma de decisiones acerca de la estrategia de integración.

En esta fase se describe las preguntas que una organización debería a considerar a modo de autoevaluación:

- ¿Qué capacidad y experiencia posee mi organización para abordar el proceso de integración?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de mis clientes y otras partes interesadas a las que debe satisfacer mi sistema integrado?
- ¿Qué sistemas de gestión posee mi organización para dar respuesta a estas necesidades?
- ¿Qué riesgos tiene la integración en mi organización?

La respuesta a estas preguntas permite a la organización identificar el mejor método de integración posible, así como los recursos necesarios para su ejecución, donde se analizan las siguientes variables:

- Nivel de madurez
- Complejidad
- Alcance
- Riesgo

Donde se requiere el análisis de los siguientes criterios:

Tabla 5. Análisis variables

Parámetro	Escala a emplear	Método de evaluación
Madurez	5 niveles (inicial, básico, avanzado, experto y premio)	Según anexo C de la norma
Complejidad	3 niveles (bajo, medio, alto)	No se aporta método
Alcance	3 niveles (bajo, medio, alto)	No se aporta método
Riesgo	3 niveles (bajo, medio, alto)	No se aporta método

Fuente: elaboración propia

El análisis de estos aspectos ayuda a la organización en función de los resultados obtenidos, a decidir el método de integración.

Fase 2. Selección del método de integración

La guía propone y describe el método de integración más apropiado en función del nivel de implantación de la gestión por procesos en la organización:

- Básico
- Avanzado
- Experto

1) **Método Básico:** este método no requiere experiencia en la gestión por procesos y es abordable por todo tipo de organizaciones. Las acciones que, a modo de ejemplo, pueden llevarse a cabo en este estadio son las siguientes:

- Integrar las políticas de cada sistema de gestión en una política única de sistema integrado de gestión.
- Integrar en un único “Manual” de gestión (directrices generales de actuación) la documentación de los sistemas de gestión que se aplica.
- Definir las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la gestión de la calidad o seguridad y salud en el trabajo.
- Integrar la gestión de algunos procesos organizativos comunes a los sistemas a integrar, teniendo en cuenta los requisitos de cada sistema. Integrar también la documentación de estos procesos.

2) **Método Avanzado:** para aplicar este método se necesita un nivel de madurez en la gestión por procesos suficiente, (nivel 2 “básico” de la tabla del anexo C).

las acciones que, a modo de ejemplo, pueden ser abordadas en este estadio son las siguientes:

- Desarrollo de un mapa de procesos que integra para los diferentes sistemas de gestión.
- Definición y gestión de los procesos
- Revisión y mejora sistemática de los procesos teniendo en cuenta los requisitos de cada sistema.

3) Método Experto: se requiere una gran experiencia en la gestión por procesos para aplicar este método. Las acciones que, a modo de ejemplo, pueden ser abordadas en este estadio son las siguientes:

- Establecer objetivos y metas e indicadores integrados
- Incluir la “voz del cliente”, a los proveedores y otras partes interesadas en el diseño de todos los procesos.
- Extender la gestión por procesos a las actividades administrativas y económicas
- Involucrar a los proveedores en la mejora de los procesos

Fase 3. Elaboración del plan de integración

Una vez ejecutadas las acciones descritas en las dos fases anteriores, la organización debería elaborar un plan que sirva para ejecutar eficazmente y de forma controlada el proyecto.

En este sentido, es necesario partir de una buena identificación de todos los procesos y sus interacciones cuando consideramos actividades de forma agrupada constituyendo procesos, la integración, básicamente, consistirá en aprender a introducir en cada uno de ellos los criterios y requisitos que le apliquen según cada estándar de referencia (calidad, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, etc.)

El plan de integración debe responder al menos a las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos persigue la integración y cuál es el contexto de la organización?
- ¿Qué voy a integrar, sistemas, procesos, etc.?
- ¿Cuáles son los resultados del análisis del contexto?

- ¿Cómo lo voy a integrar, método elegido (básico, avanzado, experto), gradual o total?
- ¿Qué plan de comunicación se va a llevar a cabo?
- ¿Quién es el responsable y coordinador del proyecto de integración?
- ¿Qué actividades hay que realizar (programa que indique el qué, quién y cuándo)

Fase 4. Apoyo de la alta dirección

El apoyo de la alta dirección es imprescindible para llevar a cabo con éxito un proyecto de implantación, especialmente cuando se escogen los métodos avanzado o experto que propone UNE 66177:2005 debido a los cambios importantes que se pueden originar.

Es necesario que la alta dirección designe un responsable con autoridad y conocimiento de los sistemas y de la organización (normalmente un aliado de la dirección) para que lidere la integración, apoye las acciones previstas y realice el oportuno seguimiento al proyecto.

Para conseguir el apoyo de la dirección, es aconsejable presentar un informe que describa el proyecto de integración que se desea llevar a cabo. Este informe puede ser el propio plan de integración que se desea llevar a cabo. Este informe puede ser el propio plan de integración y en todo caso debería contemplar los beneficios de la integración, objetivos que se persigue, inversión y rentabilidad esperada, riesgos, problemas a superar, plazos y posibles repercusiones.

Fase 5. implantación del plan de integración

La guía propone la creación de un comité o equipo de integración que facilite la tarea del responsable de la integración. Este equipo estaría formado por representantes de los diferentes departamentos o sistemas a integrar, que deberían reunirse periódicamente

A su vez esta fase se podría dividir en los siguientes hitos:

1) Diseño del sistema integrado: Esta fase comprende la elaboración de:

- Política integrada
- Manual del sistema integrado
- Procesos y procedimientos comunes integrados
- Formación y auditoría interna del sistema integrado

2) Formación y sensibilización: Previamente a la implantación se debe formar a todo el personal en los distintos niveles, dirección, gestión y operación. La intención es que todas las personas de la organización actúe conforme a los procedimientos que se han elaborado.

3) Implantación: La implantación del sistema propiamente dicha se tiene que realizar conforme al plan establecido. Dicha actividad consiste, fundamentalmente, en aplicar lo definido en comprobar su cumplimiento y evaluar su eficacia. Previamente se habrá distribuido la documentación correspondiente a cada puesto de trabajo y se habrán dado todas las explicaciones pertinentes al personal.

Fase 6. Revisión y mejora del sistema de gestión

Comprende la auditoría y la revisión por la dirección del sistema integrado. Esta auditoría debe ser entendida como una herramienta al servicio de la gestión de la organización, que permite comprobar si se cumplen las prácticas establecidas.

En la auditoría no solo se ha de revisar el cumplimiento de procedimientos e instrucciones. También permite verificar o determinar el grado de eficacia a la hora de alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las materias que componen el sistema integrado. Esta norma recomienda aplicar el enfoque basado en procesos a las acciones que se deriven de la misma, de forma que no se separen éstas por cada sistema de gestión, sino tratarlas por procesos.

6.2 Evaluación del nivel de madurez de los sistemas de gestión de Deloitte

Con respecto al objetivo número dos: “Diagnosticar el desempeño de los sistemas de gestión y su nivel de madurez en Deloitte – Colombia” se implementó el Anexo A de la norma ISO 9004:2009 para conocer el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad y la herramienta EMA-GSST (Escala de Madurez de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) para determinar el nivel de madurez del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la firma.

6.2.1 Nivel de madurez del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

De acuerdo a la aplicación de la Escala de Maduración del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (EMA-GSST), se obtuvo un resultado de 81,66% ubicando la organización en un nivel de madurez de 5 “Gestión Resiliente de la SST”. Este nivel indica que la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en Deloitte – Colombia propende por la calidad de vida de sus trabajadores y la rentabilidad del negocio. Su enfoque es la persona y su entorno. Adicionalmente, la gestión de la SST se realiza a través de un enfoque de “participación activa” y está integrada a la “estrategia de la organización”, considerando los objetivos estratégicos y la sostenibilidad. Teniendo en cuenta los requisitos evaluados se observa en la siguiente tabla el resultado de la evaluación:

Tabla 6. Resultado evaluación del nivel de madurez en la GSST

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PESO	LOGRO	DELTA
Política de SST	Orientación de la Política en SST	Política con orientación reactiva	3,90	3,12	-0,78
		Política de adopción de prácticas en SST	3,99	3,99	0,00
		Política de SST coherente con la práctica	3,98	3,18	-0,80
		Política de cultura en prevención	4,02	3,21	-0,80
Análisis Estratégico	Calidad de vida en el trabajo	Socialización de resultados de evaluación de la calidad de vida en el trabajo	4,05	3,24	-0,81
	Acciones técnicas	Impacto de las acciones en la productividad	3,79	3,03	-0,76
	Innovación en la gestión de la SST	Costos de la prevención	4,20	3,36	-0,84
		Estrategias para la innovación de GSST	3,98	3,18	-0,80
Aspectos legales	Exigencias del entorno	Seguimiento a la legislación	4,77	3,82	-0,95
		Cumplimiento de legislación	4,82	3,86	-0,96
Participación y comunicación	Participación	Participación activa de trabajadores	3,91	3,13	-0,78
		Mecanismos de participación	4,11	3,29	-0,82
	Comunicación	Comunicación oportuna	4,05	3,24	-0,81

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PESO	LOGRO	DELTA
	Calidad de vida en el trabajo	Mejora de la calidad de vida en el trabajo	3,77	3,02	-0,75
Posición Estratégica	Postura estratégica	Enfoque de la SST	4,31	4,31	0,00
		Fomento de la cultura en SST	4,23	3,38	-0,85
Integración de la GSST en la organización	Mejora continua	Estrategias para la mejora	4,12	3,29	-0,82
	Integración	Integración con la gestión global de la organización	4,24	3,39	-0,85
Evaluación de la GSST	Toma decisiones en SST basada en indicadores	Medición de indicadores	3,91	3,13	-0,78
	Desempeño de la GSST	Tendencia del aprendizaje en SST	3,95	3,16	-0,79
		Evaluación de acciones en SST	3,97	3,18	-0,79
Planeación Estratégica	Dirección de cambio	Planeación de cambios	4,48	3,58	-0,90
Planeación de la capacidad	Estructura interna de la comunicación	Mecanismos de comunicación	4,79	3,83	-0,96
Aprendizaje organizacional en GSST	Aprendizaje de las partes interesadas en SST	Estrategias para el aprendizaje SST	4,65	3,72	-0,93
			100,00	81,66	-18,34

Fuente: Herramienta Diagnóstica - Datos Deloitte

En la tabla 6 se muestran los resultados generales de las variables analizadas para establecer el nivel de madurez del SG-SST de Deloitte – Colombia, igualmente, se observa que la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo; Análisis Estratégico; Aspectos Legales; Participación y Comunicación; Integración y la Evaluación de la GSST presentan una mayor brecha (delta), por tanto, se deben desarrollar estrategias de mejora que garanticen el cumplimiento total de estas variables.

En la siguiente tabla se observa el resultado total obtenido por cada una de las variables analizadas:

Tabla 7. Resultado de Análisis por variable de madurez en la GSST

VARIABLE	PESO	CALIFICACIÓN	DELTA
Política de SST	15,89	13,51	-2,38
Análisis Estratégico	16,02	12,81	-3,20
Aspectos legales	9,59	7,67	-1,92
Participación y comunicación	15,85	12,68	-3,17
Posición Estratégica	8,54	7,70	-0,85
Integración de la GSST en la organización	8,35	6,68	-1,67
Evaluación de la GSST	11,84	9,47	-2,37
Planeación Estratégica	4,48	3,58	-0,90
Planeación de la capacidad	4,79	3,83	-0,96
Aprendizaje organizacional en GSST	4,65	3,72	-0,93
	100,00	81,66	-18,34

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos y las brechas identificadas en la aplicación de la herramienta Escala de Maduración, se realizó un análisis de cada una de las variables.

En consecuencia, con respecto a la variable Análisis Estratégico la cual presenta la brecha más amplia en la evaluación: (-3,20), de acuerdo con las tres dimensiones establecidas en la variable (Calidad de vida en el trabajo, Acciones técnicas e Innovación en la gestión de la SST) y las respuestas dadas por los funcionarios en el “Instrumento de Madurez”, se observa que el promedio que presenta es de 4 (Está de acuerdo), por tanto, es necesario intervenir las dimensiones con estrategias que contribuyan a desarrollar, mejorar, o cumplir con los productos que requiere esta variable.

Con respecto a la variable “Participación y comunicación” y sus tres dimensiones (Participación, Comunicación y Calidad de vida en el trabajo) es la segunda con la brecha más amplia en la evaluación de la madurez del SG-SST de la firma, con un resultado de (-3,17), sin embargo, con respecto a la dimensión “Calidad de vida en el trabajo” la firma ha venido realizando actividades de intervención como la decisión de asignar un profesional en psicología a disposición de los profesionales, sesiones de spa, modalidad de trabajo virtual, entre otros beneficios con el propósito de

aumentar los niveles de calidad de vida en el trabajo de los trabajadores de la empresa.

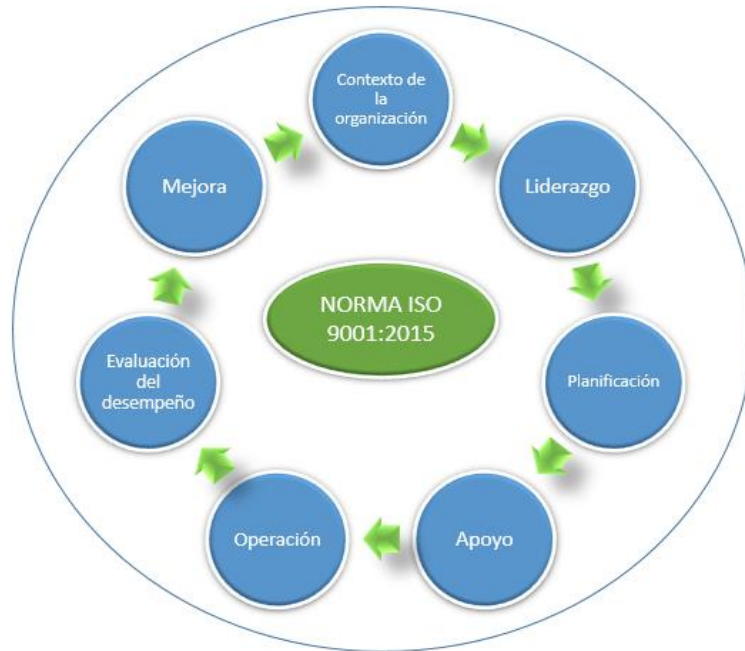
6.2.2 Nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad.

Con respecto a la determinación del nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad de Deloitte – Colombia a través de la implementación del Anexo A de la norma ISO 9004:2009, se tuvo en cuenta el resultado de las auditorías externas realizadas en el presente año. Con base en los resultados obtenidos en la reciente auditoría de recertificación documentados en los respectivos informes entregados por el organismo de certificación, se procedió a identificar las fortalezas y debilidades reportadas por cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, luego se identificó los diferentes niveles de madurez que propone la norma ISO 9004:2009 y sus criterios de categorización y finalmente con respecto a los hallazgos reportados por el organismo de certificación en los informes de auditoría se procedió a analizar estos hallazgos e identificar el nivel de madurez correspondiente por cada uno de los capítulos de la norma ISO 9001 y con base en estos resultados clasificar el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad implementado en la firma.

