

***EFFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN EN LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS
INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS DEL ÁREA
METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRÁ***

ANDREA LUCIA FLÓREZ RENDÓN

**Trabajo de grado para optar al título:
MAGÍSTER EN DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE**

**Asesor:
FEDERICO ALONSO ATEHORTÚA HURTADO
Magíster en Medio Ambiente y Desarrollo**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE
MANIZALES
2013**

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia... especialmente a mi hija, esposo, mi mamá y mi papá que me dieron su apoyo y tuvieron la paciencia cada día para obtener este logro

AGRADECIMIENTOS

- Al Doctor Federico Alonso Atehortúa Hurtado, por su asesoría y acompañamiento permanente para el cumplimiento del objeto del estudio.
- Al experto académico Jorge Ruben Lopez consultado en el tema de calidad, quien con su conocimiento y experiencia enriqueció la labor investigativa.
- A cada una de las empresas participantes del estudio, su Representante del sistema de gestión integral. Gracias por su disponibilidad y tiempo.
- A la estudiante Carmen Eliza por el apoyo en el proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN	14
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN.....	20
3. OBJETIVOS.....	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	26
5. MARCO TEÓRICO	27
5.1 SISTEMA DE GESTIÓN.....	27
5.2 NORMA ISO 9001	28
5.3 NORMA ISO 14001	31
5.4 NORMA OHSAS 18001.....	36
5.5 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	38
5.5.1 Ventajas de la integración de los sistemas de gestión:.....	41
5.5.2 Modelos propuestos para la integración	43
5.6 GRUPOS DE INTERÉS:	49
5.7 DESARROLLO SOSTENIBLE	55
5.7.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	57
5.8 ESTUDIOS DE CASOS RELACIONADOS	60
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	65
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	65
6.1 POBLACIÓN OBJETIVO.....	67

6.1.1 Determinación de la muestra	67
6.1.1.1 Técnicas de muestreo	67
6.1.1.2 Muestra	68
6.1.1.3 Técnicas estadísticas	69
6.2 CLASIFICACIÓN DE VARIABLES DEL ESTUDIO	70
6.2.1 Variables para categoría aspectos generales	70
6.2.2 Variables para aspectos categorizados por grupo de interés	71
6.3 INSTRUMENTO	72
6.3.1 Grupos de interés seleccionados.....	73
6.3.2 Elección de los Aspectos sobre los cuales se evaluaron los efectos del sistema integrado de gestión	75
6.3.3 Aspectos a ser evaluados según el grupo de interés	76
6.3.4 Diseño de la encuesta para la recolección de información	77
6.4 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	77
7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	79
7.1 RESULTADOS ASPECTOS GENERALES.....	79
7.1.1 Número de empleados.....	79
7.1.2 Sector organización:	79
7.1.3 Certificación de los sistemas de gestión	80
7.1.4 Motivo de la certificación.....	82
7.1.5 Principal dificultad integración de los sistemas	83
7.1.6 Nivel organizacional donde se presenta la resistencia al cambio con mayor énfasis	83
7.1.7 Beneficios obtenidos por la integración	84
7.1.8 Partes interesadas beneficiadas.....	86
7.2 VARIABLES PARA ASPECTOS CATEGORIZADOS	87
7.2.1 Clientes o usuarios directos.....	87
7.2.2 Propietarios y/o accionistas	92
7.2.3 Empleados.....	94
7.2.4 Proveedores	98
7.2.5 Sociedad en general.....	101
7.3 OBSERVACIONES GENERALES DE LAS EMPRESAS	103
8 LIMITACIONES.....	105

CONCLUSIONES 106

ANEXOS 108

 ANEXO A Instrumento 108

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	29
Figura 2. Modelo de sistema de gestión ambiental	33
Figura 3. Elementos de un sistema de gestión ambiental según ISO 14001	34
Figura 4. Elementos de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo según OHSAS 18001.....	37
Figura 5. Ejemplo mapa de procesos general SIG	41
Figura 6. Fases del proceso de diseño, instauración y mantenimiento del SIG.....	44
Figura 7. Diagrama de flujo para identificar el método de Integración apropiado ..	46
Figura 8. Cómo se combinan el ciclo PHVA y los requisitos comunes para obtener el diagrama estructural del sistema de gestión	48
Figura 9. A Stakeholder Model of the Corporation (Un modelo de las partes interesadas de la Organización)	50
Figura 10. Partes interesadas relativas a una organización	52
Figura 11. Planteamiento para gestionar la sostenibilidad en las empresas	57
Figura 12. Nivel de participación de los <i>stakeholders</i> en el gobierno corporativo..	59
Figura 13. Ejemplos de partes interesadas y sus necesidades y expectativas.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Investigaciones en Integración de sistemas de gestión	40
Tabla 2. Muestreo de conveniencia	68
Tabla 3. Categorización de los aspectos a evaluar según los grupos de interés...	76
Tabla 4. Número de empleados.....	79
Tabla 5. Sector organización	80
Tabla 6. Certificación ISO 9001	81
Tabla 7. Certificación ISO 14001	81
Tabla 8. Certificación OHSAS 18001	81
Tabla 9. Otra certificación	82
Tabla 10. Motivo certificación.....	82
Tabla 11. Principal dificultad de integración del sistema.....	83
Tabla 12. Nivel donde se presentó la resistencia al cambio	84
Tabla 13. Beneficios obtenidos de la integración.....	85
Tabla 14. Partes interesadas beneficiadas	87
Tabla 15. Confianza de los clientes o usuarios directos	88
Tabla 16. Comportamiento quejas y reclamos.....	88
Tabla 17. Mejora satisfacción de los clientes o usuarios directos.....	89
Tabla 18. Mejora en las relaciones comerciales	90
Tabla 19. Compromiso con la marca	91
Tabla 20. Mejora imagen organizacional	91
Tabla 21. Relación costo-beneficio	92

Tabla 22. Ventas.....	93
Tabla 23. Identificación de oportunidades	93
Tabla 24. Ingreso a nuevos mercados.....	94
Tabla 25. Desempeño empleados	94
Tabla 26. Accidentalidad.....	95
Tabla 27. Rotación del personal	95
Tabla 28. Comprensión responsabilidad.....	96
Tabla 29. Competencia empleados	96
Tabla 30. Compromiso.....	97
Tabla 31. Percepción del sistema integrado	97
Tabla 32. Relaciones entre empleados.....	98
Tabla 33. Calificación de proveedores.....	99
Tabla 34. Rotación proveedores	99
Tabla 35. Calidad productos suministrados	100
Tabla 36. Cumplimiento de requisitos legales, ambientales y SSO	100
Tabla 37. Mejora relación con los proveedores	101
Tabla 38. Existencia procedimiento identificación requisitos legales	101
Tabla 39. Existencia comunicación con la comunidad antes de la integración	102
Tabla 40. Mejores relaciones con la comunidad.....	103
Tabla 41. Disminución en sanciones	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Certificación ISO 9001.....	81
Gráfico 2. Certificación ISO 14001.....	81
Gráfico 3. Certificación OHSAS 18001	81
Gráfico 4. Otra Certificación adicional.....	82
Gráfico 5. Motivo certificación	82
Gráfico 6. Principal dificultad integración sistemas	83
Gráfico 7. Nivel donde se presentó la resistencia al cambio.....	84
Gráfico 8: beneficios obtenidos de la integración.....	86
Gráfico 9. Partes interesadas beneficiadas	87
Gráfico 10. Confianza de los clientes o usuarios directos.....	88
Gráfico 11. Comportamiento quejas y reclamos	88
Gráfico 12. Mejora satisfacción de los clientes o usuarios directos	89
Gráfico 13. Mejora en las relaciones comerciales.....	90
Gráfico 14. Compromiso con la marca.....	91
Gráfico 15. Mejora imagen organizacional.....	91
Gráfico 16. Relación costo-beneficio	92
Gráfico 17. Ventas	93
Gráfico 18. Identificación de oportunidades.....	93
Gráfico 19. Ingreso a nuevos mercados	94
Gráfico 20. Desempeño empleados.....	94
Gráfico 21. Accidentalidad	95
Gráfico 22. Rotación del personal.....	95

Gráfico 23. Comprensión responsabilidad	96
Gráfico 24. Competencia empleados.....	96
Gráfico 25. Compromiso	97
Gráfico 26. Percepción del sistema integrado.....	97
Gráfico 27. Relaciones entre empleados	98
Gráfico 28. Calificación proveedores	99
Gráfico 29. Rotación de proveedores	99
Gráfico 30. Calidad productos suministrados	100
Gráfico 31. Cumplimiento requisitos legales, ambientales y SSO	100
Gráfico 32. Mejora relación con los proveedores.....	101
Gráfico 33. Gráfico 25. Existencia procedimiento identificación requisitos legales	101
Gráfico 34. Existencia comunicación con la comunidad antes de la integración .	102
Gráfico 35. Mejores relaciones con la comunidad	103
Gráfico 36. Disminución en sanciones.....	103

RESUMEN

A partir de una revisión bibliográfica, se identificó el estado del arte de los modelos de integración existentes, y se realizó un primer acercamiento, con la determinación de los posibles efectos que pueden derivarse de la implementación de un modelo de gestión sobre los grupos de interés, a partir de investigaciones similares.