La NTC ISO 9004:2009 brinda las directrices para la mejora del desempeño, que van más allá de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001, con el fin de considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización y el éxito sostenido de esta. Esta Norma Internacional es aplicable a los procesos de la organización y por lo tanto se pueden difundir en la organización los principios de gestión de la calidad en los que está basada, con el propósito de conseguir la mejora continua, medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

Se propone realizar un análisis del estado actual del sistema de gestión de la calidad, teniendo en cuenta el resultado de las últimas auditorías externas realizadas por el organismo de certificación Bureau Veritas, el cual brindará información para identificar el grado de cumplimiento de los 7 capítulos de requisitos de la norma ISO 9001:2015, como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 3. Capítulos de requisitos Norma ISO 9001:2015



Fuente: elaboración propia

Los resultados de las auditorías externas de calidad realizadas en mayo de 2018 por el organismo de certificación Bureau Veritas a la firma, de acuerdo a los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2015 se relacionan a continuación:

#	Capítulo	Resultado
4	Contexto de la organización	Comprensión de la organización y de su contexto: La organización determina las cuestiones internas y externas a través del documento PLAN DE TRANSICIÓN - GESTIÓN DE CALIDAD, en donde se define el plan de transición por línea de negocio basado en la alineación estratégica, comités de calidad, fortalecimiento de la cultura, seguimiento y mejora, auditorías internas, seguimiento de auditoría y revisión por la dirección. Por cada una de estas alineaciones, la organización define actividades, tareas, entregables, responsables: La organización determino la metodología DOFA, la cual establece las cuestiones internas y externas que aplican a cada una de las líneas de negocio.

		En el documento se evidencian cuestiones internas relacionadas con rotación del personal y cambios en documentación y procedimientos, relacionamiento con otras líneas de negocio, etc.; cuestiones externas relacionadas con cambio en la normatividad legal aplicable a auditoría y revisoría fiscal, estado de la política fiscal colombiana, etc. La organización realiza seguimiento a cada una de las cuestiones internas y externas mediante la inteligencia de riesgos. La organización realiza seguimiento a cada una de las cuestiones internas y externas mediante la inteligencia de riesgos. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas: La organización determina las partes interesadas de acuerdo a la alineación estratégica - transición FY18. Se identificó como partes interesadas a socios, clientes, proveedores, universidades, estado y empleados. Se identifican las necesidades y expectativas. Se determinan las actividades de seguimiento y revisión involucradas en los procedimientos de cada uno de los procesos del sistema, así como la información documentada y la conservación de la misma. A través de las caracterizaciones se observa la identificación de las partes interesadas, como por ejemplo, procesos internos, clientes y proceso legal, entre otros.
5	Liderazgo	Política: Se evidenció información documentada de la política de calidad dentro del mapa estratégico ESTR-GC-001 PO01 V3.1 del 17.10.17. La política de calidad está encaminada En Deloitte a entregar a sus CLIENTES soluciones de negocios que superan sus expectativas, mediante la prestación de servicios profesionales en áreas de Auditoría, Consultoría, Asesoramiento Financiero, Impuestos y Legal, BPS, RA y AEG. Su GENTE conforma un grupo de trabajo competente y comprometido, respaldado por un constante esfuerzo por atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos. Aplican estándares de la FIRMA nacionales e internacionales, están comprometidos con la generación de valor para todos sus

	stakeholders, la Gestión de Riesgos y el mejoramiento continuado de todos sus procesos de CALIDAD y DESEMPEÑO. Contribuyen al desarrollo y bienestar de la SOCIEDAD en donde operan. Todo enmarcado en un plan estratégico y en sus valores compartidos. La política de calidad se encuentra disponible y es comunicada para las partes interesadas por la organización mediante la intranet, mail, (DAD) Deloitte al día, y para su entendimiento y aplicación dentro de la organización lo realiza a través del comité de trabajo, monitoreos, proceso de E-learning e inducción. Objetivos: La organización de acuerdo a su política de calidad estableció dos objetivos de la calidad por línea de negocio (Gestión Comercial y Gestión de Servicios) y para los procesos de soporte, de acuerdo a los procesos cada uno de ellos cuentan con sus objetivos de calidad los cuales son medibles por indicadores de gestión alineados con la política de calidad, planificados desde la alineación estratégica FY18 con metas establecidas, frecuencias y responsables para su medición. Dentro de los objetivos de calidad se encuentran: Objetivo proceso Gestión Comercial: Gestionar las actividades de la oferta de servicios profesionales prestados por cada línea de servicio, que se identifique y se logren acuerdos de valor con sus clientes en donde se establezcan los beneficios y responsabilidades de las partes. Objetivo Gestión del Servicio: Gestionar los recursos que permitan entregar a los clientes el servicio cumpliendo con el objeto, alcance, metodología y entregables acordados y generando los resultados financieros estimados. Identificación de requisitos legales: La organización determina los requisitos legales y reglamentarios aplicables al alcance del sistema mediante las caracterizaciones de procesos, y a través del área de Jurídica la organización estableció una matriz legal "inventario Colombia" identificando el tema, las leyes, el número, reglamento, y los comentarios, y el mecanismo de monitoreo. Se observó a nivel macro, legislación aplicable como, por ejemplo: Normas de aseguramiento de la
--	--

		Información NAI, artículo 209 código de comercio, normas de contabilidad de información financiera NCIF). Estructura organizacional: Se evidenció estructura organizacional direccionada por el área de talento humano en donde se muestran los niveles de autoridad y las interrelaciones del personal por áreas y líneas de servicio dentro de la organización vigente año 2018.
6	Planificación	Acciones para abordar riesgos y oportunidades: La organización a través de la alineación estratégica - transición por cada línea de servicio - FY18, identifica los riesgos mediante la pestaña inteligencia de riesgos identificando el proceso, el evento y los controles por proceso del sistema como, por ejemplo Gestión Comercial, Gestión del Servicio y procesos de apoyo. La organización de acuerdo a los pilares de la firma (cliente, gente, calidad, desempeño y sociedad y medio ambiente), identifica los riesgos en cuanto a la calidad del servicio, aceptación de clientes, cultura de riesgo, seguridad, adquisiciones, planeación financiera, afectación de marca, estrategia regulatoria, etc. La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos la organización la revisa a través de los indicadores de gestión por procesos y en la revisión por la dirección de cada línea de servicio y área de soporte. Como riesgos la organización identificó en el Proceso de Gestión Comercial: Pérdidas económicas o de reputación, Control: Asignación del ID para verificar el tipo de propuesta, verificación de conflicto de interés de independencia, la evaluación de la eficacia se realiza a través de la herramienta DRMS (Deloitte Risk Management System), en donde quedan los resultados de las consultas y los análisis de cada propuesta. Los controles establecidos por la organización son incluidos en las etapas del proceso y a su vez medibles por indicadores de gestión. Controles de documentación:

		La organización cuenta con un procedimiento para gestionar el control de la información documentada del sistema de gestión ESTR-GC-001-PR04 V3.4 del 17.10.17. La información documentada se identifica a través de código, nombre y versión, es aprobada por los Socios, Directores y Presidencia. Los cambios son descritos en el manual de control de información documentada ESTR-GC-001 MA04 V3,9 del 25.04.18 por línea y área. El acceso a la información como procedimientos, manuales, políticas entre otros documentos es a través de la intranet, y para la conservación de la información documentada la organización cuenta con repositorios y aplicaciones como CRM, entre otros para su almacenamiento. Así mismo, la organización cuenta con Tablas de Retención de Información Documentada ESTR-GC-001 MA05 V3.5 del 25.04.18 por área y línea en donde identifica lo que se requiere conservar como información documentada, nombre del documento, proceso, ubicación, tradición, nivel de confidencialidad, clasificación, responsable de custodia, tiempo de retención y disposición final. Planificación de los cambios: Se identifican cambios en la planeación estratégica y por los servicios ofrecidos por la firma mediante la planificación GC-FY18. Revisiones por la dirección, acciones de mejora ligado a enfoque global de la firma, con presupuestos aprobados. La gestión del cambio se lidera desde el comité de socios por cada una de las líneas. Los cambios son gestionados a través de Actas de reunión en donde se consigna el tipo de cambio el cual es escalado dentro de la organización involucrando a las demás áreas pertinentes con el fin de analizar y evaluar los cambios internos que conlleven a modificar el PEVA (Planear, Ejecutar, Verificar, Actuar), documentación y presupuesto.
--	--	--

7	Apoyo	Recursos: La organización planifica los recursos del sistema de gestión de calidad a través del presupuesto con aprobación de presidencia. Esta actividad se realiza anualmente con los socios líderes y directores de áreas. Los servicios también son planificados por el área de Gestión Operativa mediante el Engagement Summary en donde se lleva a cabo la creación del número de Engagement, determinando los datos del cliente, el lugar de la prestación del servicio y tipo de servicio, la clasificación del riesgo, la fecha de finalización, y la estimación en horas y la capacidad del recurso humano responsable. Esta herramienta Engagement Summary diariamente verifica y controla la cargabilidad en horas de la prestación del servicio según la carta de compromiso pactada con el cliente. Infraestructura: La organización planifica el proceso de infraestructura bajo la caracterización LATCO-SGSI-002 V1.1 del 01.05.18. La organización gestiona al proceso de infraestructura bajo los procedimientos de Control de Cambios e Infraestructura LATCO SGSI-02-PR02; Gestión de Disponibilidad y Capacidad LATCO SGSI-02-PR03, procedimiento Networking, procedimiento de Mantenimiento LATCO SGSI-02-PR04 V1.1 del 29-05-18, procedimiento de Seguridad de Cableado LATCO SGSI-02-PR05, procedimiento de Base de Datos LATCO SGSI-02-PR06, procedimiento Housekeeping LATCO SGSI-02-PR07, procedimiento Manejo GuestDNET LATCO SGSI-02-PR08. La organización determina proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y así lograr la conformidad de los productos y servicios, para ello se cuenta con instalaciones físicas, internet, servidores, equipos de cómputo, espacios de trabajo, software, y conectividad. La organización cuenta con un portal para el manejo de la infraestructura en donde se planifican los mantenimientos y/o revisiones que requiere la infraestructura.
8	Operación	Planificación y control operacional: Se evidencia establecidos y planificados los procesos del sistema a través de caracterizaciones identificando las partes interesadas sus requisitos como entradas, las

	actividades para su cumplimiento y las salidas para la operación de la organización. Se observa procedimientos describiendo las diferentes actividades que permiten verificar, validar, hacer seguimiento y medición del mismo, se referencian registros para garantizar evidencia al cumplimiento de los requisitos. Los recursos son planificados bajo presupuestos anuales avalados por la gerencia, se determinan y establecen indicadores de gestión para evaluar y garantizar que se cumple con lo planificado y con los requisitos de los productos y servicios. Los requisitos del cliente se identifican y se establecen bajo contratos y/o carta arreglo, estos requisitos son planificados y ejecutados por los diferentes procesos del sistema. En cada uno de los procesos se establecen los métodos de control basado en el ciclo PEVA determinando actividades para la verificación y el seguimiento definiendo los criterios de aceptación para avalar el cumplimiento frente a los requisitos del cliente y del producto. La organización planifica la prestación del servicio de a través de la identificación de recursos, en donde se determina la capacidad del recurso (tiempos y # de personas). Se tiene en cuenta los datos del Engagement y el resumen por categorías y división. Los servicios también son planificados por el área de Gestión Operativa mediante el Engagement Summary en donde se lleva a cabo la creación del número de Engagement, determinando los datos del cliente, el lugar de la prestación del servicio y tipo de servicio, la clasificación del riesgo, la fecha de finalización, y la estimación en horas y la capacidad del recurso humano responsable. Esta herramienta Engagement / Summary diariamente verifica y controla la cargabilidad en horas de la prestación del servicio según la carta de compromiso pactada. La organización cuenta con una herramienta AS2 para determinar la planificación del servicio, esta herramienta permite listar los procedimientos sugeridos según las actividades a realizar, así mismo permite salvaguardar los trabajos realizados de acuerdo a los procedimientos y papeles de trabajo planificados. Esta información reposa en el servidor a los cuales se les realiza backups desde el área de Tecnología.
--	---

		Determinación y revisión de los requisitos: Las necesidades son analizadas internamente con el fin de evaluar la integración de la propuesta y poder identificar los riesgos asociados al servicio. Según los requerimientos del cliente la organización describe esas necesidades en la propuesta comercial y/o carta arreglo teniendo en cuenta los lineamientos de la firma en la página de internet www.deloitteresources.com en donde se establecen los requisitos mínimos para ofertar como por ejemplo objetivo, alcance y marco legal. Se identifican las responsabilidades, políticas, los entregables del cliente, entre otros. Se cuenta con un DRMS en donde se analiza el riesgo, el detalle del requerimiento, los datos de la organización (cliente), la revisión del conocimiento del cliente, la revisión de listas internacionales (antecedentes), la revisión de lavado de activos, la evaluación del riesgo del cliente, la información del trabajo a realizar, las condiciones económicas del servicio, la revisión de conflictos de interés, la confirmación o viabilidad del servicio, la revisión de independencia y la evaluación del riesgo frente al trabajo a realizar. Una vez aprobado el DRMS la organización determina las condiciones a ofertar en el documento carta arreglo u oferta comercial en cuanto a objetivo, responsabilidad, honorarios y reglamentación, entre otros aspectos. Los acuerdos pactados con las partes interesadas como son la oferta comercial y/o carta arreglo y/o contrato de prestación de servicios son revisados por el área de Jurídica, para ello se cuenta con un procedimiento ESTR-JRR-003 Asesoría Jurídica en Atención de procesos y/o requerimientos V5.3, para gestionar adecuadamente los riesgos jurídicos frente a consultas y/o asuntos regulatorios que afectan la práctica profesional y/o aspectos corporativos de la Firma, a través de la definición de una posición jurídica con sustento en las normas y políticas aplicables. Control de los procesos y productos suministrados externamente: La organización planifica el proceso de gestión de egresos bajo la caracterización SOPO-AF-002 V2.9. del 18-12-17. La organización gestiona el proceso de gestión de egresos para atender las compras de bienes y servicios como soporte y requerimiento de las líneas funcionales y
--	--	--

		direcciones de soporte. Aplica para la gestión de compras de bienes y servicios. La organización determina proporciona y mantiene la gestión de egresos mediante las actividades de alinear estratégicamente los procesos, establecer la necesidad de adquirir los bienes y/o servicios, así como la asignación de casos en la herramienta tecnológica denominada “Portal de Servicios Soporte”, la solicitud de cotizaciones a los proveedores, elaboración de los contratos, la evaluación del cumplimiento de requisitos técnicos y económicos, y la inscripción de proveedores SAP, entre otros. Los recursos establecidos permiten el manejo de las necesidades del proceso enmarcado en los procedimientos de creación de acreedores, aprobación de facturas, legalización de anticipos, procedimiento de compras, procedimiento de pagos, entre otros. La organización gestiona las compras bajo el procedimiento de Compras SOPO-AF-002-PR01 V5.2 del 03-05-2017 en el que incluye información sobre objetivo, alcance, definiciones, actividades del procedimiento, comentarios adicionales, evaluación de proveedores, visita a proveedores, entre otros. De acuerdo al tipo de proveedor la organización determina los criterios de selección, evaluación, seguimiento al desempeño y reevaluación. La organización cuenta con una política de compras SOPO-AF-002-PO01 V5.9 del 18-01-2017, que incluye aspectos relacionados con alcance, principios, directrices generales, niveles de aprobación y selección del proveedor, entre otros. La organización cuenta con un formato de análisis que incluye información sobre análisis de costos, consultas, cotizaciones, entre otros. Se observan los criterios para la selección de proveedores como, por ejemplo: análisis de costos, organización del proveedor, capacitación y certificación ambiental, supervisión de actividades y reconocimiento del proveedor en el mercado. La organización cuenta con la herramienta “Portal de Servicios Soporte” para el registro de los RFP o solicitudes, planificación de la atención de requerimientos, esta herramienta permite gestionar los requerimientos y selección de proveedores, así mismo permite salvaguardar la información soporte de los requerimientos atendidos. Esta información reposa en un servidor a los cuales se les realiza backups desde el área de Tecnología. Los proveedores son evaluados a través de la encuesta SOPO-AF-002-FO010 V3.1 La verificación del servicio se da de
--	--	--

		acuerdo a los requerimientos establecidos en los RFP o requerimientos. En el área se llevan a cabo las actividades de atención y se presentan los resultados a los solicitantes antes de dar por cerrado el requerimiento.
--	--	--

Los resultados alcanzados luego de realizar el análisis de los informes de las auditorías externas, se enfocan en las directrices establecidas en la norma ISO 9004:2009, con el propósito de establecer un diagnóstico sobre el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad de la firma. De esta forma la norma proporciona una herramienta de autoevaluación que permite evidenciar el nivel de madurez del sistema implantado en la organización. La Norma ISO 9004:2009 promueve la autoevaluación como una herramienta trascendental para conocer el nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, y así poder identificar áreas de fortalezas, debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación organizacional.

La evaluación detallada permite evaluar todo el SGC o sólo determinados requisitos y directrices de la norma, y puede, así mismo, ser aplicada a toda la organización, o a departamentos, áreas, procesos, centros o divisiones específicas. Por todo ello, esta evaluación sirve para establecer objetivos de mejora medibles para todo SGC o específicos para determinadas áreas o requisitos de la norma, así como para realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez.

Para evaluar el nivel de madurez de la firma se tuvo en cuenta los criterios establecidos por la norma ISO 9004:2009, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Criterios de evaluación que desarrollan los niveles de desempeño y orientación descritos en la NTC-ISO 9004:2009

NIVEL DE MADUREZ		DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN NORMA ISO
1	DEFICIENTE	Sin resultados, resultados pobres o impredecibles. La actividad se realiza, pero no se documenta de forma adecuada. Organización centrada en la prestación de los servicios. Sistema de control de calidad centrado en la etapa final del servicio.	Se aplica parcialmente la NTC-ISO 9001:2015
2	BÁSICO	Mínimos datos disponibles sobre el seguimiento de las actividades y sobre los resultados de mejora. Existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad.	Uso inicial de la NTC-ISO 9001:2015
3	SATISFACTORIO	Correcto enfoque basado en procesos. Etapa temprana de mejoras sistemáticas. Las actividades se revisan y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe un despliegue de objetivos y un cuadro de mando.	Uso avanzado de la NTC-ISO 9001:2015 e inicio en el uso de la NTC-ISO 9004:2009
4	NOTABLE	Uso de los procesos de mejora. Buenos resultados y tendencia mantenida hacia la mejora. El proceso es eficaz y eficiente. Existe un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad laboral.	Uso avanzado de la NTC-ISO 9004:2009
5	EXCELENTE	Las actividades se desarrollan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores del sector. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla.	Se considera un modelo a seguir

Fuente: NTC-ISO 9004:2009

El nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad de la firma, de acuerdo a los resultados obtenidos en la anterior auditoría externa se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 9. Promedio Capítulos norma

PROMEDIO CAPÍTULO DE LA NORMA				
#	Numeral	Capítulo Norma	Nombre	Resultado
1	4.1	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	4
2	4.2		COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	3
3	4.3		DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	5
4	4.4		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS	4
5	5.1	LIDERAZGO	LIDERAZGO Y COMPROMISO	3
6	5.2		POLÍTICA	5
7	5.3		ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	4
8	6.1	PLANIFICACIÓN	ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	3
9	6.2		OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	4
10	6.3		PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	3
11	7.1	APOYO	RECURSOS	5
12	7.2		COMPETENCIA	5
13	7.3		TOMA DE CONCIENCIA	3
14	7.4		COMUNICACIÓN	4
15	7.5		INFORMACIÓN DOCUMENTADA	4
16	8.1	OPERACIÓN	PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	4
17	8.2		REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	4

18	8.3		DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	63 NA
19	8.4		CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE	4
20	8.5		PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO	4
21	8.6		LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	4
22	8.7		CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES	3
23	9.1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	4
24	9.2		AUDITORÍA INTERNA	5
25	9.3		REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	4
26	10.1	MEJORA	GENERALIDADES	4
27	10.2		NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	4
28	10.3		MEJORA CONTINUA	4
	TOTAL			107
	PROMEDIO			4

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos producto del informe de auditorías externas de Bureau Veritas, el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad de la firma obtuvo un resultado de 4, lo que quiere decir, que el sistema presenta unos buenos resultados, con una marcada tendencia hacia la mejora. Los procesos del sistema están documentados, se implementan y mejoran continuamente teniendo en cuenta los resultados de las auditorías, monitoreos internos, revisiones por la dirección, etc.

6.3 Diseño de propuesta de integración de los dos sistemas (SGC y SG-SST), orientada a apoyar la sostenibilidad de la firma.

Una de las razones por las cuales las empresas han tomado la decisión estratégica de implementar y certificar sistemas de gestión es poder gestionar los aspectos de calidad y de seguridad y salud de manera más eficiente. Estos sistemas no son gestionados únicamente con base en las normas ISO, también se tiene en cuenta

el contexto y propósito de la organización. Por esta razón sea de manera individual o integrada la gestión de estos sistemas debe realizarse de manera estructurada y sistémica, teniendo en cuenta los aspectos relevantes de la organización. Uno de los pasos previos al análisis de las principales ventajas que pueda conllevar su implantación, es comprender los motivos que actúan como catalizadores del proceso de integración (Rodríguez y Ricart, 2004).

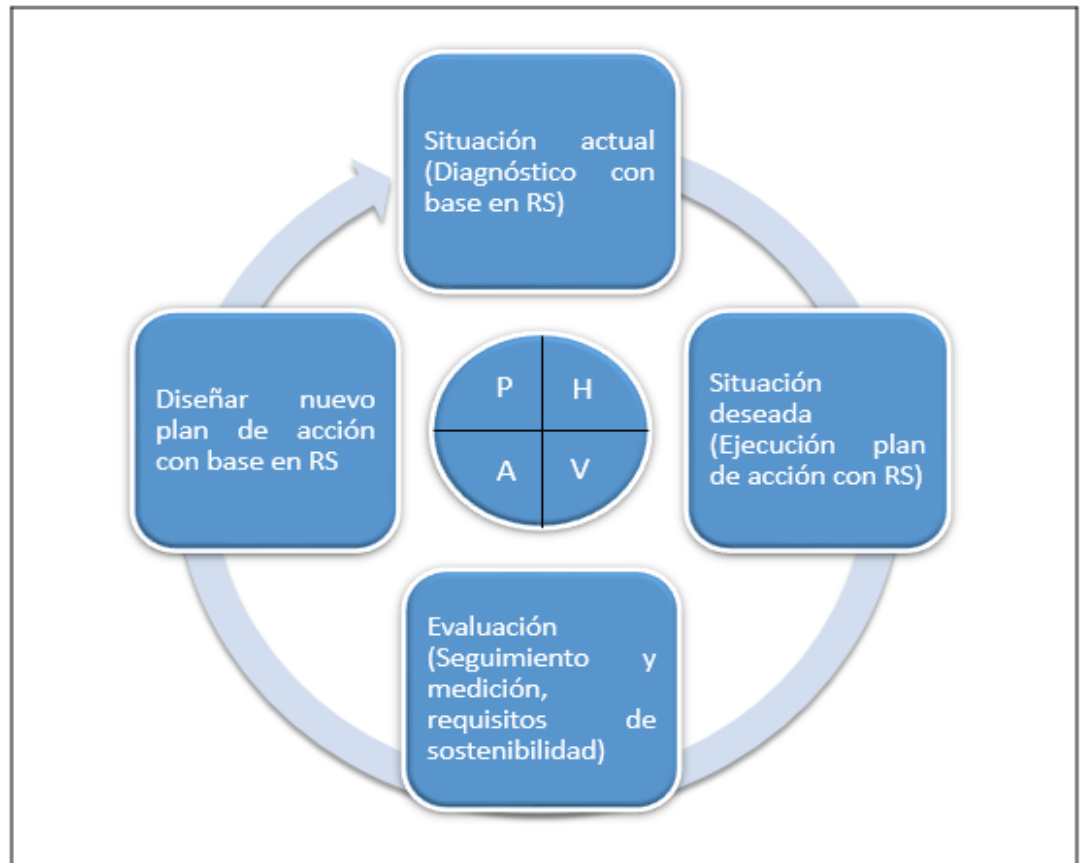
Las normas que sirven para la implantación y certificación de los sistemas de gestión, tienen en común la búsqueda de una mejora continua de estos.

Obtener la certificación puede responder, básicamente, a dos objetivos complementarios, pero distintos: mejorar la gestión y mejorar la percepción externa de su gestión.

Para Deloitte la sostenibilidad empresarial ha sido incorporada teniendo en cuenta las actividades que la convierten en una organización socialmente responsable, de aquí que su enfoque integral es hacia la responsabilidad y sostenibilidad corporativas CR&S.

En el siguiente gráfico se muestra el ciclo de gestión con el enfoque socialmente responsable en la GTC 180 – RS, en el cual queda plasmado el ciclo PHVA – ciclo natural de gestión. Como se observa en el gráfico, los principios de la responsabilidad social cobran mucha importancia, puesto que la alineación ética es el punto central para la ejecución del ciclo de mejora continua:

Ilustración 4. Ciclo de gestión con enfoque en responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia con base en GTC 180 en RS

El ciclo de gestión con el enfoque en RS, es aplicable a sistemas que se pueden integrar en un sistema de gestión único, utilizando los elementos comunes en cada una de las partes del ciclo, involucrando los principios de la responsabilidad social, en cada una de sus acciones.

Además, como se puede deducir del análisis del ciclo de gestión, los principios de la RS cobran mucha importancia, puesto que en este caso se sitúa como punto central la alineación ética para la ejecución del ciclo de mejora continua.

- *Tratamiento integrado con base en procesos*

Teniendo en cuenta la definición de proceso según la norma ISO 9000:2005: “conjunto de actividades correlacionadas o interactivas que transforman los elementos de entrada en elementos de salida”, se puede ver que los procesos estratégicos, misionales y de soporte que forman del sistema de gestión de calidad son comunes para todos los sistemas.

Los procesos estratégicos incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por la dirección. Los procesos misionales incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objetivo social o razón de ser. Los procesos de soporte incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales.

Esta transformación requiere de la ayuda de unos recursos y el cumplimiento de unas obligaciones. Estos recursos pueden ser de tipo humano, instalaciones, equipamientos, información, etc. Respecto a las obligaciones, estas se podrían considerar exigencias legales u otro tipo de exigencias, internas o externas, como, por ejemplo: las exigencias de seguridad y salud ocupacional, y las del medioambiente.

- *Pilares del sistema de gestión integrado:*

La idea fundamental de cualquier integración entre sistemas de gestión tiene como punto de partida la identificación de los componentes que son comunes a todos ellos. La comprensión de estos componentes puede ayudar a los gerentes a desarrollar un sistema que integre los requisitos de los sistemas de gestión estudiados.

Puede decirse que los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y de seguridad y salud en el trabajo, tienen como elementos comunes los siguientes: compromiso y política, documentación y control de la misma, organización y personal, medición, auditorías y revisiones.

Igualmente podría decirse que como requisitos únicos o propios de cada sistema se tendría: el plan ambiental, con su correspondiente análisis del medio ambiente, el programa de salud ocupacional, con su correspondiente análisis de factores de riesgos laborales y la planificación de las actividades preventivas.

Como se ha identificado, los requisitos únicos o propios se podrían trabajar de forma integrada adicionando desde el inicio el concepto de calidad, permeando de esta manera dichos programas o planes, que se plantean como requisitos específicos de los SGA y el SG-SST.

Por otra parte, Ogalla en el documento “La integración de la responsabilidad social en el sistema de gestión de la empresa” plantea que el proceso de implementación del sistema integrado de gestión ética y socialmente responsable (Gestión sostenible) se desarrolla en cinco procesos, como se ve en el siguiente gráfico:

Ilustración 5. Proceso de implementación del sistema integrado de gestión ética

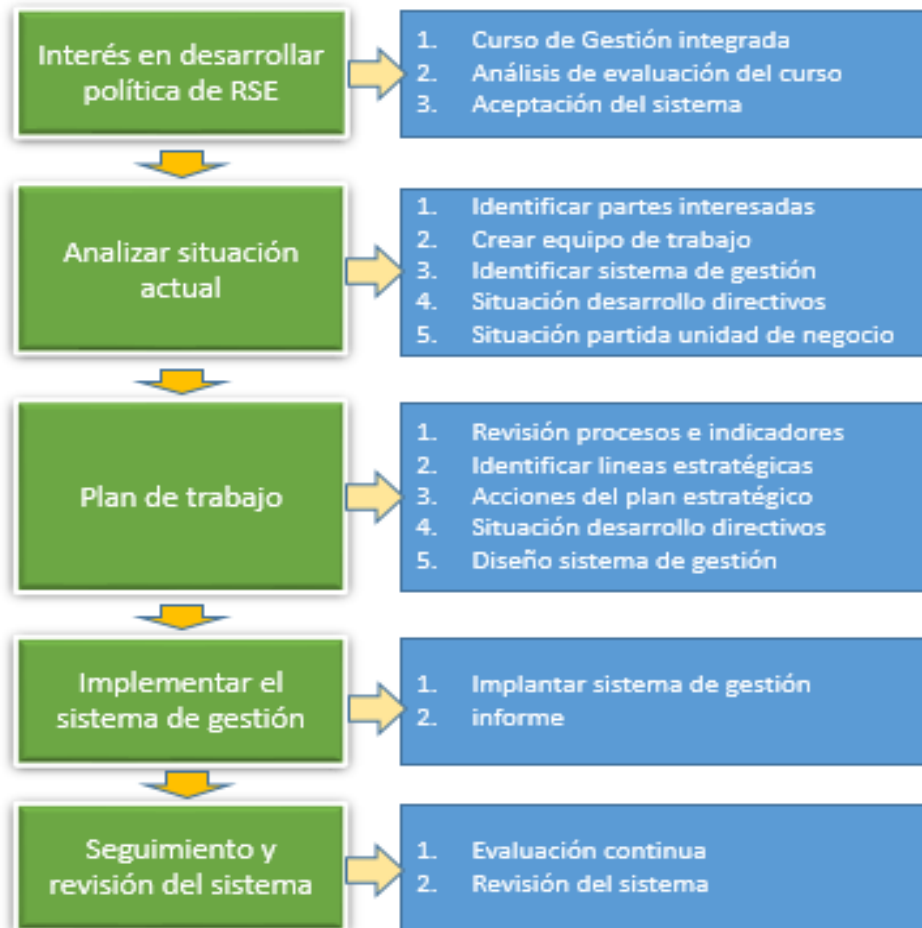


y socialmente responsable (Gestión Sostenible)

Fuente: elaboración propia a partir de documento “La integración de la Responsabilidad social en el sistema de gestión de la empresa”

En donde cada proceso se desarrolla cumpliendo una serie de fases como se expresa a continuación:

Ilustración 6. Diagrama de flujo vertical del proceso de implementación del sistema de gestión



Fuente: Elaboración propia con base en el documento “La integración de la Responsabilidad social en el sistema de gestión de la empresa”

Por otra parte, Cortés, Muñoz y Quintero (2014), afirman que las empresas estudiadas estuvieron de acuerdo en que implementar la responsabilidad social y los sistemas de gestión integral genera un clima de estabilidad y confianza, donde las empresas expresan, a través de principios, el marco del nueva cultura empresarial o la responsabilidad social contextualizada en la trilogía compuesta por un concepto social, económico y ambiental, que todo avance aporta ganancias a largo plazo como el crecimiento económico y la productividad, asociados a las mejoras de calidad de vida de las personas, el respeto por los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente.