Esta investigación se desarrolla con el objetivo de determinar algunos de los efectos producidos debido a la integración de los sistemas de Gestión de: calidad (ISO 9001:2008), Sistema de gestión ambiental (ISO 14001:2009), y para el Sistema de seguridad y salud ocupacional en los grupos de interés.

En el desarrollo de la investigación se ha utilizado una metodología descriptiva y analítica, tomando en cuenta que se pretende proponer bases que sirvan como lineamientos para investigaciones futuras acerca de temas relacionados. Para la selección de los individuos de la población, que participaron en el estudio, se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico, debido a que no se pretende hacer inferencia, ni predicción a partir de los resultados arrojados.

Posteriormente, para abordar aún más concretamente el tema objeto de estudio, y con el fin de satisfacer los objetivos, se diseñó un instrumento de recolección de información, con el cual, partiendo de los resultados arrojados de la aplicación de este, sobre diferentes organizaciones a un nivel regional, más concretamente en el Área Metropolitana del Valle de Abura, se efectuó una caracterización de los efectos sobre los grupos de interés seleccionados.

El análisis correspondiente a los resultados obtenidos, se llevó a cabo partiendo de la premisa, de que las variables utilizadas han sido divididas como primera instancia en dos grandes grupos, aspectos generales y categorías según las partes interesadas a evaluar. Este último grupo a su vez se divide en cinco

partes, las cuales son, clientes o usuarios directos, accionistas y/o propietarios, empleados, proveedores y sociedad en general.

Con respecto a la interpretación de los resultados arrojados por la tabulación de las encuestas realizadas a las organizaciones participantes, como material de apoyo se recurrió a la utilización de gráficos y tablas que proveen una comprensión visual y más sencilla de la información suministrada y del comportamiento de las variables que se han propuesto.

Finalmente, en el presente estudio se observó que las organizaciones encuestadas señalan a los empleados como el grupo de interés que más se ha beneficiado con la integración, y a la sociedad o comunidad en general como el que menos recibe beneficios. Además se encontró que la principal dificultad identificada en el momento de integrar los sistemas ha sido la resistencia al cambio por parte de los mandos medios, a su vez, en cuanto a los beneficios obtenidos estos han sido principalmente la articulación de auditorías, y de planes y programas, la reducción de documentación, y de riesgos, y la estandarización procesos.

Después de lo anterior expuesto, se determina que las organizaciones desde la perspectiva del desarrollo sostenible empresarial identifican la existencia de efectos generados por la integración de sus sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental y de seguridad y salud ocupacional sobre sus partes interesadas, y que merece la pena diseñar un modelo que permita una valoración más profunda de dichos efectos.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años la implementación de un sistema de gestión integral, ha ido cobrando fuerza y ganando importancia dentro de las organizaciones, en el ámbito internacional, con referencia a lo anterior puede decirse que en la actualidad el “alineamiento organizacional de la estrategia se potencia mediante la integración real de los sistemas de gestión” (Ferguson, Garcia y Bornay, 2002, p. 100),

De manera específica, a los sistemas de gestión integral que comprenden el sistema de gestión de calidad (ISO 9001), sistema de gestión ambiental (ISO 14001) y el sistema de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001), Ferguson, Garcia y Bornay (2002), atribuyen a dichos estándares internacionales

una gran capacidad de combinación, al facilitar que las documentaciones de cada uno de ellos puedan integrarse en una única documentación bajo autoridad y responsabilidad también única, lo cual facilita además los procesos de aplicación y auditoría tanto en su implantación como en su seguimiento. (p. 99)

Al mismo tiempo, “Las organizaciones desarrollan un conjunto de actividades y/o procesos para satisfacer las necesidades de sus stakeholders” (González, 2011, p. 70) y además estas actividades “interactúan entre sí para formar una cantidad de procesos, que deben gestionarse sistémica y coherentemente, de tal forma que permita el cumplimiento de sus objetivos” (González, 2011, p. 70). En consecuencia, para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y “considerar el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders en la estrategia de la organización, la dirección debe identificar correctamente a cada uno” (Caballero, García y Quintas, 2007, p. 13)

El término de *stakeholder* es acuñado a las partes interesadas de una organización. La definición de *stakeholders* corresponde a los “grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984, citado por Caballero, García y Quintas, 2007, p.

14), de ahí se desprende que los grupos de interés que identifica cada organización varíen en concordancia con los intereses particulares de cada una de ellas. De la cuesta (2004), hace alusión a la “teoría de los *stakeholders*” de Freeman y resalta que este “afirma que si se tienen en cuenta de forma equilibrada los reclamos de los diferentes grupos de interés, los gestores pueden incrementar la eficiencia de la adaptación de su organización a las demandas externas” (p. 49).

Otro de los aspectos que demanda actualmente parte de la atención de las organizaciones es el concepto de desarrollo sostenible, más específicamente desde el ámbito de responsabilidad social empresarial, que intenta “promover una conducta empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades y que incorpore aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio” (Abrau y Cruz, 2011, p.72), desde este punto de vista la responsabilidad social empresarial “se refiere a la obligación que las empresas tienen hacia la sociedad” (Abrau y Cruz, 2011, p.77).

Desde lo anterior expuesto, en relación a las acciones que se ejecuten bajo el supuesto de la responsabilidad social empresarial, puede decirse, que estas “contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa, que beneficia a sus accionistas (mayoristas y minoristas), a los grupos de interés (*stakeholders*), a los trabajadores y a la ciudadanía en su conjunto” (Nuñez, 2003, p.11)

Atendiendo a este escenario, esta investigación ha contribuido a identificar en las organizaciones que participaron del estudio, los efectos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de: calidad bajo la norma ISO 9001:2008, medio ambiente bajo la norma ISO 14001:2004 y seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001:2007 en los grupos de interés de las empresas industriales, comerciales y de servicios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Se destaca que el desarrollo de esta investigación se inició desde la construcción de un marco teórico con el objetivo de contextualizar en los diferentes escenarios y elementos que le atañen, como la estructura de las normas de interés que se han mencionado y algunos de los modelos existentes que permiten su integración en un sólo sistema, la clasificación de los diferentes stakeholders y cómo se inscriben en un marco de desarrollo sostenible, y la identificación de investigaciones realizadas en temas relacionados. Para alcanzar el logro del objetivo general, se recurrió a un diseño metodológico de tipo descriptivo analítico, a través de un análisis meramente descriptivo de los resultados arrojados por el instrumento aplicado a las diferentes organizaciones empresariales que participaron del estudio.

A partir de los resultados obtenidos se logró establecer que en general las organizaciones encuestadas perciben beneficios de la acción de integrar los tres sistemas que han sido mencionados y que a su vez sus grupos de interés son afectados. Todo lo anterior, se constituye en evidencia y material de apoyo para el diseño de una herramienta que permita identificar los efectos producidos por la integración de sistemas de calidad, ambientales y de seguridad y salud ocupacional que facilite la ejecución de investigaciones posteriores

Esta investigación cuenta con ocho capítulos, los cuales se contextualizan en una introducción, definición del problema, justificación, objetivos, marco teórico, diseño metodológico, interpretación de resultados, limitaciones y conclusiones.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la evolución en la gestión organizacional y la competitividad global propende para que las organizaciones implementen herramientas de mejoramiento, algunas de estas son: “las normas que establecen los requisitos mínimos para tener la capacidad de cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas, entre las cuales tenemos: la norma ISO 9001¹ da un enfoque de los requisitos del cliente, los requisitos del producto, incluyendo los legales de este; la norma ISO 14001² se enfoca en la prevención de la contaminación, preservación del ambiente y el cumplimiento de requisitos ambientales legales; y la OHSAS 18001³ que previene la accidentalidad laboral, cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud ocupacional de origen legal (Lombana, 2003).