Adicionalmente, afirman que, para integrar la responsabilidad social con los sistemas de gestión, el 29% de empresas identificaron con facilidad la integración de elementos comunes. Sin embargo, una condición que representa una amenaza para la integración de los sistemas se evidencian en la lucha de poderes y jerarquías por asumir el rol de quien estará a cargo del sistema integral, dado que en el enfoque tradicional por sistema existe un líder, pero al integrar los sistemas este se verá suplantado por el profesional que estará a cargo de la gestión integral, lo que implica que puedan producirse pugnas en los cargos, afección de los canales de comunicación y despidos.

Los seis componentes que hacen parte de la propuesta presentada (Estrategia de sostenibilidad, Contexto de la organización, Partes interesadas, Gestión por procesos, Gestión de riesgos y Talento humano), surgen de analizar todos los referentes teóricos investigados, los cuales desde sus aportes indican cómo han surgido los sistemas de gestión, los aportes que generan estos a las organizaciones que deciden implementarlos y la importancia de estos para alcanzar las metas estratégicas que establecen las empresas. Adicionalmente, se tuvo en cuenta lo que distintos autores han escrito sobre los sistemas de gestión y la sostenibilidad empresarial, de este modo se sustentó teóricamente la propuesta, relacionando la necesaria gestión integral de los sistemas de la firma con la sostenibilidad y responsabilidad corporativas. Este sustento teórico lo que permite es soportar desde la opinión de expertos a través de su aporte en trabajos de investigación, libros, artículos científicos, entre otros, la propuesta presentada.

Posteriormente, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos producto de la aplicación de las herramientas Anexo A de la NTC ISO 9004:2009 para conocer el nivel de madurez del sistema de gestión de calidad y EMA-GSST (Escala de Madurez de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) y de acuerdo a estos se considera que la propuesta requiere de estos componentes, ya que de acuerdo al resultado se observa que son sistemas de gestión (calidad y seguridad y salud en el trabajo), maduros en los que los resultados obtenidos están relacionados con la estrategia de la firma, adicionalmente, se observa que estos sistemas aun cuando no son gestionados de manera integral, si hay cierto relacionamiento cuando se desarrollan las auditorías de calidad (internas y externas).

Adicionalmente, la propuesta presentada con sus componentes contribuye al logro de la sostenibilidad organizacional porque contiene el componente de partes interesadas que es el pilar fundamental de la sostenibilidad para alcanzar la triple cuenta de resultados (sociedad, economía, medio ambiente). Al contener esta propuesta un análisis de contexto de la organización permite identificar los aspectos positivos tanto internos como externos para que rodean a la organización para poder

cumplir con los objetivos económicos y cuidar el medio ambiente siendo una firma responsable con la sociedad. La propuesta contiene una componente de gestión por procesos que permite identificar los elementos comunes de los dos sistemas que se pretenden gestionar de manera integral y también facilitar la incorporación de cualquier otro sistema que la firma decida incluir en la propuesta.

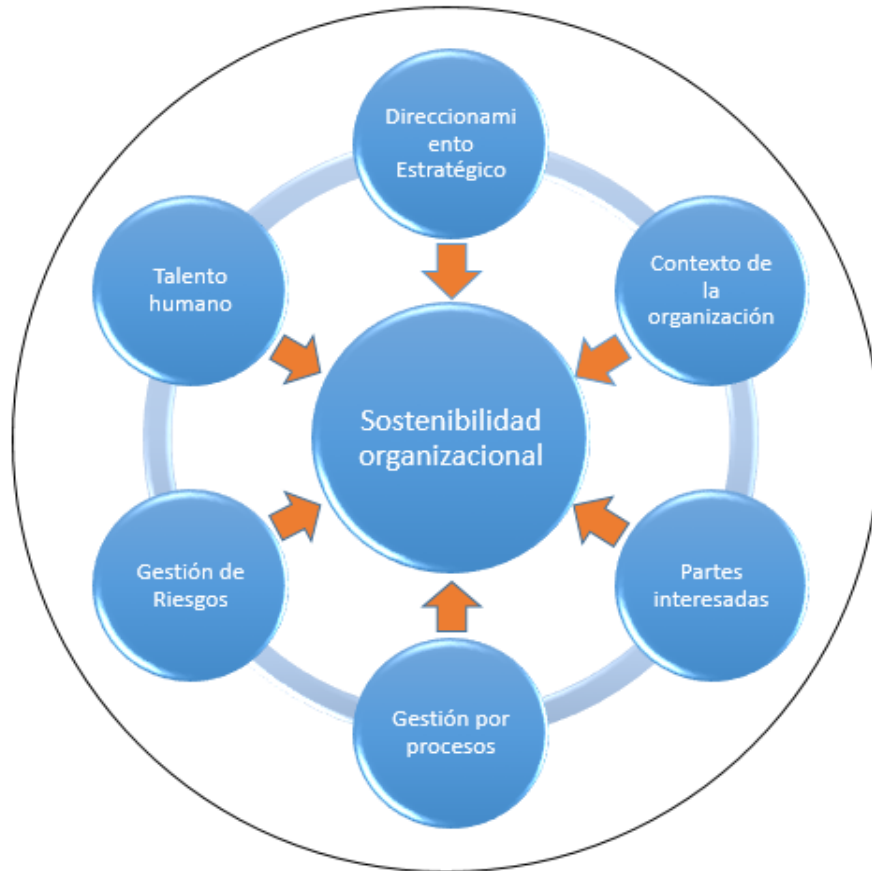
La propuesta en su componente de gestión por procesos establece la estructura de alto nivel, lo que facilita que haya una unidad criterio para el direccionamiento de la propuesta.

Finalmente se observa en la propuesta que todo parte desde el direccionamiento estratégico en donde se debe definir de manera clara la estrategia de sostenibilidad de la firma. La propuesta presentada no solo tuvo en cuenta para su construcción los referentes teóricos investigados, los niveles de madurez de los sistemas de gestión y el desempeño de la organización, sino que adicionalmente fue importante para que constara de estos seis componentes, la cultura de la organización la cual es participativa en la gestión de los procesos, de mente abierta por estar constituida de personal profesional con niveles de educación profesional y posgrado, el compromiso del comité directivo en cabeza de presidente de la firma y la importancia que tiene para la empresa los objetivos de sostenibilidad.

En conclusión, esta propuesta puede aportar al logro de la sostenibilidad, debido a que utilizando los sistemas en cuanto a la estructura que tiene cada uno de estos al unificarlos se puede orientar de manera más clara y sencilla hacia la estrategia de la firma los resultados esperados en materia de sostenibilidad. Si esta propuesta lograr identificar e incorporar de manera sistémica cada uno de los componentes propuestos, alineándolos con la estrategia de la firma y articulando los sistemas de gestión se lograra alcanzar la sostenibilidad, ya que actualmente se desarrollan actividades para alcanzar los objetivos de sostenibilidad sin utilizar los sistemas de gestión, es por esto que se concluye que si se utilizan estos sistemas pero se gestionan de manera integral los resultados de la firma en términos de rentabilidad económica, cuidado medioambiental y responsabilidad serán alcanzados de manera más eficiente y estructurada.

En el siguiente gráfico se ilustra la propuesta con sus componentes:

Ilustración 7. Propuesta para la gestión integral de la firma para la sostenibilidad organizacional



Fuente: elaboración propia

6.3.1 Desarrollo de cada componente:

6.3.1.1 Dirección Estratégica

En la actualidad la sostenibilidad es un asunto central en el mundo de los negocios, como lo sostiene el reporte “The Innovation Bottom Line” un estudio realizado por el *MIT Sloan School of Management* y el *Boston Consulting Group (BCG)* sobre sostenibilidad e innovación en las empresas, en el cual se afirma que “la carrera de la sostenibilidad es una carrera global que cada día es más relevante en la estrategia y forma de competir de las compañías” (Kiron, 2013).

La sostenibilidad se está convirtiendo en una *megatendencia* que está revolucionando los modelos de negocio de las empresas en el mundo, en donde

cada vez más el vínculo necesario entre la estrategia de las compañías y el gestionamiento de la sostenibilidad es más fuerte y en donde el papel de los grupos de interés de las empresas es cada vez más determinante en el quehacer de los negocios.

La afirmación de John Nasbitt, quien explica que la sostenibilidad se está convirtiendo en una megatendencia que está revolucionando los modelos de negocio de las empresas exitosas del mundo, es cada vez más fuerte. Según su definición,

Las megatendencias obligan a que existan cambios fundamentales y persistentes en el cómo compiten las empresas, tales transformaciones se presentan por innovaciones tecnológicas o nuevas formas de hacer negocios, y muchos factores pueden iniciar o ampliar el proceso de cambio. (Nasbitt, 1982).

Matteo Tonello, Director del Conference Board, en su estudio “Sustainability in the Boardroom” (2010), explica que:

“El creciente interés de los directores corporativos en cuestiones sociales y ambientales puede explicarse por varios inductores motivacionales. Por un lado, está la corriente de los inversionistas activistas, la presión que se deriva de los grupos de interés involucrados que cada vez son más activos en el desempeño de las empresas y finalmente están los organismos reguladores y de control de la política pública ejerciendo una presión constante sobre las empresas”.

Para que la organización actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sea incorporado a sus procesos de gestión administrativa y de calidad y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación estratégica (Porter, 2006).

Según Müller-Stewens y Lechner (2004), la estrategia empresarial queda definida por la línea de pensamiento que determina dónde la empresa desea competir y la manera de crear valor en dicho ámbito. En particular, cuando Stead et al. (2004) se refieren a las estrategias competitivas sostenibles, reseñan a aquellas destinadas a proveer ventajas competitivas a las organizaciones, ganando ventaja de las oportunidades externas y minimizando las amenazas externas, en las tres dimensiones de la sostenibilidad. Dicha referencia muestra el vínculo estrecho existente entre el pensamiento estratégico y el pensamiento para la sostenibilidad, ya que se trata de una orientación a largo plazo, que incluye la capacidad de supervivencia de la organización futura, así como la adaptación organizacional a su entorno cambiante, como ya lo precisara Huelsmann (2004).

Por su parte, Ogalla (2006), en su artículo de investigación “La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa”, afirma que el plan estratégico de la organización integra el enfoque al desarrollo sostenible con las políticas y estrategias establecidas para, partiendo de la misión, alcanzar la visión que se propone.

En la elaboración del plan estratégico se trata de implicar a las partes interesadas internas y externas; identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras en el desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia. El despliegue del plan estratégico desarrolla estrategias para identificar y dirigir los cambios económicos, sociales y ambientales que tiene la organización en los mercados actuales y potenciales, así como en la operación diaria.

Para la firma el reconocimiento alcanzado a nivel mundial y los niveles de reputación que ha adquirido, la direccionan hacia un desarrollo organizacional cada vez más competitivo, en el que se tenga en cuenta no solo el beneficio económico sino también la contribución a la sociedad y el medio ambiente, por esta razón, Actualmente la firma cuenta con una planeación estratégica creada hace aproximadamente 10 años, la cual se revisa cada año, teniendo en cuenta su pertinencia, con base en el contexto de la organización, directrices globales y cambios en la operación. Esta planeación esta soportada en cinco pilares: Cliente, Gente, Calidad, Sociedad y Medio ambiente y Desempeño.

Definir una estrategia de sostenibilidad e incorporarla en la planeación estratégica de la firma permite dar claridad a los objetivos organizacionales, así como también, permitirá empoderar a los líderes de procesos para que a través de la ejecución de estas iniciativas se alcance lo esperado por la firma en términos de sostenibilidad organizacional.

La estrategia de sostenibilidad que se propone a partir de la combinación de los objetivos planteados en los pilares de Desempeño y Sociedad y Medio ambiente en su planeación estratégica. Estos objetivos de los pilares deben articularse con los requerimientos de los sistemas de gestión de calidad y de seguridad y salud en el trabajo, para que de esta manera la gestión integral de estos sistemas permita alcanzar la sostenibilidad de la firma. Estos pilares y los objetivos con los se hace seguimiento al cumplimiento de la estrategia organizacional de la firma para el presente año fiscal (FY19) se presentan a continuación:

Tabla 10. Pilares y objetivos planeación estratégica Deloitte - Colombia

Pilar	Objetivos estratégicos
Cliente	• Mantener el 95% de la cartera de clientes actuales. • Ganar al menos 5 clientes del plan de target de las líneas de servicios. • Realizar el 100% de las encuestas de satisfacción de los clientes Crown Jewels.
Gente	• Retener el 100% del Top Talent de las líneas de servicios. • Mantener como puntaje mínimo 2.0 en el TOEIC realizado por los profesionales • Realizar el 100% de las evaluaciones de desempeño.
Calidad	• Contar con 0 DRMS extemporáneos. • Contar con 0 Eventos de riesgo y calidad. • Mantener la certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015.
Desempeño	• Mantener una cargabilidad del 100% • Lograr la rentabilidad esperada. • Cumplir el presupuesto de facturación.
Sociedad y Medio ambiente (Cumplimiento del plan de RC&S)	• Establecer los espacios y ámbitos en los que se fortalezca la eminencia de la firma. • Contribuir con el cumplimiento de las iniciativas ambientales de la firma. • Lograr la participación consciente por parte de los profesionales en las actividades de impacto social.