En la medida que las organizaciones implementan estas normas y sistemas de gestión, se presenta la necesidad de racionalizar los esfuerzos, recursos y costos; la implementación de estas de forma paralela e independiente le resta eficiencia a los sistemas ya que se generan una cantidad de problemas de duplicidad documental, aumento de los costos, carga de trabajo, entre otros; estas situaciones y la naturaleza de los sistemas de gestión conlleva a las organizaciones a integrar dichos sistemas.

Algunos de los beneficios que las organizaciones pueden alcanzar con la integración, mencionados en la norma UNE 66177 pueden ser:

- Aumento de la eficacia y la eficiencia en la gestión de los sistemas y en la consecución de los objetivos y las metas.
- Mejora de la capacidad de reacción de la organización frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas.
- Mayor eficiencia en la toma de decisiones por la dirección, al disponer de una visión global de los sistemas.

¹ ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

² ISO 14001:2009. Sistema de gestión ambiental. Requisitos

³ OHSAS 18001:2007 Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos

- Simplificación y reducción de la documentación y los registros.
- Reducción de recursos y del tiempo empleado en la realización de los procesos integrados.
- Reducción de costos de mantenimiento del sistema y de evaluación externa
- Mejora de la percepción y de la involucración del personal en los sistemas de gestión favoreciendo que toda la organización hable un único lenguaje de gestión.
- Mejora tanto de la comunicación interna como de la imagen externa, alcanzando mayor confianza de clientes y proveedores.” (Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR, 2005, p. 8)

La Norma UNE 66177, define un sistema integrado de gestión como “un conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas” (AENOR, 2005, p. 6)

La internacionalización de las organizaciones ha creado una nueva necesidad por aplicar estándares reconocidos mundialmente y por certificar su cumplimiento. Esta corriente vertiginosa no se ha mantenido alejada de las organizaciones empresariales del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, y cada vez es más común que dichas empresas tengan implementados sistemas de: calidad, ambiental, y de seguridad y salud ocupacional bajo los estándares de las normas: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 respectivamente, e incluso que estén integrados para ser gestionados de manera conjunta.

Por otro lado, desde una perspectiva colombiana una definición para el concepto de responsabilidad social empresarial, se presenta como “la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés)” (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, 2011, citado por Abreu y Cruz, 2011, p. 85)

De las organizaciones empresariales presentes en el área del Valle de Aburrá, un buen número poseen o están en pro del desarrollo de políticas de

responsabilidad social empresarial, empresas como Alpina, Corona, el Grupo EPM, exponen en sus páginas web corporativas sus planes de responsabilidad empresarial desde las cuales, puede observarse como tienen identificados a grupos de interés

Desde esta perspectiva es indispensable tener en cuenta que existen unos grupos de interés o partes interesadas la cuales "tienen un interés específico en alguno de los ámbitos de desempeño de la organización," (Atehortúa, Bustamente, y Valencia, 2008, p. 48) y que estos perciben unos efectos derivados de la integración de dichas normas.

Por lo anterior es que se hace necesario identificar cuáles son estos efectos que pueden generar las organizaciones empresariales con la integración de sus sistemas de gestión sobre sus grupos de interés, y más importante aún inscribirlos en un marco de desarrollo sostenible corporativo, que considere todas las dimensiones y todos los actores que se ven afectados por alguna o varias de sus actividades y que finalmente les permita generar una capacidad de respuesta responsable hacia sus partes interesadas y que garantice sostenibilidad de la empresa.

2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones buscan mejorar su desempeño, incrementar su productividad, eliminar costos, “obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación hacia la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la calidad total o simplemente cumplir con las exigencias de sus clientes” (Gonzalez, 2009).

Una herramienta de gestión que da respuesta al mejoramiento es la norma ISO 9001, que es un modelo existente para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad, esta norma está estructurada para generar mejoramiento continuo en los procesos posibilitando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Del mismo modo la globalización de los mercados, la competitividad y demanda social, hace que las organizaciones se esfuercen por mantener un comportamiento respetuoso con el medio ambiente para minimizar el impacto ambiental y en consecuencia, estas buscan la implementación de otras normas como la Norma ISO 14001 la cual define los requisitos de un sistema de gestión ambiental que contribuya a mejorar el uso de los recursos naturales, armonizar los procesos productivos, preservar el medio ambiente y facilitar el cumplimiento de las leyes ambientales; adicional a esto existen unos requerimientos internacionales que buscan fomentar el entorno de trabajo seguro y saludable para los trabajadores, para este fin existe la norma OHSAS 18001 la cual permite a las organizaciones identificar y controlar coherentemente los riesgos en salud y seguridad, además de reducir el potencial de accidentes, apoyar el cumplimiento de las leyes vigentes; la integración de estas normas dentro de las organizaciones es un **sistema integrado de gestión**.

Todas estas normas mejoran el desempeño de las organizaciones generando la capacidad de respuesta frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre las partes interesadas (*stakeholders* o grupos de interés). A demás orientan sus actividades a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y

expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno. Cuando nos referimos a las partes interesadas son “individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización o afectados por ellas” (Instituto Colombiano de Normas técnicas ICONTEC, 2009, p. 3)

Atehortúa, Bustamante, y Valencia, agrupan las partes interesadas en los siguientes grupos representativos:

- Accionistas o propietarios
- Trabajadores: (directivos, empleados, servidores públicos, funcionarios).
- Clientes.
- Proveedores y contratistas.
- Sociedad (comunidad y medio ambiente).
- Estado. (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008)

La Norma ISO 9000:2005, propone una definición para los siguientes dos grupos de interés:

- Clientes: “organización o persona que recibe un producto” (p.13)
- Proveedores: “organización o persona que proporciona un producto” (p.13) (ICONTEC, 2005)

Otras partes interesadas a tener en cuenta dependerán del contexto en el que se encuentre inscrita la organización.

Los efectos que se generan sobre las partes interesadas están implícitamente relacionados con el tamaño de la empresa y el tipo de certificaciones que estas hayan obtenido o a las que estén aspirando.

De acuerdo a los resultados de la Segunda Encuesta de Desarrollo Tecnológico (EDT) para el periodo 2003 y 2004, OCyT4 (2005), las empresas industriales de Colombia solicitaron 2.429 certificaciones de las cuales 1.891 son certificaciones de proceso y 538 son certificaciones de producto. Del total de certificaciones solicitadas el 28,5% fueron realizadas por la pequeña empresa, el 36,4% por la mediana empresa y el 35,1% por la gran empresa. El mayor número de solicitudes de certificaciones de producto fueron realizadas por la gran empresa en tanto que el mayor número de solicitudes de certificaciones de proceso fueron realizadas por la mediana empresa.

La Encuesta de Desarrollo Tecnológico muestra que el 61,5% de las certificaciones de producto fueron otorgadas entre 2003 y 2004, el 33,1% fueron renovadas en este periodo y el 5,4% se encuentran en trámite. Del 52,1% de las certificaciones de proceso que fueron otorgadas entre 2003 y 2004, el 29,3% fueron renovadas, el 17,6% están en trámite y el 1% se perdieron. La certificación más otorgada a las organizaciones colombianas es la ISO 9001, seguida de la ISO 14001. Aunque cada vez más estas se están certificando en la norma OHSAS 18001. Estos datos evidencian que en la actualidad las organizaciones están en el proceso de la integración de sus sistemas.

Ahora bien, si se analiza brevemente la evolución del número de certificaciones otorgadas en Colombia para las normas ISO 9001 y 14001, de acuerdo con las cifras presentadas en el ISO Survey del año 2011, y para el año 2006 fueron dadas 6271 certificaciones para el estándar ISO 9001, en el 2007 fueron 7033, en el 2008 un total de 7696, y de 7848 para el 2009, aumentando en forma discreta durante estos tres años. En el año 2010, el número de certificaciones sufrió un leve decremento si se compara con el año inmediatamente anterior, con un número de 7811, y finalmente en el año 2011 se registró un incremento considerable, tomando en cuenta que la cifra fue de 9910

⁴ (OCyT) Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (2005)

certificaciones a diciembre de ese año. (International Organization for Standardization ISO, 2011)

De igual forma para el estándar ISO 14001, durante el año 2006 se otorgaron 296 y para el 2007 un número de 309. El incremento fue un poco más dinámico en el 2008, pasando a un total 508 y se mantuvo sin mucha variación para el 2009, registrando 573. En el año 2010 el número de certificaciones ambientales en las organizaciones colombianas fue de 1039, un aumento significativo al compararlo con el comportamiento que se presentó en los años anteriores, y finalmente para el año 2011, fueron dadas 1317 certificaciones, siendo este un aumento un poco más discreto. (ISO, 2011)

Después de los datos antes expuestos, puede verse que la certificación más otorgada a las organizaciones colombianas es la ISO 9001, seguida de la ISO 14001. Aunque cada vez más estas se están certificando en la norma OHSAS 18001. Estos datos evidencian que en la actualidad las organizaciones son adeptas al proceso de la integración de sus sistemas.

Los resultados que producen determinada acción o acciones en un aspecto, son considerados como los efectos, desde esta premisa se deben identificar según los grupos de interés cuales son los aspectos a analizar y determinar su impacto.

Este proyecto pretende evidenciar los efectos que genera la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de: calidad, medio ambiente y salud ocupacional en los *stakeholders* (grupos de interés); ya que la mayoría de las investigaciones que analizan el impacto y el efecto de la implementación de diferentes tipos de sistemas de gestión se centran en una organización o en una norma en particular, o solamente en un grupo de interés. Cabe agregar, que además esta investigación parte de la premisa acerca de que “Los beneficios de la Integración de los Sistemas de Gestión, a partir de la sinergia de sus componentes

podrán ser reinvertidos en el tema ético y social de la organización.” (Martínez, s.f., p. 54)

En relación con los *stakeholders*, como lo dice Gaete (2009), la responsabilidad social exige que estos se encuentren en el centro de la gestión organizacional y “la adecuada identificación de los grupos de interés de una organización es el primer paso en el proceso de implementación del concepto de responsabilidad social en la gestión” (Gaete, 2009., p. 4). Además el mismo autor sugiere que un comportamiento socialmente responsable tiene implicaciones como “la búsqueda por parte de la dirección de un equilibrio entre las exigencias legítimas de los diversos grupos de interés de la empresa” (González, 2002, citado por Gaete, 2009, p.4), y para conocer satisfacer dichas exigencias, una organización deberá conocer que efectos produce la gestión de sus actividades empresariales sobre sus partes interesadas.

Desde lo anterior, cabe agregar que la sostenibilidad de las empresas está estrechamente asociada a la correcta identificación de sus grupos de interés y a los efectos que sus actividades empresariales generan sobre ellos, es por esto, que esta investigación busca entender las problemáticas empresariales con respecto a los impactos generados sobre sus *stakeholders*, por organizaciones empresariales que tienen implementado un sistema integrado de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud ocupacional desde el contexto de sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

Finalmente de los resultados que se obtengan y su análisis se podrá constituir un material de consulta para la toma de decisiones futuras dentro de las organizaciones, además, de ser el referente para la creación de un modelo que permita establecer y analizar el impacto de la integración de los sistemas de gestión sobre los grupos de interés.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los efectos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de: calidad bajo la norma ISO 9001:2008, medio ambiente bajo la norma ISO 14001:2004 y seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001:2007 en los grupos de interés de las empresas industriales, comerciales y de servicios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar los grupos de interés de las organizaciones de estudio.
2. Evaluar los efectos de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de: calidad bajo la norma ISO 9001:2008, medio ambiente bajo la norma ISO 14001:2004 y seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001:2007 sobre los grupos de interés.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los efectos de la integración de los sistemas de Gestión de: calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional que perciben las empresas industriales, comerciales y de servicios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá sobre sus grupos de interés?

5. MARCO TEÓRICO

5.1 SISTEMA DE GESTIÓN

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que logran un objetivo específico común. Para entender la organización como un sistema se debe tener en cuenta que es un conjunto de grupos o individuos que interactúan entre sí con el fin de lograr unos objetivos como: ganar dinero, prevenir la contaminación ambiental, satisfacer al cliente, mejorar las condiciones de los trabajadores, garantizar la seguridad de sus productos, mantener la integridad de los trabajadores, responder a los compromisos de la sociedad, entre otros (Castillo y Martínez, 2006).

Un sistema de gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. En suma, un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la organización: definiendo cuál es la estructura organizativa, cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito del management. (Heras, Bernardo, y Casadesús, 2007)

Las organizaciones necesitan gestionar sus recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución del logro de los objetivos o de alcanzar buenos resultados; lo que genera la necesidad de adoptar herramientas y metodologías

que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión; con esta finalidad las organizaciones utilizan modelos o normas de referencia para establecer, documentar y mantener sistema de gestión que les permitan dirigir y controlar las organizaciones.

Existen en el panorama internacional diversos modelos de gestión que “proponen la construcción de normas internas de la organización, de carácter autónomo, fundamentadas en la discusión colectiva de las mejores prácticas conocidas y aplicadas por los propios integrantes de la organización” (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p. 16). Estos se orienta principalmente a establecer “un proceso permanente de de comunicación interna dialógica propositiva; y cada vez le dan mayor fuerza a la comunicación externa con lo que se ha denominado genéricamente “partes interesadas” (*stakeholders o interested parties*, en inglés)”. (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p. 16).

5.2 NORMA ISO 9001

Las normas ISO 9000 son una familia universalmente utilizada y está compuesta por una serie de normas que permiten establecer los requisitos y/o directrices relativos a un sistema de gestión de la calidad, entre las que se encuentran la ISO 9000 que contiene los fundamentos y el vocabulario, la ISO 9001 que determina los requisitos del cliente y la ISO 9004 que establece la gestión para el éxito sostenido de una organización.

La norma ISO 9001 permite a las organizaciones establecer, documentar e implantar su sistema de gestión de la calidad, con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y/o orientarse a la satisfacción de los mismos. Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos; un enfoque basado en procesos es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así

como su gestión para producir el resultado deseado, en la siguiente figura se ilustra el modelo del sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

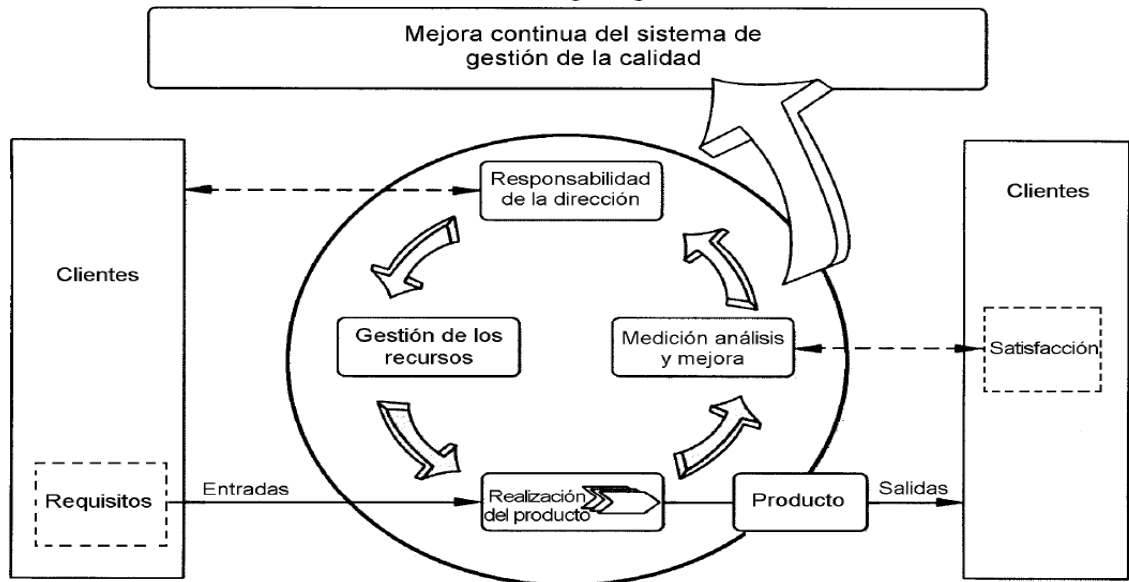


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: Norma ISO: 9001:2008, p. iii

Este modelo se fundamenta en los siguientes principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- a) **ENFOQUE AL CLIENTE:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberán comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **LIDERAZGO:** los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la organización. Ellos deberán mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización.
- d) **ENFOQUE BASADO EN PROCESOS:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- e) ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) MEJORA CONTINUA: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- g) ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor (ICONTEC, 2005, p. v-vi).