Fuente: elaboración propia basada en la información de Deloitte – Colombia

6.3.1.2 Contexto de la organización

Según Barañano, (2018), en el artículo de investigación “Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: una aproximación sociológica”, un aspecto en el que el perfil actual de la responsabilidad social empresarial resulta muy expresivo respecto de las dinámicas que están reconfigurando el mundo actual es el referido a su multidimensionalidad, que abarca desde aspectos medioambientales hasta económicos o estrictamente sociales, con diferentes modalidades regulativas o normativas, variables según su dureza, exigibilidad, etc. Lo que sobre todo destaca en esta dirección es el nuevo modo en el que muchos de estos aspectos se entrelazan hoy en la temática de la responsabilidad social empresarial – por ejemplo, la idea de la rentabilidad económica y la social, lo ético y lo comercial, la imagen y el beneficio, lo exigible social o jurídicamente, etc. Abriendo, asimismo, un nuevo contexto de riesgos y oportunidades. El ascenso de la responsabilidad social de las grandes corporaciones con sede en los países europeos estudiados, dibuja así una serie de dilemas y debates, de riesgos, conflictos y oportunidades de gran relevancia, (Barañano, 2018)

Conocer de manera íntegra el entorno de la organización tanto interna como externamente permitirá que la firma logre desarrollar e implementar una estrategia de sostenibilidad coherente con las necesidades del mercado y de la organización misma. Los sistemas de gestión a través de las normas ISO, establecen en el capítulo 4.1 “Contexto de la organización” la necesidad e importancia de realizar un autorreflexión sobre los factores internos y externos que en determinado momento pueden afectar la capacidad de una organización para lograr los resultados esperados de su sistema de gestión de la calidad.

Para lograr que la propuesta de gestión integral de los sistemas de gestión de la firma contribuya a la sostenibilidad organizacional, se requiere de una clara identificación de los elementos pertinentes al desarrollo de la actividad económica de la firma, la cual se puede facilitar teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué nos reconocen en el mercado?
2. ¿En que son fuertes nuestros competidores?
3. ¿Qué podemos hacer para vender servicios nuevos a nuevos clientes?
4. ¿Qué debemos mejorar según nuestros empleados?
5. ¿Sobre qué reclaman los clientes?

Esos factores internos y externos identificados por la firma permiten determinar con claridad que situaciones potenciales deben gestionarse de manera adecuada para que el propósito de la organización sea una realidad.

Asegurar que estos se identifican claramente además de sus necesidades y expectativas logra que exista una conexión entre los sistemas de gestión y la sostenibilidad organizacional.

6.3.1.3 Partes interesadas

La teoría de los grupos de interés (stakeholders) postula que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo –y con ello, su valor en el largo plazo– viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Freeman, 1984). Según Post, Preston y Sachs (2002), los grupos de interés de una empresa son los individuos y los colectivos que contribuyen voluntaria o involuntariamente a su capacidad y a sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.

El concepto de responsabilidad social empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo sostenible, que entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas (Abreu y Cruz, 2011).

En términos generales, la responsabilidad hace referencia a dar respuestas a las expectativas que la sociedad tiene depositadas en la empresa (Abreu y Cruz, 2011, p.83). y esto se puede lograr “fortaleciendo sus objetivos sociales, facilitar la integración con su entorno, evidenciar mayor credibilidad ante las partes interesadas y declarar y cumplir su compromiso de responsabilidad social” (Martínez, s.f., p. 56). Es decir, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno. (Abreu y Cruz, 2011).

Entre la responsabilidad empresarial que adopta una organización, y las partes interesadas que tiene identificadas, existe una estrecha relación, “la gestión de los grupos de interés se sitúa como un elemento absolutamente esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de cualquier organización” (Granada y Trujillo, 2011)

En lo referente a los grupos de interés y la responsabilidad social empresarial, Gaete (2009) retoma una lista de mecanismos propuestos por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), para identificar los niveles de participación de los stakeholders. Dichos mecanismos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 11. Nivel de participación de los stakeholders en el gobierno corporativo

Nivel	Meta	Enfoques de la relación
Permanecer pasivo	No hay meta ni relación.	La compañía no se relaciona con sus stakeholders. Las inquietudes de los stakeholders se plantean a través de protestas, cartas, Internet, etc.
Hacer un seguimiento	Hacer un seguimiento de las opiniones de los stakeholders	Seguimiento en los medios y en Internet. Informes de segunda mano de otros stakeholders. (entrevistas puntuales)
Informar	Informar o educar a los stakeholders	Boletines, cartas, folletos, informes y sitios en Internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Acceso a las instalaciones y recorridos. Guías de presentación y exposiciones. Comunicados y conferencias de prensa, publicidad en los medios.
Realizar transacciones	Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos.	Alianzas entre el sector público y el privado e iniciativas de financiación privada, subsidios, marketing de causas, lobby.
Consultar	Obtener información y opiniones de stakeholders para fundamentar las decisiones internas.	Encuestas, grupos de enfoque, evaluación de ambientes de trabajo, reuniones personales y públicas, laborales, foros de asesoramientos, foros on-line, sondeos de opinión.
Participar	Trabajar directamente con los stakeholders para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en los procesos de toma de decisiones.	Foros múltiples de stakeholders, paneles de asesoramiento, procesos de creación de consenso, procesos participativos de toma de decisiones.
Colaborar	Asociarse o convocar a una red de stakeholders para desarrollar consensos y planes de acción conjunta.	Proyectos conjuntos, iniciativas voluntarias de dos o más stakeholders.
Delegar	Delegar las decisiones sobre un tema determinado a los stakeholders.	Gobierno democrático de los stakeholders (por ejemplo miembros, accionistas, integrantes de comités especiales, etc.)

Fuente: Gaete, 2009, p.11

En ese mismo orden y dirección “las relaciones con grupos de interés permiten a las empresas alinear su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal” y el no “considerar determinado grupo como parte interesada puede ser un riesgo para la empresa, pues este grupo puede contribuir positivamente acerca de oportunidades de mercado o en la prevención de algunos problemas en las esferas ambiental, social y económica” (Gil y Paula, 2011, p.75).

Para una empresa el “actuar de forma socialmente responsable, implica según las tendencias actuales integrar de manera voluntaria las preocupaciones de sus grupos de interés en sus operaciones económicas y comerciales” (Granda y Trujillo, 2011), por lo que es conveniente que una adecuada identificación de los grupos de interés sea el primer paso para aplicar la responsabilidad social empresarial (Gaete, 2009).

Finalmente, los grupos de interés son importantes en una esfera de responsabilidad social empresarial porque tienen “posibilidad de intervenir sobre la actividad y los resultados de la organización. De esta manera cuando están bien gestionados se minimizan riesgos existentes, pero, además se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando al clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación. “(Granda y Trujillo, 2011).

Por lo anterior descrito es que una “gestión de los grupos de interés desde una perspectiva ajena a la RSE no tiene sentido, ya que no va a generar impacto ninguno ni en los grupos a los que se dirija ni en la actividad de la organización” (Granda y Trujillo, 2011).

Para la propuesta presentada a la firma de gestionar de manera integral sus sistemas de gestión y lograr la sostenibilidad organizacional, la identificación de las partes interesadas pertinentes es otro factor clave de éxito, ya que estos elementos son requeridos por los sistemas de gestión y también la sostenibilidad organizacional debe tener se cuenta las partes interesadas de la organización y lograr su satisfacción de manera eficiente.

Para la propuesta presentada a la firma de gestionar de manera integral sus sistemas de gestión y lograr la sostenibilidad organizacional, la identificación de las partes interesadas pertinentes es otro factor clave de éxito, ya que estos elementos son requeridos por los sistemas de gestión y también la sostenibilidad organizacional debe tener se cuenta las partes interesadas de la organización y lograr su satisfacción de manera eficiente.

6.3.1.4 Gestión por procesos

Según Ogalla (2006), en su artículo de investigación “La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa”, el sistema de gestión que se propone se basa en un conjunto de sistemas, comportamientos, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

La gestión por procesos es un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas y diseñado para satisfacerlas. Hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Los procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la empresa. Las decisiones se basan, en la dimensión económica, social y ambiental, en una información – fiable y basada en datos – de los resultados actuales y previstos, de la capacidad de los procesos, las necesidades, expectativas y experiencias de las partes interesadas y el rendimiento de las organizaciones, incluido, en su momento, el de la competencia. Se identifican los riesgos a partir de medidas de rendimiento sólidas, gestionándose de manera eficaz.

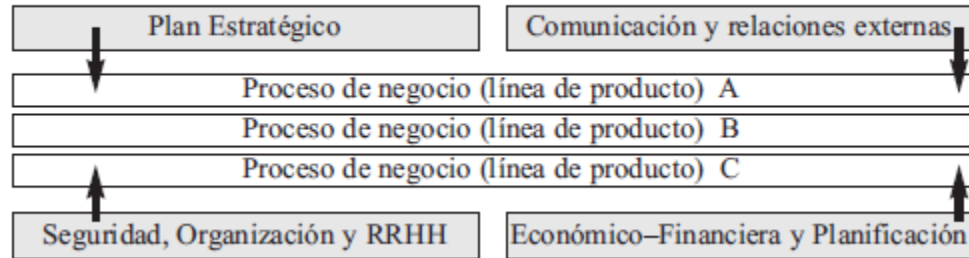
Así mismo sostiene que la gestión por procesos conduce a una visión transversal de la organización a través del proceso de negocio. Además, refuerza el control continuo sobre los vínculos entre procesos individuales dentro del sistema de procesos y la interface entre las políticas definidas, así como orienta al cliente y facilita y hace coherente:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aportan valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- La alineación de los procesos con la política y estrategia

Se pueden considerar cuatro ámbitos de gestión para situar los mapas de procesos:

- a) Alta dirección (Cuadro de Mando Integral): Define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados en los que compete. Se integra en la política y estrategia de la organización las propuestas del desarrollo sostenible.

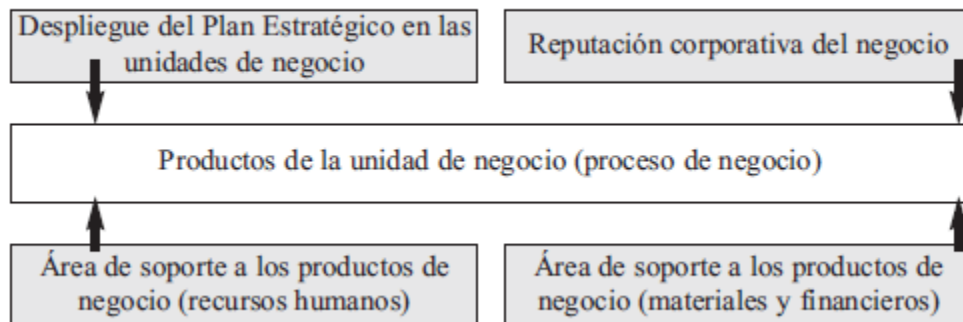
Ilustración 8. Ejemplo mapa de procesos de nivel I

Mapa de procesos de nivel I

Fuente: Ogalla, 2006, p.23

b) Unidad de negocio (Línea de producto o proceso de negocio): Define cómo compite la organización en ese segmento de mercado. Se despliega en el proceso de negocio la política asumida de desarrollo sostenible.

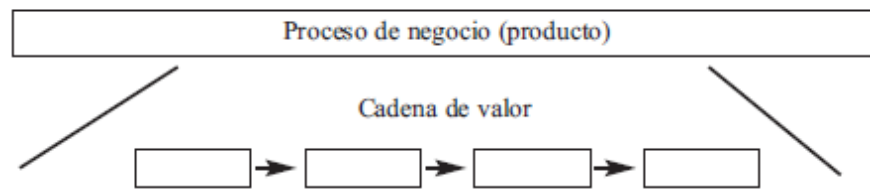
Ilustración 9. Ejemplo mapa de procesos nivel II

Mapa de procesos de nivel 2

Fuente: Ogalla, 2006, p.24

b) Proceso de negocio o producto (Cuadro de Mando Directivo): Determina la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio. Se pone en la práctica diaria el enfoque al desarrollo sostenible.

Ilustración 10. Ejemplo mapa de procesos de nivel III
Mapa de procesos de nivel 3



Fuente: Ogalla, 2006, p.24

- c) Desarrollo de las actividades básicas de la cadena de valor (Cuadro de Mando Operativo): Identificaciones de eslabones débiles en la cadena de valor y mejora continua de los procesos. Procedimiento específico o instrucción de trabajo.

Lograr que la organización rompa las barreras departamentales, a través de la gestión de las actividades de la empresa agrupadas por la relación que existe entre ellas y no por su similitud y de esta manera lograr la satisfacción de todas las partes interesadas identificadas en la organización, es un reto que puede lograrse a través de la identificación de los procesos que generan valor para la organización.

El sistema de gestión de la calidad de la firma se desarrolla a través de los 10 procesos que conforman el mapa de procesos: Planeación y Administración Estratégica, Gestión de la calidad, Jurídica, Riesgo y Reputación, Gestión Operativa, Gestión Comercial, Gestión de servicios, Talento, Finanzas y Administración, Tecnología y Mercadeo. A través de estos se gestionan las actividades para asegurar los resultados esperados por la firma, alcanzándolos de manera mucho más eficiente.

Al tener definida la estrategia de sostenibilidad la gestión de los procesos de la firma de manera sistemática permitirá que los objetivos planteados en materia de sostenibilidad se alcancen y se midan de manera continua para la mejora del desempeño esperado. La gestión de los procesos se desarrollará de manera articulada con la estructura de alto nivel, la cual permite lograr consistencia y alineamiento de los estándares de sistemas de gestión de la ISO, por medio de la unificación de su estructura, textos y vocabulario fundamentales. Cuando la firma gestiona sus procesos teniendo en cuenta la estructura de alto nivel es para facilitar la incorporación de cualquier otro sistema de gestión que se requiera sea integrado a la estructura de la operación de la firma en sus procesos. La estructura

de alto nivel proporciona un marco general de los sistemas de gestión apoyados en las normas ISO, para asegurar una gestión común de estos sistemas.

6.3.1.5 Gestión de riesgos y oportunidades

Barcellos (2010) afirma: El riesgo es una característica necesariamente unida al desarrollo empresarial. Sin asumir riesgos no es posible lograr crecimiento, no puede haber innovación, no se perfeccionan las prácticas empresariales existentes y, por lo tanto, no hay desarrollo. Una empresa siempre debe asumir riesgos, la correcta gestión de estos será determinante para el éxito de su proyecto. De acuerdo a Olcese et al. (2008) la tipología de riesgos existentes es muy amplia, pero en general una empresa debe conocer, evaluar y controlar los cinco riesgos principales:

- Riesgo Reputacional, que se deriva de la mala gestión de otros riesgos y tienen que ver con la percepción de los consumidores y del público en general del comportamiento de una empresa, de sus directivos y empleados.
- Riesgo Crediticio y Comercial, está relacionado con la incapacidad de una empresa en cumplir con sus obligaciones financieras y desarrollar sus actividades.
- Riesgo Social, relacionados con los impactos sobre la sociedad y las personas.
- Riesgo Ambiental, está relacionado con el impacto negativo sobre el entorno, derivados de las actividades industriales, transporte y comercialización de productos, y de operaciones financieras. La mala gestión de este riesgo puede desembocar en procesos civiles, administrativos o penales.

El comportamiento responsable de las empresas determina la evaluación de los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar a su reputación y a su supervivencia. El riesgo crediticio y comercial, el riesgo social y el riesgo medioambiental, entre otros, pueden influir en el desarrollo empresarial. Por ello, su conocimiento, su correcta valoración y su consideración de los planes estratégicos de las empresas son determinantes para el éxito a largo plazo de las mismas. Existe una interconexión entre los diferentes tipos de riesgos y, en algunos casos, los riesgos que asume una empresa pueden tener efectos distintos en función del grupo de interés que se ve afectado, valorándolos positivamente unos y negativamente otros.

Existen diversas medidas preventivas que pueden incorporarse a las políticas de responsabilidad corporativa de las empresas para limitar los diferentes tipos de

riesgos. Por ejemplo, los sistemas de seguridad y detección de formación de personal, de comunicación, de dialogo con la comunidad, entre otros.

Scade (2012) afirma que las empresas sostenibles ponen en el centro de su negocio la aplicación de buenas prácticas de RSE y Sostenibilidad, integrando éstas en su actividad empresarial.

La aplicación de estas prácticas permite: tener un mayor control de riesgos, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejores relaciones con los grupos de interés, mejor reputación, mejor posicionamiento, y a largo plazo, mejor rendimiento económico además de crear un valor para la sociedad y el medio-ambiente. Para los líderes, la sostenibilidad no es un añadido superficial, sino que forma parte integral de todas sus decisiones empresariales.

Una estrategia sólida de sostenibilidad proporciona un marco para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. En ella se expone la visión, principios y políticas de una organización, y se define su enfoque a la gobernanza, a la participación de los grupos de interés, y a la comunicación.

En términos de negocio, cuanto más nutrida esté la estrategia empresarial con la implicación de los grupos de interés, más posibilidades tendrá la organización de identificar nuevas oportunidades y desafíos para aprovecharlos, y a la vez, se anticipará a los riesgos y estará preparada para minimizarlos. Todo ello a la larga dará como resultado un mejor rendimiento económico además de una creación de valor para la sociedad y el medio-ambiente.

Identificar los riesgos y oportunidades presentes o que pueden hacer presencia en determinado momento en los procesos de la organización, es necesario para poder anticiparse a eventos que impidan el logro de los objetivos de los procesos y además identificar las situaciones que se puedan aprovechar para incrementar el desempeño de los procesos. Para que la gestión integral que se propone en la presente propuesta, logre los resultados esperados, es necesario identificar todas los riesgos y oportunidades que sean pertinentes para la organización.

Esta identificación de riesgos y oportunidades y su adecuada gestión, supone alcanzar entre otros, los siguientes propósitos: facilitar la identificación de amenazas y oportunidades en el análisis de contexto planteado anteriormente, aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos en la planeación estratégica de la firma y principalmente en su estrategia de sostenibilidad, potenciar la confianza depositada por las partes interesadas en la organización. Con el pensamiento basado en riesgo como cambio fundamental en la norma ISO 9001, se espera que una adecuada gestión de los riesgos y oportunidades, la firma logre definir los

controles apropiados que permitan la prevención de los riesgos identificados y los que no se puedan prevenir tengan un impacto bajo luego de la definición de estos controles.

Con la identificación de los riesgos y oportunidades en los procesos de la firma, el análisis del contexto, la determinación de las partes interesadas y gestionando los procesos de acuerdo a la estructura de alto nivel, se pueden alcanzar de manera más eficiente las iniciativas propuestas en la estrategia de sostenibilidad definida en la organización.

6.3.1.6 Talento Humano

Actualmente, la responsabilidad social empresarial – RSE es considerada como un enfoque de gestión estratégico generador de oportunidades, innovación y ventaja competitiva con repercusión en la imagen y reputación de las empresas (Porter y Kramer, 2002). Bajo este enfoque, la RSE se promueve como parte de la estrategia empresarial (Dentchev, 2004), con el ánimo de satisfacer las necesidades y expectativas de sus *stakeholders*.

De acuerdo a (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007), aunque pueda existir en Colombia una función de RSE desde la gestión humana, sigue siendo un aspecto crítico poder comprender su relación, al estar presente una mirada reduccionista sobre el papel de la RSE, más la poca importancia que se le confiere en la dirección de personas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2011).

En aras de generar alternativas para superar las dificultades anteriores, Peláez, García y Azuero (2014), proponen un modelo explicativo con cuatro dimensiones para explicar las relaciones entre la RSE y la gestión humana desde una perspectiva estratégica.

En el modelo propuesto Peláez, García y Azuero (2014) explican la relación entre las dimensiones de RSE y la gestión humana desde una perspectiva estratégica, orientada hacia las organizaciones de tipo privado con ánimo de lucro y de tamaño grande. Al respecto consideran los siguientes tres argumentos:

En ***primer lugar***, la perspectiva estratégica seleccionada parte de los planteamientos de Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), quienes la presentan como una perspectiva que ha generado concomimiento en el campo de la gestión humana

en Colombia, al orientar la formulación y el desarrollo de estrategias para responder a los retos de competitividad de la empresa, resaltando la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial. Bajo esta consideración, Peláez, García y Azuero (2014) proponen las dimensiones del modelo, pensando en el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la RSE como una estrategia que contribuye al desempeño positivo de la organización.

En **segundo lugar**, los autores acuden a los planteamientos de Schvarstein (2003) para justificar el ejercicio de la RSE en la empresa privada con ánimo de lucro, partiendo del principio de *orden utilitario* que se relaciona estrechamente con la perspectiva estratégica sobre la cual se centra el modelo.

En **tercer lugar**, los autores incluyeron en su estudio empresas que tienen incluida la RSE en sus principios misionales y definidos sus procesos de gestión humana acordes a la estrategia del negocio.

En cuanto a las condiciones y dimensiones del modelo, Peláez, García y Azuero (2014) consideran tres condiciones mínimas que se deben dar en la organización para que tanto la RSE como la gestión humana creen valor en las empresas (Calderón, 2006), y cuatro dimensiones donde evidencian el aporte de gestión humana al cumplimiento de la RSE como una estrategia que contribuye al desempeño positivo de la empresa.

Inicialmente, las tres condiciones planteadas por los autores son:

- 1) Deben existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana;
- 2) El gerente de Gestión Humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa, actuando en función de las necesidades de los trabajadores;
- 3) La Gestión Humana y la RSE deben estar alineadas estratégicamente con el negocio, afirmadas por estrategias explícitas que deben ser reconocidas por todos los integrantes de la organización, con el fin de no limitar el accionar, ni de gestión humana, ni de la RSE.

Por otra parte, las cuatro dimensiones que permiten especificar y direccionar la relación entre la RSE y la gestión humana en el modelo propuesto son:

- *Dimensión I. La RSE como guía en el accionar de gestión humana:* esta dimensión incluye las políticas de RSE y gobernabilidad, la transparencia y rendición de cuentas, y los valores y principios como tres aspectos que

limitan el accionar de gestión humana con la estrategia de la empresa y los principios de RSE.

- *Dimensión II. RSE en el accionar de gestión humana:* en esta dimensión los autores contemplan las prácticas de RSE dirigidas desde los procesos de gestión humana hacia los trabajadores como grupo de interés.
- *Dimensión III. La RSE en la evaluación del accionar de gestión humana:* en esta dimensión Peláez, García y Azuero (2014) comprenden al trabajador como un *stakeholder* que identifica las prácticas de RSE dirigidas hacia él y hacia grupos de interés, de allí que sea trascendental que la empresa comunique sus acciones de RSE desde su definición, programación y ejecución hasta los resultados y beneficios obtenidos.
- *Dimensión IV. La RSE en el aporte de gestión humana a la organización:* bajo esta última dimensión, los autores consideran a los trabajadores como una variable intermedia (Gond et al.,2010), donde sus actividades y comportamientos, influenciados por las prácticas de RSE, influyen en el desempeño de la organización.

Para lograr que la gestión integral de los sistemas de Deloitte – Colombia contribuya al logro de la sostenibilidad es necesario que las personas claves dentro de la organización se identifiquen y se empoderen en el marco de cada uno los componentes que integran la propuesta presentada. Así como también, el compromiso y apoyo de todos y cada uno de los colaboradores de la firma permitirá el éxito sostenido de la propuesta.

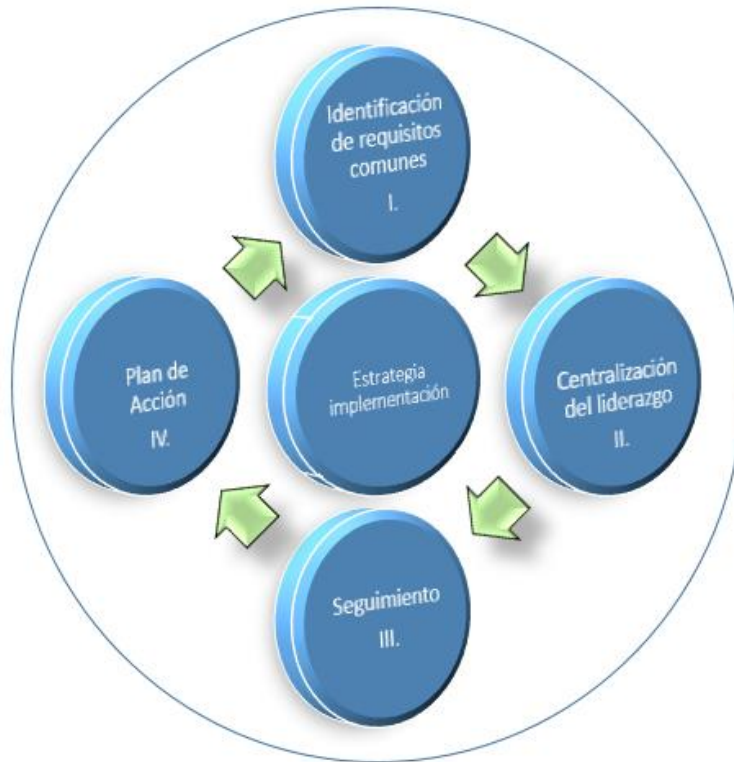
Es importante que se logre una alineación entre el comportamiento de los profesionales de la firma y su cultura organizacional, de esta manera se alcanzará que la gestión de los recursos y componentes involucrados en la propuesta presentada sea mucho más eficiente.

El liderazgo de la persona que gestione los sistemas de manera integral es un pilar que direcciona de manera clara y precisa los objetivos esperados en la propuesta, el pensamiento de los líderes técnicos de cada sistema de gestión de la firma alineado con el liderazgo de esa persona que lidere la gestión integral fortalecerá los resultados esperados, las personas que apoyen la consecución de los objetivos y la participación activa y compromiso de todos los colaboradores de la firma permitirá que se alcancen las metas definidas y el logro sustancial de la sostenibilidad empresarial.

Para lograr que los anteriores componentes interactúen de manera eficiente y permitan alcanzar la sostenibilidad organizacional de manera más organizada y

menos costosa se propone las siguientes etapas para el desarrollo de la estrategia de implementación, que ilustra el siguiente gráfico:

Ilustración 11. Etapas de desarrollo de la Estrategia de Implementación



Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Etapas de desarrollo de la estrategia de implementación:

Para lograr que, en la interacción sistemática de los componentes de la propuesta de gestión integral presentada anteriormente, se hace necesario que se cumplan las siguientes fases para lograr de manera eficiente que el modelo propuesto obtenga los resultados definidos.

Fase 1. Fase de Identificación:

La estrategia de integración consta de primeramente **una identificación** de requisitos comunes de los sistemas de gestión que deseen integrarse en la organización, para el caso de Deloitte, son los sistemas de gestión de la calidad y el de seguridad y salud en el trabajo los que se incorporarán inicialmente a la propuesta. Para que se logre gestionar de manera integral los sistemas de gestión de la firma, se deben identificar los requisitos comunes que hacen parte de los sistemas de gestión a integrar, soportados en las normas ISO 9001 y 45001, para los sistemas de gestión de la calidad y de seguridad y salud en el trabajo respectivamente. Se debe tener como base cada uno de los requisitos que establecen estas normas de gestión y verificar que los sistemas de gestión de la firma respondan de manera conforme a estos. Esto se realizará a través del desarrollo de actividades de identificación y verificación de requisitos normativos para cada uno de los sistemas de gestión, adelantadas por los responsables de cada uno de los sistemas.

Fase 2. Centralización del liderazgo:

Se debe unificar y/o centralizar el liderazgo de la gestión holística de los sistemas de gestión en una persona que cuente con la competencia y habilidades en la gestión de sistemas integrados y todas las connotaciones que este tipo de gestión implica. Actualmente la firma cuenta con un gerente de gestión de la calidad y otro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y esta situación ha reflejado en cierto modo, choque de opiniones entre los sistemas, duplicidad en cumplimiento de requisitos, poca comunicación y egos propios que han limitado los sistemas a la consecución de intereses propios de cada uno de estos líderes. Por esta razón se plantea la necesidad de que una persona que asuma el liderazgo de la gestión integral de los sistemas permitirá que los objetivos sean en pro de la organización, además de esta manera la gestión de estará alineadas en los diferentes sistemas a través de un único lineamiento establecido en la planeación estratégica de la firma.

Se propone que se cree una dirección de gestión integral, mantener los gerentes de cada sistema para que se gestione cada uno de estos de manera técnica por estos gerentes, pero el director del área contara con una competencia más estratégica, donde logre entender las necesidades a nivel corporativo y de este modo pueda interpretar el aporte que cada sistema de gestión le proporcionara para lograr los objetivos de sostenibilidad y de toda la estrategia de la firma.

Fase 3. Verificación:

Posteriormente a través de la estructura de alto nivel y de la gestión adecuada de los procesos de la firma, se requiere hacer seguimiento al cumplimiento de los logros establecidos en la planeación estratégica haciendo énfasis en la estrategia de sostenibilidad. El propósito de la gestión integral es asegurar que los objetivos en cada uno de los pilares de la firma se alcancen, se logren de manera más eficiente, con el compromiso de todas las personas que integran la organización, entendiendo que los sistemas de gestión son herramientas que permiten alcanzar los resultados de manera organizada y que gestionados de manera integral son aprovechados de manera más eficiente los recursos de la organización.

Luego de esta verificación se podrá determinar si la organización está creando valor económico, medioambiental y social, que es finalmente el propósito de la metodología propuesta, esto se llevará a cabo teniendo en cuenta los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI), el cual promueve la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones y está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas guías. La guía GRI tiene como objetivo el ser utilizada por las empresas para la elaboración de sus memorias de sostenibilidad, que se pueden definir según Bañegil y Chamorro (2001), como *“documentos elaborados por la dirección de la empresa que recogen de forma organizada, periódica y objetiva los efectos relevantes (positivos y negativos) de la actividad de la compañía (procesos y productos) en el desarrollo sostenible de su entorno, entendiendo como tal aquel desarrollo económico que no genera injusticias intra e intergeneracionales, es decir que no es ajeno a la conservación del entorno natural y del desarrollo social”*.