Para implementar un sistema de gestión de calidad bajo los parámetros de la Norma ISO 9001:2008, una organización debe seguir una serie de pasos:

- Decisión y compromiso de la dirección,
- Planificación y organización del proyecto,
- Autodiagnóstico preliminar,
- Información, sensibilización y formación,
- Confección de la documentación
- Implantación del SGC
- Seguimiento y mejora del sistema (Camisón, Cruz, y González, 2007, p. 397).

Si adicional a la implantación la organización desea certificar su sistema de gestión de la calidad, debe ejecutar una serie de tareas adicionales para el logro de sus certificado y su mantenimiento en el tiempo, que incluyen la superación de una auditoria inicial, de unas auditorias anuales de seguimiento y de una auditoria de renovación trienal por parte de una entidad certificadora (Camisón, Cruz, y González, 2007).

En el estudio “Impacto de los sistemas de gestión de calidad de las organizaciones certificadas en Antioquia sobre los responsables de sistema de calidad y empleados de la organización, sus clientes y proveedores” (Amaya y

Olarte, 2008), se listan las ventajas que se generan como consecuencia de la aplicación de esta norma en una organización:

- Mayor ajuste entre la oferta y la demanda.
- Disminución de litigios.
- Reducción de costos y desperdicios.
- Aumento de la productividad y la calidad.
- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Gestión basada en sistemas
- Mejora continua
- Toma de decisiones basada en hechos
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor
- Certificación mundial (Reconocimiento).
- Mejoramiento de la disciplina básica del negocio y los procesos de trabajo. (Amaya y Olarte, 2008, p. 7)

Es natural deducir que en su mayoría, sino en su totalidad, cada una de estas ventajas de implantación del modelo de gestión bajo la norma internacional ISO 9001, se conservan y maximizan, en el momento de establecer un Sistema integrado de gestión.

5.3 NORMA ISO 14001

La norma ISO 14001 especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la organización identifica que puede controlar y aquellos sobre los que la organización puede tener influencia (ICONTEC, 2004).

Como resultado de los múltiples procesos de transformación que se llevan a cabo dentro de las organizaciones y que afectan directa o indirectamente sus alrededores, es indispensable que se ejecute un control sobre los efectos que se producen. “La gestión ambiental comprende todo lo que la organización hace de manera ordenada y sistemática para reducir los factores de deterioro y potenciar los factores de mejora del ambiente, provocados por las acciones de la entidad.” (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p.144)

Atehortúa, Bustamante, y Valencia, dicen:

La ISO 14001 desarrolla un modelo del sistema de gestión ambiental basado en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). La planificación se inicia con la determinación del alcance del sistema de gestión ambiental (define cuales procesos o instalaciones de la entidad estarán cubiertas por el mismo) y la formulación de la política ambiental por parte de la alta dirección. La planificación termina con el diseño de unos programas de gestión ambiental, que deben estar orientados al manejo de los principales aspectos ambientales de la entidad y al cumplimiento de los requisitos legales ambientales que le apliquen.

Con los programas de gestión ambiental definidos, se pasa a la etapa de implementación y operación. Allí se ponen en marcha los controles requeridos en las actividades operacionales de la entidad; la implementación del sistema de gestión ambiental también implica asignar responsabilidades y autoridades ambientales específicas en los diferentes cargos de la entidad; determinar las competencias requeridas en la parte ambiental por parte de los empleados; elaborar documentación de los procedimientos requeridos para la gestión ambiental, y establecer mecanismos eficaces de comunicación con las partes interesadas. Una última etapa de la implementación es la preparación y simulación de planes de respuesta ante emergencias ambientales que podría ocurrir en la organización.

La etapa de verificación del sistema de gestión ambiental se ocupa del seguimiento al desempeño ambiental, la realización de auditorías internas ambientales y la evaluación del cumplimiento, por parte de la entidad, de los requisitos legales ambientales.

La etapa de actuar incluye la definición de acciones de mejoramiento y la revisión del sistema de gestión ambiental por parte de la dirección de la entidad. (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p. 27-28)

En la siguiente figura se muestra el modelo de sistema de gestión ambiental que propone la norma ISO 14001:

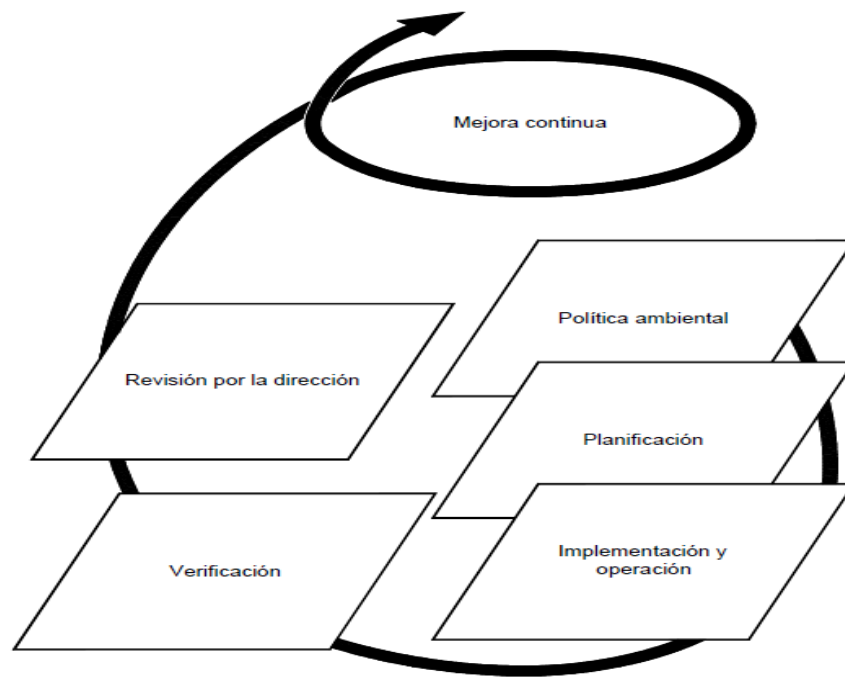


Figura 2. Modelo de sistema de gestión ambiental

Fuente: Norma ISO 14001:2005, p. v

La implantación de un sistema de gestión ambiental en las organizaciones es una necesidad global que responde a los esfuerzos actuales para minimizar los efectos provocados sobre el medio ambiente, derivados de la explotación de recursos naturales y la producción de desechos en ocasiones altamente peligrosos y contaminantes.

La contaminación de los suelos, aguas continentales y marítimas, la contaminación atmosférica, el calentamiento del planeta, el deterioro de la capa de ozono estratosférico, el impacto ambiental producido por el desarrollo de las empresas, son resultados fácilmente observables en cualquier entorno urbano e industrial. (Fraguela, Carral, Iglesias, Castro, y Rodríguez, 2011, p. 47)

Los elementos de un sistema de gestión ambiental son los siguientes:

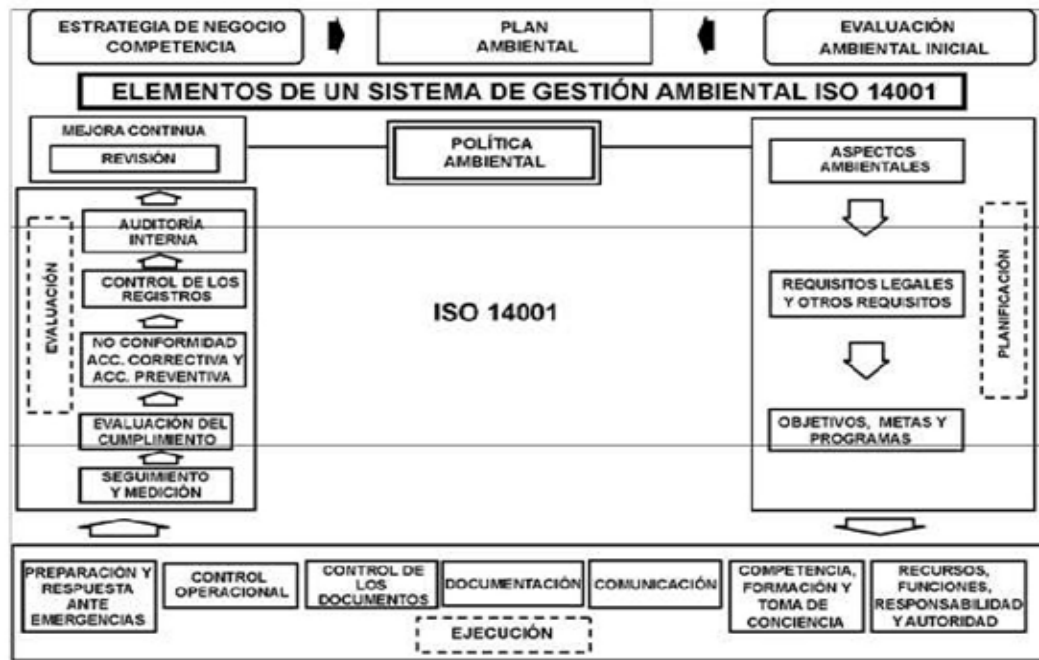


Figura 3. Elementos de un sistema de gestión ambiental según ISO 14001

Fuente: Norma UNE 66177:2005, Anexo A figura A2.

Los requisitos de la norma especifican que la organización debe:

- Establecer una política medioambiental apropiada, definida por la dirección general, que al menos incluya el compromiso de prevenir impactos medioambientales negativos.
- Identificar los aspectos medioambientales que surjan de las actividades y productos de la organización y determinar sus impactos significativos en el entorno natural.
- Identificar los requisitos legales aplicables y de otro tipo que la organización suscriba, relacionados con sus actividades y productos.
- Identificar las prioridades y establecer los objetivos y las metas medioambientales apropiados, para fijar los niveles de comportamiento y resultados deseados.

- Proporcionar los recursos adecuados y suficientes, formación incluida, para avanzar continuamente hacia los niveles de comportamiento y desempeño medioambientales prefijados.
- Implicar a todos los miembros de la organización en la protección el medio ambiente, estableciendo una estructura adecuada y clara.
- Desarrollar los programas de gestión necesarios para implantar la política y asegurar el progreso constante para alcanzar los objetivos y metas.
- Establecer procedimientos para asegurar la planificación y el control de operaciones de las actividades con impactos medioambientales probables, desde la adquisición de materias primas a la distribución de los productos.
- Establecer y mantener actualizado un programa de respuesta ante casos de emergencia.
- Facilitar la planificación, el control, el seguimiento, las acciones correctivas y preventivas, las actividades de auditorías y revisión, para asegurarse que la política se cumple y que el sistema de gestión medioambiental sigue siendo apropiado.
- Establecer y mantener cauces de comunicación adecuados con todas las partes interesadas, ya sean internas o externas de la organización.
- Tener capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes. (ICONTEC, 2004)

La certificación con la norma ISO 14001 no es una garantía de cumplimiento estricto de la legislación medioambiental, pero sí avala un control documentado de los impactos medioambientales de las actividades de la organización, que según el mercado en que operen pueden concederle un cierto plus de valor añadido.

5.4 NORMA OHSAS 18001

Esta norma establece los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, que permita a una organización controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional y mejorar su desempeño.

En general, puede decirse que esta norma se encuentra orientada a la identificación y administración de riesgos que se encuentran implícitos en las actividades de la organización y que afectan principalmente sus recursos humanos, con el objetivo de que dichas amenazas puedan ser corregidas, minimizadas o eliminadas. “Un sistema de gestión de seguridad y salud laboral refleja el compromiso de la organización hacia la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, además es considerado una referencia de la seguridad en la empresa.” (Bucci, 2011, p. 89)

Este modelo también está estructurado en el ciclo PHVA, para identificar los peligros ocupacionales y partiendo de esa identificación, establecer programas que permitan una adecuada administración de riesgos de seguridad y salud ocupacional. Un elemento importante, es “el diseño y la puesta en marcha de planes de preparación y respuesta ante emergencias ocupacionales, con el objetivo de prevenir la ocurrencia de tales emergencias o mitigar sus efectos sobre la salud de las personas”. (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p.30)

Esta norma es aplicable a cualquier tipo de organización que desee:

- Establecer un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para eliminar o minimizar los riesgos a su personal y otras partes interesadas quienes podrían estar expuestos a los peligros de seguridad y salud ocupacional relacionados con sus actividades.
- Implementar, mantener y mejorar en forma continua un sistema de seguridad y salud ocupacional.
- Asegurar a sí misma la conformidad con la política de seguridad y salud ocupacional establecida.
- Demostrar la conformidad con esta norma internacional para:

- Hacer una autodeterminación y una autoevaluación o
- Buscar la confirmación de su conformidad de otras partes que tiene interés con la organización tales como clientes o,
- Buscar la conformación de su conformidad de otras partes externas a la organización , o
- Buscar la certificación de su sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional por una organización externa. (ICONTEC, 2007, p. 1)

Los elementos de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional son:

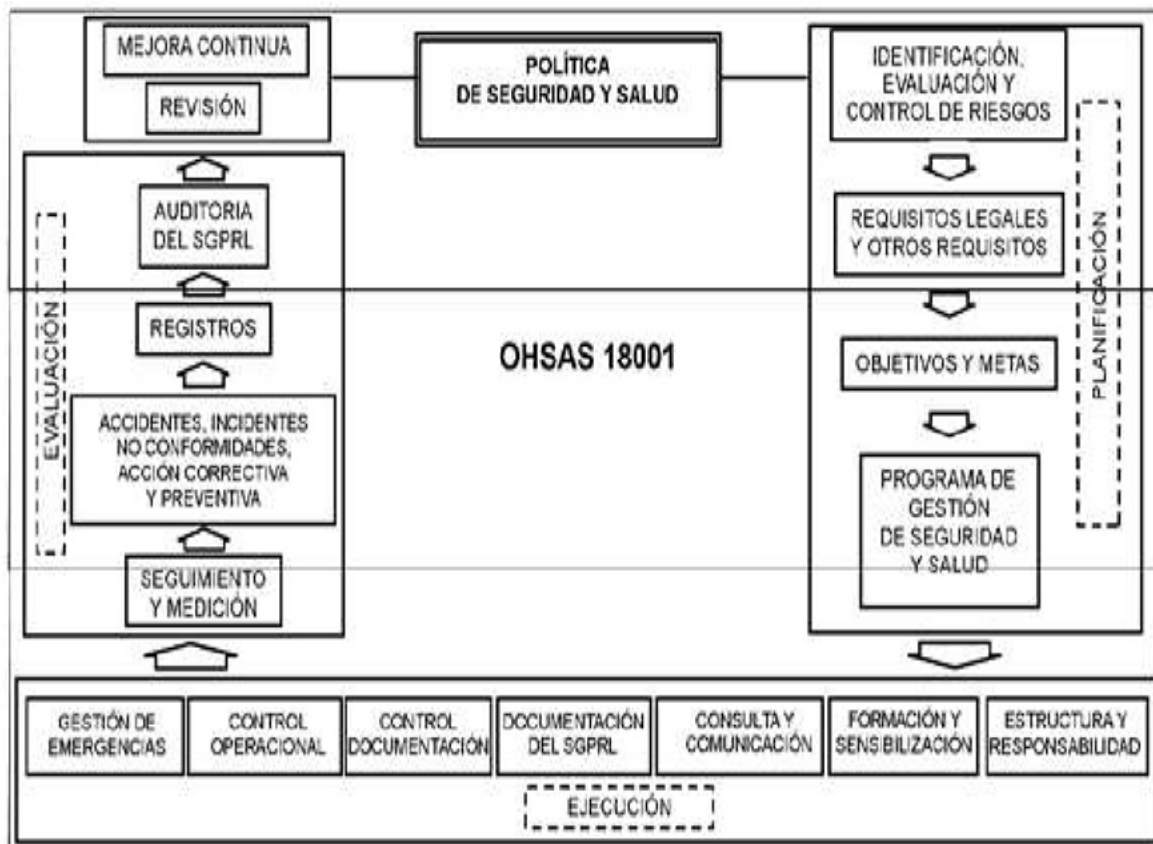


Figura 4. Elementos de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo según OHSAS 18001

Fuente: Norma UNE 66177:2005, Anexo A figura A3.