Esta memoria aglutina los tres elementos de sostenibilidad:

- **Económico:** gastos por nóminas, productividad laboral, creación de empleo, gastos en servicios externos, gastos en investigación y desarrollo, e inversiones en formación y otras formas de capital humano.
- **Medioambiental:** impacto de los procesos, productos y servicios sobre el aire, agua, tierra, biodiversidad y salud humana.
- **Social:** seguridad y salud en el trabajo, estabilidad de los empleados, derechos laborales, derechos humanos, salarios y condiciones laborales en las operaciones externas.

El Global Reporting Initiative (GRI) organiza los indicadores de desempeño de acuerdo a una jerarquía de categoría, aspecto e indicador. Los indicadores se agrupan según las tres dimensiones del concepto convencional de sostenibilidad: la económica, la ambiental y la social, como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Indicadores dentro de marco del GRI

INDICADORES DENTRO DEL MARCO DEL GRI		
DIMENSIÓN	CATEGORÍA	ASPECTO
ECONÓMICOS	Impactos económicos directos	Clientes Proveedores Empleados Proveedores de capital Sector público
AMBIENTALES	Ambiental	Materias primas Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos Proveedores Productos y servicios Cumplimiento Transporte General
SOCIALES	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo Relaciones empresa/trabajadores Salud y seguridad Formación y educación Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Estrategia y gestión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso y obligatorio Medidas disciplinarias Medidas de seguridad Derechos de los indígenas
	Sociedad	Comunidad Corrupción Contribuciones políticas Competencia y precios
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente Productos y servicios Publicidad Respeto a la intimidad

Fuente: elaboración propia basada en la información de la página:

<http://www.globalreporting.org>

Fase 4. Plan de acción:

Una vez se ha verificado el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación estratégica en materia de sostenibilidad se deberán implementar las acciones necesarias que permitan cerrar las brechas identificadas en el seguimiento que se realice a estos resultados esperados.

Para la definición de los planes se deberá desarrollar un análisis de causas para lograr identificar la causa raíz que está ocasionando el no cumplimiento de los objetivos planteados, luego se implementará dichos planes incorporados en la gestión integral con el propósito de llegar cada vez más al logro de la sostenibilidad en la firma

De este modo si la gestión de los sistemas de la firma se desarrolla de la forma integral propuesta, tomando en consideración las acciones requeridas, se logrará alcanzar la sostenibilidad de manera sostenible, armónica y eficiente, a continuación, se presenta la relación de los elementos de la gestión integral con los indicadores de sostenibilidad:

Tabla 13. Relación indicadores GRI con propuesta de gestión integral

INDICADORES DENTRO DEL MARCO DEL GRI			
	CATEGORÍA	ASPECTO	RELACION CON PROPUESTA DE GESTION INTEGRAL
ECONÓMICOS	Impactos económicos directos	Clientes Proveedores Empleados Proveedores de capital Sector público	Identificación de partes interesadas (SGC) Estrategia de sostenibilidad Gestión de riesgos
AMBIENTALES	Ambiental	Materias primas Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos Proveedores Productos y servicios Cumplimiento Transporte General	Gestión por procesos (SGC) Partes interesadas (SGC) Estrategia de sostenibilidad Gestión de riesgos
SOCIALES	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo Relaciones empresa/trabajadores Salud y seguridad Formación y educación Diversidad y oportunidad	Gestión por procesos (SG-SST) Estrategia de sostenibilidad Gestión de riesgos
	Derechos humanos	Estrategia y gestión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso y obligatorio Medidas disciplinarias Medidas de seguridad Derechos de los indígenas	Gestión por procesos (SG-SST) Estrategia de sostenibilidad Gestión de riesgos
	Sociedad	Comunidad Corrupción Contribuciones políticas Competencia y precios	Estrategia de sostenibilidad Gestión de riesgos
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente Productos y servicios Publicidad Respeto a la intimidad	Estrategia de sostenibilidad Gestión por procesos (SG-SST) Gestión de riesgos

Fuente: elaboración propia basada en la información de la página:

<http://www.globalreporting.org>

6.4 Validación de la propuesta por parte de expertos de la firma Deloitte – Colombia, través de una simulación aplicada con la metodología del Ábaco de Regnier

Metodología Ábaco de Regnier

De acuerdo a la propuesta presentada y a los componentes que la conforman, se realiza la validación, utilizando la metodología del Ábaco de Regnier, la cual consiste en hacer valer la opinión de quienes no están de acuerdo con la mayoría de personas que tienen una visión sobre un tema en particular; y por otra, permite identificar a los autores de las diferentes ideas. Es decir, **quién** ha dicho **qué**. (Mojica, 1991).

La importancia de este método radica en que permite medir las actitudes de un grupo frente a un tema determinado. Si se entiende por actitud la aceptación o rechazo de algo, el Ábaco proporciona la manera de detectar la actitud favorable o desfavorable frente a una situación dada. Este es, tal vez, el mayor aporte de los métodos cualitativos, los cuales se sitúan más cerca de la realidad al suprimir la lógica aristotélica del “si-no” y permitir una visión más amplia y verídica de los diferentes eventos. (Mojica, 1991).

Esta actitud no se consigue mediante la respuesta si/no de la lógica aristotélica que asfixia cualquier intento de debate, sino que se expresa por medio de una diversidad de opiniones que van desde *desfavorable* hasta *favorable*. Con este fin, se aprovechan los colores del semáforo, sistema internacional en donde el verde significa *pase*, el rojo *deténgase* y el amarillo *alerta*. Basados en esta connotación de los colores, el ábaco utiliza el siguiente código:

Actitud muy favorable: verde oscuro (V)

Actitud favorable: verde claro (v)

Actitud neutra: amarillo: (A)

Actitud desfavorable: rosado (r)

Actitud muy desfavorable: rojo (R)

Se quiere participar, pero no se tiene opinión: blanco (B)

No se quiere participar: (N)

Así pues, los colores traducen la opinión de los expertos con respecto al asunto que se está examinando. Y en esta forma se puede obtener la clasificación de los diferentes ítems, por orden de importancia.

El Ábaco se puede aplicar cuando se quiere conocer la actitud de un grupo de expertos, con respecto a una situación particular, por ejemplo:

- El comportamiento de los sectores de la economía de una región al año 2.020
- La importancia de los problemas de una comunidad

Esta metodología permite dos aplicaciones importantes, a saber:

- Estimar el comportamiento de un grupo de factores
- Determinar la intensidad de un problema en el presente

En el primer caso, estamos detectando la imagen que un grupo de personas tienen con respecto a ciertos eventos. Por tanto, los aspectos positivos de estos eventos- que estarán indicados por los colores verdes- determinarán su ubicación en los primeros lugares y, viceversa, los matices rojos indicarán que los eventos así calificados ocupen los últimos puestos en la jerarquía general.

En el segundo caso, los rojos y rosados incidirán para que los diferentes ítems ocupen los primeros lugares, ya que la intensidad de un problema no se califica con verde sino con rojo. (Mojica, 1991).

Selección de los expertos:

Teniendo en cuenta la propuesta presentada que consiste en gestionar los sistemas de gestión de la firma para contribuir al logro de la sostenibilidad organizacional, se seleccionaron tres profesionales de la firma líderes de los sistemas de gestión y de los temas de sostenibilidad, los cuales cuentan con el siguiente perfil:

Sistema de gestión de la calidad:

Se seleccionó a la gerente, la cual trabaja en la firma desde hace 11 años, de los cuales ha dedicado 3 años como Coordinador de Calidad y ocho años como gerente. Es ingeniera industrial especialista en sistemas de gestión de la calidad y cuenta a nivel profesional con 22 años de experiencia laboral como líder de sistemas de gestión de calidad en empresas de diferentes sectores económicos.

Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo:

Se seleccionó a la gerente de este sistema, trabaja en la firma desde hace ocho años, es Terapeuta Ocupacional especialista en Salud Ocupacional, ha liderado este sistema desde que ingresó a la empresa y cuenta con una experiencia profesional de trece años, implementando y gestionando los temas de seguridad y salud en el trabajo en empresas de producción, servicio y comerciales.

Sostenibilidad:

Se seleccionó al senior, es politóloga, magister en política social y desarrollo, tiene 5 años de experiencia laboral liderando temas de responsabilidad social, sostenibilidad y de impacto social y diferentes empresas del sector económico. Trabaja en la firma desde hace un año y está liderando todos los temas de sostenibilidad bajo los lineamientos de global y de Colombia.

Construcción del instrumento de validación

Tomando como base las características necesarias para aplicar la metodología del Ábaco de Regnier se construyó el instrumento, teniendo en cuenta los componentes de la propuesta presentada para diseñar los ítems necesarios para validar la propuesta con respecto a la pertinencia en su aplicabilidad en la firma, teniendo en cuenta el contexto de la empresa, su cultura y el propósito de esta que es contribuir al logro de la sostenibilidad organizacional. Este instrumento tiene en cuenta la votación de cada uno de los expertos seleccionados y se realiza una clasificación de los resultados obtenidos de acuerdo a los colores que resultaron luego de realizar las preguntas con cada experto escogido.

Aplicación del método de validación

Para validar la propuesta presentada con cada uno de los expertos, se programó una reunión con cada uno de ellos por separado en la que se le explicó en que consistía el trabajo de investigación, luego se explicaron los cuatro objetivos específicos del trabajo para que lograrán tener un conocimiento del porque se debía validar la propuesta construida.

Una vez enterados del contenido y propósito del trabajo de investigación y entregarles el documento para que lo leyeran se procedió a explicar cada uno de los componentes que constituyen la propuesta trabajada y adicionalmente se les indicó que cada uno de los componentes tiene un sustento teórico sobre cada uno de los componentes de la propuesta y la relación de estos con la sostenibilidad empresarial.

Una vez entendida la propuesta por cada uno de los expertos sobre el sustento teórico, la justificación científica de cada uno de los componentes y la relación de

estos con la sostenibilidad se procedió a realizarles cada una de las preguntas a los expertos y se consignó el resultado en el instrumento.

Resultados de la aplicación

Luego de realizar las preguntas a cada uno de los expertos utilizando el instrumento construido se procedió a diligenciar la matriz con cada uno de los colores resultantes de la votación de cada uno de estos. El resultado de la votación se distribuyó en el siguiente cuadro, teniendo en cuenta la respuesta de cada experto para los ítems evaluadores:

Item	Expertos		
	Gerente G. de Calidad	Gerente SG-SST	Sr Sostenibilidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

En el sitio correspondiente a cada Item y a cada experto, se marcó con el color correspondiente a la respectiva votación. Cada uno de los expertos dio una justificación de su voto, indicando los criterios que lo llevaron a tomar tal posición,

los cuales se consignaron en el cuestionario. Se obtuvo como resultado una matriz con la semaforización definida por la metodología, compuesta de diferentes colores. Se interrogó, tanto a quienes tomaron una actitud favorable, como a quienes tomaron una neutra.

El resultado final se obtuvo a través de una clasificación por rangos de los ítems que fueron evaluados. Los que ocuparon los primeros puestos se caracterizaron por tener una marcada tonalidad verde, seguidos por los que tuvieron una combinación de verde oscuro y claro y finalmente los resultados que presentaron combinación entre los colores verdes y el amarillo, como se ilustra a continuación:

No.	Item	Colores	V v A r R B N
1	La propuesta se alinea con en plan estratégico de la firma	3	 () () () () () ()
2	Los componentes de la propuesta responden a la necesidad de la firma	3	 () () () () () ()
3	La propuesta facilita la incorporación de otros sistemas de gestión que desee implementar la firma	3	 () () () () () ()
4	La propuesta presentada tiene en cuenta la cultura organizacional de la firma	3	 () () () () () ()
5	Esta propuesta puede ayudar a los líderes de los sistemas de gestión de la firma a articular sus objetivos con los del plan de alineación estratégica	3	 () () () () () ()
6	La firma cuenta con los recursos (humanos, tecnológicos, económicos, etc.) para aplicar la propuesta de forma inmediata	2 - 1	  () () () () () ()
7	Existe relación entre los componentes de la propuesta y los objetivos de sostenibilidad empresarial	2 - 1	  () () () () () ()
8	Los componentes de la propuesta son los necesarios y/o suficientes para alcanzar la sostenibilidad empresarial	1 - 2	  () () () () () ()
9	Con la aplicación de la propuesta se puede lograr la sostenibilidad de manera mucho más costo - efectiva	1 - 2	  () () () () () ()
10	Es necesario implementar esta propuesta para lograr la sostenibilidad empresarial	2 - 1	 ()  () () () () ()
11	La propuesta puede aplicarse fácilmente en la firma		   () () () () ()

12	Gestionar los sistemas de la firma de manera integral podría contribuir al logro de la sostenibilidad de manera más eficiente	 () () () ()
----	---	---

De acuerdo a los resultados obtenidos frente a la validación de la propuesta de gestionar de manera integral los sistemas de la firma contribuyendo al logro de la sostenibilidad empresarial podemos destacar las siguientes situaciones:

Los ítems 1, 2, 3, 4 y 5, que corresponden respectivamente a, la alineación de la propuesta con el plan estratégico de la firma, adecuación de los componentes a las necesidades de la firma, la facilidad que proporciona la propuesta para que sean integrados otros sistemas de gestión, el componente cultural que posee la propuesta y la posibilidad que brinda a los líderes de los sistemas de gestión alinear de manera más fácil los objetivos de estos sistemas al plan estratégico de la firma; fueron los que contribuyeron de manera marcada con los colores verdes a la matriz obtenida, es decir, es decir, es decir por cada uno de estos ítems, los tres expertos tuvieron una actitud muy favorable frente al aporte que brinda la propuesta presentada a cada uno de los temas que se evaluó por ítem, lo que quiere decir que representa para la propuesta los criterios que más peso dan para una posible aplicación de la propuesta, toda vez, que estos expertos han coincidido en estos aspectos y considerar que son situaciones que podrían ser tenidas en cuenta para una posible aplicación de la metodología.

Luego, los ítems 6, 7, 8 y 9 que trataban sobre la disponibilidad de recursos para la presentación de la propuesta, la relación de la propuesta con los objetivos de sostenibilidad, los componentes de la propuesta y la sostenibilidad y el logro de la sostenibilidad de forma costo-efectiva; fueron los que de acuerdo a la votación de los tres expertos se concentró entre una actitud muy favorable y favorable, lo que quiere decir que fue dividida la posición de los expertos con respecto a estos criterios, se debería quizá fortalecer un poco más algunos temas de la propuesta para que se consideren como aspectos más significativos para la implementación de esta.

Finalmente, los temas relacionados con la facilidad de aplicación de la propuesta y la contribución al logro de la sostenibilidad de manera más eficiente, a través de la gestión integral fueron los que presentaron un actitud neutra, ya que el experto de sostenibilidad consideró que se podría lograr la sostenibilidad pero el tema de eficiencia estaba supeditado a la manera de trabajar de las personas, es decir su cultura, así como también la asignación de recursos como ha sido hasta el momento, y argumento que eran situaciones que no dependían directamente de la propuesta. Y el tema de la facilidad de la aplicación va de la mano con lo anterior, ya que estos expertos consideraron que el tema de la cultura organizacional podría dificultar un poco la implementación de la propuesta.