5.5 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La norma española UNE 66177, define un sistema integrado de gestión como un “Conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.” (AENOR, 2005, p. 6)

La integración de los sistemas de gestión, combinación integrada de los sistemas de gestión, gestión única o gestión total o integración de la gestión en el sistema son formas como se podría denominar el gran sistema llamado organización. Este sistema cuenta con diferentes objetivos de negocio, sobre los cuales debe trabajar y apoyarse en los modelos de aceptación internacional y nacional (Castillo y Martínez, 2006) como: la Norma ISO 9001, la norma ISO 14001 y la norma OHSAS 18001.

Las organizaciones deben hacer uso eficiente de sus recursos, los sistemas integrados de gestión constituyen una poderosa herramienta orientada en ese sentido. Este es un objetivo estratégico cada vez más requerido por las organizaciones que cuentan con alguna norma ya implantada. “Un Sistema de Gestión Integrada, posibilita y simplifica la implantación de un único sistema de gestión eficaz, adecuado para la empresa.” (Fraguela et al., 2011, p. 48)

La integración de sistemas de gestión es la respuesta a una necesidad estratégica del buen uso de recursos y la procura de excelencia operacional por parte una organización visionaria. Integrar sistemas solo para dar respuesta a necesidades externas, legales o requerimientos de partes interesadas no tiene mayor impacto en la generación de un compromiso verdadero tendiente a consolidar una cultura de calidad, medioambiente, seguridad y salud en el trabajo.

La integración no es una obligación, sino una oportunidad motivados por la posibilidad de explotar las ventajas que puede aportar. La integración de sistemas de gestión no es un requisito indispensable para una organización, no lo tiene que

cumplir cuando decide adoptar dos o más sistemas de gestión, sino que es una oportunidad para aprovechar las sinergias en términos de recursos y competencias, según lo sugerido por las propias normas. (Salomone, 2007)

Sin lugar a dudas, a nivel operativo, las organizaciones deben tener la firme convicción de la necesidad de integrar. Esto se debe no sólo a las muchas dificultades que encuentran en la gestión de los diferentes sistemas por separado, sino también a las importantes ventajas que se derivan de la integración (la reducción de los distintos tipos de gastos de personal de auditoría; estrategias integradas y políticas para no establecer objetivos en conflicto, etc.)

Los autores Heras, Bernardo y Casadesús en su artículo “La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV” realizan una compilación de las definiciones y las principales aportaciones de la literatura que han investigado en el tema:

<i>Autores</i>	<i>Principales aportaciones</i>
Weiler et al. (1997)	Modelo mejora continua: compromiso, planificación, implantación, medida, revisión de la gestión. Objetivos integración alineados con los objetivos estratégicos, con especial relevancia de la comunicación a todos los niveles.
Karapetrovic y Willborn (1998)	Único sistema formado por subsistemas de función específica que pierden completamente sus identidades únicas: “sistema de sistemas”.
Winder (2000)	Plantea 14 reglas para la integración destacando importancia del compromiso de gerencia, decisión del tipo SIG y objetivos comunes. Bases del SIG: política, programas, procedimientos y planificación, comunes para toda la organización.
Wilkinson y Dale (2000)	Cinco elementos clave: diferente comprensión concepto “integración”, simplificación terminología, diferencias en objetivos dificulta proceso, integración basada en la calidad total mejora los resultados, importancia de la cultura.
Karapetrovic (2002)	Dos categorías: sistemas de gestión y auditorías, con el objetivo de aumentar el rendimiento de la empresa, Tres niveles de integración: documentación, alineación de procesos clave, objetivos y recursos, y sistema “todo en uno”.

Beckmerhagen et al. (2003)	Proceso de unificar las diferentes funciones específicas de los sistemas de gestión en un único sistema de gestión integrado más efectivo.
Karapetrovic (2003)	Procesos interconectados que comparten los mismos recursos para lograr los objetivos relacionados con la satisfacción de una amplia variedad de stakeholders.
Karapetrovic Y Jonker (2003)	Integración proporciona sinergia y ahorros para la organización. Dos niveles: alineación estándares e integración en un único sistema. Tres modelos de integración: por procesos, PDCA y armonizando, alineando e integrando los diferentes de sistemas de gestión.
McDonald et al. (2003)	Tres procesos: revisión de la gestión, control operacional y auditorías internas. Único sistema para cada organización, diferentes sistemas para todas.
Fresner y Engelhardt (2004)	Combinación de sistemas de gestión basado en el análisis de los procesos clave y definición elementos comunes: comprensión de las actividades productivas, planificación sistemática, implementación, control, auditoría y mejora.
Zutshi Y Sohal (2005)	Condiciones: complejidad organización, relación aspectos medioambientales con procesos clave, integración documentación sistemas calidad y medioambiental, Cultura, naturaleza y tamaño empresa condicionan el proceso.
Jorgensen et al. (2006) Jorgensen (2007)	Tres niveles de integración: correspondencia (entre referencias y coordinación interna), comprensión (procesos y tareas genéricas) e integración (creación cultura de aprendizaje, participación de los stakeholders y mejora continua).
Zeng et al. (2006)	Factores internos y externos condicionan la implantación, Internos: recursos humanos, estructura y cultura de la organización. Externos: stakeholders, organismos certificadores y entorno institucional. Modelo de sinergias en tres niveles: estratégico, estructura organizativa y documentación.

Tabla 1. Investigaciones en Integración de sistemas de gestión

Fuente: (Heras, Bernardo, y Casadesús, 2007, p. 162)

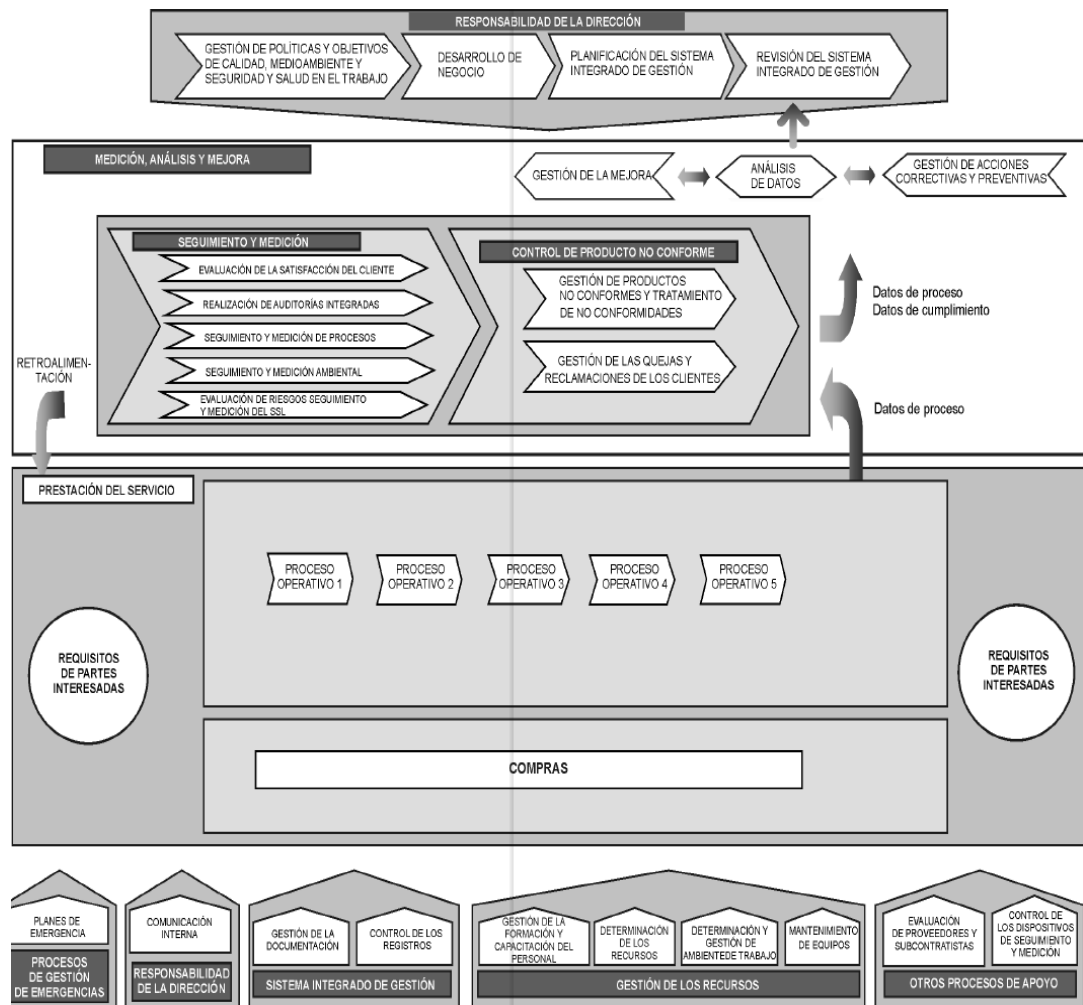


Figura 5. Ejemplo mapa de procesos general SIG

Fuente: Norma UNE 66177:2005, Anexo E

En la figura anterior, la norma UNE 66177, propone a manera de ejemplo un mapa general de procesos para un sistema integrado de gestión, en el que puede verse las relaciones entre los diferentes procesos de la organización y los procesos de gestión de calidad, ambiental y de seguridad, además de las interacciones con las partes interesadas.