Con base en el anterior análisis de puede concluir que la propuesta, de acuerdo a la validación por los tres expertos seleccionados en la firma, presenta un alto grado de probabilidad de que contribuya al logro de la sostenibilidad organizacional, adicionalmente valorar muchos los componentes de esta, ya que consideraron que con estos se daba un alcance completo a los temas de gestionar integralmente los sistemas de gestión, facilitar la incorporación de otras sistemas y el logro de los objetivos de sostenibilidad empresarial.

7 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación parte de una iniciativa personal que nace de la identificación de una situación problema en la firma Deloitte – Colombia en cuanto a la gestión de sus sistemas y el logro de los objetivos de la sostenibilidad empresarial de esta. La sostenibilidad empresarial cada vez está siendo incorporada como una práctica estratégica en las organizaciones colombianas, convirtiéndose en uno de los requisitos más apetecidos por directores de organizaciones que buscan una ventaja competitiva para sus organizaciones. En este sentido, el propósito de esta investigación es presentar una propuesta de gestión integral de los sistemas de gestión de la firma Deloitte – Colombia para alcanzar sus propósitos de sostenibilidad empresarial.

En primer lugar, la investigación, llevó a definir los referentes de tipo teórico y conceptual relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, de seguridad y salud en el trabajo, la gestión integral y la sostenibilidad organizacional, todo esto para poder soportar desde el conocimiento de autores a nivel mundial el presente trabajo. Para esto se investigó en artículos de investigación, tesis doctorales y de maestría, así como también libros destacados en los temas anteriormente referenciados.

De la lectura acuciosa y ordenada realizada para soportar el presente trabajo de investigación se pudo establecer la relación existente entre los sistemas de gestión y la sostenibilidad organizacional y la oportunidad que brinda la gestión de estos de manera articulada e integral.

En segundo lugar, producto de la aplicación de las herramientas EMA-GSST (Escala de Madurez de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) y el Anexo A de la norma ISO 9004:2009 para determinar los niveles de madurez de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo y el de calidad, respectivamente, se pudo determinar que el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo tiene un nivel de madurez tipo 5, el cual corresponde a una gestión Resiliente de la seguridad y salud en el trabajo, lo que quiere decir que el sistema se encuentra en un nivel sobresaliente de acuerdo a los criterios establecidos en la herramienta.

Con respecto al nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad, se pudo establecer que el nivel de madurez se encuentra en un nivel 4, que de acuerdo a los criterios establecidos en el Anexo A de la norma ISO 9004:2009, corresponde a un nivel notable en el que los procesos son adecuados a las necesidades de la firma y hay una tendencia marcada hacia el mejoramiento continuo.

Finalmente, se presentó la propuesta que de acuerdo al desarrollo e implementación de cada uno de sus componentes le permitirá a la firma Deloitte, gestionar de manera integral sus sistemas de gestión para alcanzar la sostenibilidad empresarial.

Esta propuesta consta de 6 elementos: estrategia de sostenibilidad, contexto de la organización, partes interesadas, gestión por procesos, gestión de riesgos y talento humano; que una vez sean incorporados a la organización podrán ser una herramienta útil para el logro de los objetivos de la planeación estratégica con respecto al pilar de sostenibilidad.

La implementación de la propuesta presentada podrá permitirle a la firma alcanzar sus objetivos en materia de sostenibilidad de manera mucho más eficiente y sistemática, permitiéndole a sus directivos obtener los rendimientos esperados en la triple cuenta de resultado: economía, medio ambiente y sociedad.

Para tal propósito se validó la propuesta con tres personas que hacen parte de la firma Deloitte – Colombia, que ocupan los cargos de gerente de gestión de calidad, gerente del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y la senior de sostenibilidad, el cual de acuerdo a la evaluación de los resultados se pudo concluir que esta propuesta tiene una posibilidad alta de implementación para la firma, ya que de acuerdo a los componentes contenidos en la propuesta se puede lograr los objetivos de sostenibilidad.

La propuesta permite integrar los sistemas de gestión de la firma, contribuyendo al logro de la sostenibilidad, facilita la incorporación de otros sistemas de gestión y contribuye a que el personal de la firma entienda de manera sistémica la gestión de todas las actividades de la empresa. Para alcanzar la sostenibilidad no solo deben desarrollarse actividades de manera aislada, debe alinearse con el direccionamiento estratégico e incorporarse los modelos de gestión con los que se cuenta, esta propuesta permite que se de esa incorporación.

8 RECOMENDACIONES Y CONTINUIDAD DEL PROYECTO

Para la firma los propósitos en materia de sostenibilidad son un aspecto muy importante en su estrategia para el año 2020, es por esta razón que se vienen adelantando iniciativas en temas de sostenibilidad para cumplir con la estrategia global para el propósito de sostenibilidad y responsabilidad social corporativas.

Sin embargo, el trabajo realizado no ha tenido en cuenta los sistemas de gestión implementados en la firma, la presente propuesta es una alternativa para que la organización tome la decisión de implementarlos, pero no de manera individual, sino de manera integrada. De acuerdo a los resultados obtenidos en la validación de la propuesta, en la que tres expertos de la firma coincidieron en que la propuesta permite alcanzar los objetivos de sostenibilidad de manera eficiente y organizada, adicionalmente, facilita la incorporación de otros sistemas de gestión en el modelo y sería de fácil implementación, la propuesta cuenta con una alta probabilidad de que sea implementada de manera inmediata. La propuesta se presentó al área de calidad y contó con el apoyo de la gerencia para ser presentada en próximos días al presidente de la firma.

Con esta implementación se lograría que se logre centralizar la gestión de los sistemas en una sola persona, permitiría que los objetivos estratégicos se alinearan con un solo sistema de gestión unificado y se establecería un precedente para que los profesionales de la firma empezaran a entender que la gestión integral facilita el desarrollo de sus actividades.

Finalmente, se lograría que se optimizaran los recursos en los que se incurre para la gestión de cada sistema por separado, con esta propuesta se realizaría un solo presupuesto para el sistema integrado, logrando reducción de costos en auditorías, documentación, etc. Y con los componentes con los que cuenta la propuesta se alcanzaría una mayor estructuración de la gestión de la firma con un modelo robusto de gestión que alinea con la estrategia de la firma y alcanzando los objetivos de sostenibilidad empresarial.

9 REFERENCIAS

- A. V. Feigenbaum, 1991. Total Quality Control: Engineering and Management, Nueva York, McGraw-Hill.
- Barrera-Tolosa L. y Vásquez-Alejo Y. (2010) Efectos de los sistemas de gestión de la calidad normalizados en las PYMES: implicaciones en la responsabilidad social empresarial. P 21. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2010.0002.01>
- Beechner, A.B. y Koch, (1997): Integrating ISO and ISO 14000. Quality Progress, vol. 30(2), pp. 33-36.
- Bernardo, Casadeus, Karapetrovic y Heras, 2009. La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. En: Ciencias de la información. 2015. Vol. 46, N° 3. P.2.
- Bernardo, M. (2014). Integration of management Systems as an innovation: a proposal for a new model. Revista Signos, 133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.089>
- Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. 19 (31), 9- 55.
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. Estudios Gerenciales. 23 (103), 39 – 64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Estudios Gerenciales. 27 (118), 163 – 188. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70151-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70151-6)
- Congreso de la República de Colombia. Ley 1562 de 2012 (2012). Recuperado a partir de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>
- Cortés, M; Muñoz, M; Quintero M; (2014) Sistemas integrados de gestión y responsabilidad social empresarial en empresas agroindustriales de los departamentos de Cauca y Valle del Cauca, Colombia.
- Cruz, C, Sarmiento L, Sáenz J y Pedraza-Najar, X. (2018). La correlación de los requisitos para la integración de la gestión de las entidades públicas colombianas.
- Dentchev, N.A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. Journal of Business Ethics, 55(4), 397-412. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1348-5>.
- Ferguson Amores, M. et al. Modelos de implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad. En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 2002. Vol. 8, N° 1. Pág. 99)
- Fernández, Beatriz; Montes, José y Vásquez, Camilo, Desarrollo y validación de una escala de medición para el sistema de gestión de la seguridad laboral.

- Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de las Empresa. Pag.79. (2006).
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. (Pitman Series in Business and Public Policy).
- Gond Jean-P., El-Akrehi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. Research Paper Series. International Centre for Corporate Social Responsibility. Nottingham University. 43 p. <https://doi.org/10.1037/t35713-000>
- Heras I, Bernardo M, Casadesús M. (2007). La integración de sistemas de gestión basado en estándares internacionales: Resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV1.
- Hernández Sampieri, Roberto H. Collado, Carlos F. Baptista L, María del Pilar. Metodología de la investigación. 6 ed. México: McGraw-Hill, 2014. ISBN 978-1-4562-2396-0. p. 61
- Hernández-Vivanco Alfonso, Bernardo, Merce y Cruz Claudio. (2018) La innovación sostenible a través de la integración de sistemas de gestión. P 1176.
- Hulsmann, M. (2004). Bezugspunkte zwischen Strategischen Management und Nachhaltigkeit. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-07732-9_2
- Icontec. (2015). NTC ISO 9001:2015. Bogotá D.C., Colombia: Icontec.
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Integrated audit of management systems. International Journal of Quality and Reliability Management, 15(7), 694-711. Doi: 10.1108/02656719810218220. <https://doi.org/10.1108/02656719810218220>
- Karapetrovic, S., & Jonker, J. (2003). Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients. *Total Quality Management And Business Excellence*, 14(4), 451-459. doi: 10.1080/1478336032000047264. <https://doi.org/10.1080/1478336032000047264>
- Karapetrovic S. (2003) —Musings on integrated management systemsll, Measuring Business Excellence, 7 (1), pp. 4–13. <https://doi.org/10.1108/13683040310466681>.
- Kiron, D.; Reeves, M.; Kruschwitz, N.; Goh, E.; Hannæs, N.; Diepenhorst, C.; & Glendrange, S. (2013, febrero): The innovation bottom line. En Perspectives, Boston Consulting Group (BCG). Recuperado (mayo, 2015) de: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/sustainability_energy_environment_innovation_bottom_line/.
- Kluth, A., Jäger, J., Schatz, A., & Bauernhansl, T. (2014). Evaluation of complexity management systems - systematical and maturity-based approach. *Procedia CIRP*, 17, 224-229. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.083>
- Lozano, R. y Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99–107. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.004>
- Miguel, Jose Luis. Especificaciones de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración. 2013.

- Mojica, F. (1991). El Ábaco de Regnier. En La Prospectiva (21-33). Bogota: Legis Editores.
- Muller-Stewens, G. y Lechner, C. (2004). Strategisches Management – Auch Unternehmen selbst müssen nachhaltig werden, Stuttgart. Deutscher Universitätsverlag.
- Naisbitt, John (1982). Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. Warner Books / Warner Communications Company, p. 178. ISBN 978-0-446-35681-7.
- Ogalla, F. (2006) La integración de la Responsabilidad social en el sistema de gestión de la empresa.
- Olcese, A.; Rodríguez Ángel, M; y Alfaro, J. Manual de la empresa Responsable y Sostenible. Madrid: McGraw-Hill, 2008. ISBN 9788448168636
- Peláez, J., y García, M. (2011). Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial: Una relación aproximada al contexto del Valle del Cauca – Colombia. En: I Encuentro internacional de investigadores en Administración. Bogotá: Colombia. Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle.
- Peláez, J., García, M. y Azuero, A. (2014). Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: propuesta de un modelo explicativo desde una perspectiva estratégica. Documento de trabajo. Colombia: Universidad del Valle – Cali.
- Peña Escobio, Rigol Cardona y Moreno Pino, 2009. Citado por Cabrera, H. R., León, A. M., Puente, J. A., Rivera, D. N., & Chaviano, Q. N. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. En: Ciencias de la información. 2015.
- Peralta D, y 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.
- Pojasek R. (2006) —Is your integrated management system really integrated. *Environmental Quality Management*, 16 (2), pp. 89–97. <https://doi.org/10.1002/tqem.20124>
- Hurtado, P. Los SIG (Sistemas Integrados de Gestión) Estrategia Organizacional y su importancia.
- Polanco, J, Ramirez, F y Orozco, M. 2016. Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. P 183. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.05.002>
- Porter, M & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of the Corporate Philanthropy. *The Harvard Bussiness Review*. 5 - 16.
- Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84-98.
- Post, J.E.; Preston, L.E.; Sachs, S. (2002): Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View, *California Management Review*, 45 (1), pp. 5-28. <https://doi.org/10.2307/41166151>

- Presidencia de la República. Decreto 1072 de 2015 (2015). Recuperado a partir de <http://www.fondoemprender.com/Normatividad/Decreto%201072-2015.pdf>
- Puentes Poloche, Maribel. (2017). Propuesta metodológica para articular la gestión documental con los requisitos de la ley general de archivos y la norma técnica internacional ISO 9001:2015. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0002.05>
- Quintero, M; Carrión, A; Rodríguez-Córdova M; 2012. Gestión sostenible integral: la responsabilidad social empresarial vista desde la integración de los sistemas de gestión en las organizaciones.
- Rebello, MF, Santos, G., & Silva, R. (2014) UN Metodología para desarrollar la integración del Sistema de Gestión Ambiental con otros sistemas de gestión normalizados.
- Rodríguez, M. y Ricart, J. (2004). Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral (Parte I). Edición digital. Revista No. 97 Business Review. Harvard Deusto.
- Rodríguez-Rojas, Y. y Molano-Velandia, J. (2014). Flexibilización laboral en el sector de la salud: aproximación desde la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- Rodríguez-Rojas, Y. y Pedraza-Nájar, X. (2017). Aportes de la estructura de alto nivel en la gestión integrada. *Revista Global de Negocios*, 5(2), 65-75.
- Vargas-Chaves, I. y Marrugo-Salas, L. (2015). La responsabilidad social empresarial como criterio orientador para la sostenibilidad y la ética de las actividades del sector bancario. *Revista Jurídicas*, 12(2), 42-57. DOI:10.17151/jurid.2015.12.2. <https://doi.org/10.17151/jurid.2015.12.2.4>
- Sánchez-Toledo & Asociados. El origen de OHSAS 18001: Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo [en línea].
- Schneider, A. y Meins, E. (2012). Two dimensions of corporate sustainability assessment: Towards a comprehensive framework. *Business Strategy and the Environment*, 21(4), 211–222. <https://doi.org/10.1002/bse.726>
- Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Stead W. et al. (2004). *Sustainable Strategic Management*, Londres. Sharpe.
- Tonello, M. (2010, junio): Sustainability in the boardroom. Director notes. The role of the board in sustainability oversight. The Conference Board director inc. Recuperado (julio, 2015)de: <https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=DN-008-10.pdf&type=subsite>
- Víctor Mirshawka, an Implantable da Qualidade e da Produtividade pelo Método do Dr. Deming, Sao Paulo, Makron Books, 1991. Valentino Bergamo Filho, Gerencia Económica da Qualidade A través do TQC, Sao Paulo, Makron Books, 1991. Philip Crosby, Qualidade: Talando Serio, Sao Paulo, Makron Books, 1991.