5.5.1 Ventajas de la integración de los sistemas de gestión:

La integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud ocupacional proveen múltiples beneficios. Cuando se posee conocimiento

acerca del modelo de funcionamiento para cada sistema por separado, es fácilmente observable que existe una cierta correspondencia entre varios de los requisitos a los que se les da cumplimiento con la aplicación de la norma correspondiente. Si implantan en conjunto los tres sistemas, “Se potencian los beneficios individuales de cada sistema de gestión y se puede lograr la disminución de los costos de implementación, comparados con los costos de implementar cada sistema de gestión paso a paso.” (Lombana, 2003, p. 2)

Cuando se implanta un sistema de gestión integrado se está optimizando los recursos con los cuales cuenta la organización, “Al integrar los diferentes sistemas de gestión se asegura la distribución adecuada de los periodos de dedicación a cada uno de ellos, los recursos y las medias en cada una de las áreas.” (Ministerio de Fomento Español, 2005, p. 12). Factores como el tiempo juegan un papel importante a la hora de destacar las bondades de elegir la gestión conjunta, esto es, porque las actividades de autoevaluación, en las que se requiere que todo el personal participe, como lo son las auditorías internas, se realicen de manera simultánea y coordinada.

Otra ventaja de la integración se evidencia en la combinación de documentación, que de manera general da cumplimiento a los mismos requisitos en cada uno de los sistemas. Un caso particular se presenta en procedimientos y formatos relacionados con la mejora continua, como lo son la implementación de acciones correctivas y preventivas, el diseño y análisis de indicadores, el reporte de No conformidades, entre otros.

Las bondades de la integración de los sistemas de gestión, también se ven reflejadas en la articulación con el recurso humano de la organización, al disminuir la cantidad de información que se espera que sea asimilada y puesta en práctica por el personal la desde la etapa de implantación, “La formación adecuada consistirá en explicar los apartados comunes con el primero, y resaltar los

procedimientos o practicas específicas de cada uno de ellos.” (Ministerio de Fomento Español, 2005, p. 12)

La norma Une 66177 ofrece ejemplos de algunos otros posibles beneficios que puede traer para la organización la integración de los tres sistemas:

- Aumento de la eficacia y la eficiencia en la gestión
- Mejora de la capacidad de reacción de la organización frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas.
- Mayor eficiencia en la toma de decisiones por la dirección, al disponer de una visión global de los sistemas. (AENOR, 2005, p. 8)

Numerosos autores hacen una revisión de los más notables beneficios de la integración de los modelos de gestión de calidad ambiental y de seguridad y salud ocupacional, como por ejemplo, (Fraguela et al., 2011) destacan “Las mejoras conseguidas reducen las demandas judiciales de responsabilidad por incumplimientos. Se reducen las primas de seguros y se mejora la imagen de la empresa. Se incrementa la competitividad de la empresa. Es mayor la confianza de los clientes.” (p.48)

ISAGEN, desde su experiencia empresarial, advierte de las ventajas que han sido identificadas en su sistema de gestión integrado, de las cuales se destacan las siguientes, que aún no han sido mencionadas:

- Genera competencias integrales en las personas. Incrementando su productividad.
- Su aplicación es cada vez más natural para la organización
- Motiva la identificación de acciones de mejoramiento a nivel corporativo, propiciando cambios de alto impacto en la gestión de la empresa. (ISAGEN, 2012)

5.5.2 Modelos propuestos para la integración

Cada organización es libre de implementar el modelo de integración que responda a sus necesidades específicas y puede incluso estar en capacidad de diseñar su

metodología si así lo desea. También es factible, por comodidad, adaptar propuestas que hacen otras organizaciones o algunas entidades con el objetivo de integrar los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de salud ocupacional y seguridad industrial.

Cualquiera que sea el Modelo de Gestión Integral que se adopte, debe contemplar los siguientes capítulos: Planificación; Organización; Documentación del Sistema de Gestión Integrada; Formación y Cualificación; Documentación del Sistema y su Control; Implantación; Evaluación y control del Sistema Integrado; Mejora del Sistema; Comunicación. (Fraguela et al., 2011, p. 48)

A continuación se presenta un diagrama, dónde se describen algunas actividades que deberían considerarse antes, durante y después de la implantación de un sistema integrado de gestión.

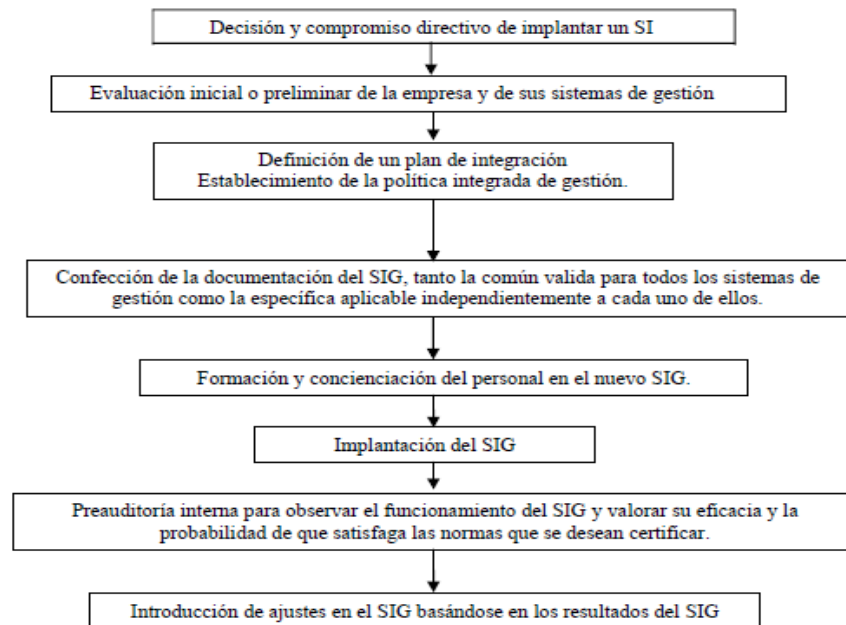


Figura 6. Fases del proceso de diseño, instauración y mantenimiento del SIG

Fuente: (Bucci, 2011, p. 93)

La norma española UNE 66177, propone una metodología de integración que se ramifica de acuerdo con el nivel de madurez, “Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y

experiencias en la aplicación de los sistemas de gestión” (AENOR, 2005, p. 5), y el análisis del contexto, que responde a la identificación de las necesidades de las partes interesadas, incluyendo a la organización, y los riesgos de la integración. Para determinar el nivel de madurez, esta misma norma ofrece una herramienta de evaluación contemplada en su anexo C.

Las metodologías de integración de acuerdo al nivel de madurez de la organización que proponen son:

- Método Básico: “Es un método muy rentable ya que requiere una inversión pequeña y se obtienen resultados importantes a corto plazo, debido a la optimización de los recursos destinados a la gestión de la documentación y a la gestión integrada de algunos procesos.” (p. 11)
- Método Avanzado: “su rentabilidad se consigue normalmente a medio plazo, ya que se requiere cierta experiencia para implantar eficazmente la gestión por procesos” (p.12)
- Método Experto: “supone extender la integración a corto plazo del sistema de gestión por procesos existente a otras áreas o aspectos no contemplados hasta ahora, sin inversión adicional.” (p. 12)

Para la selección del método de integración adecuado la UNE 66177 ofrece el siguiente diagrama de flujo, conforme el cual la organización puede tomar una decisión y concentrar sus esfuerzos en la elaboración e implantación del plan de integración.

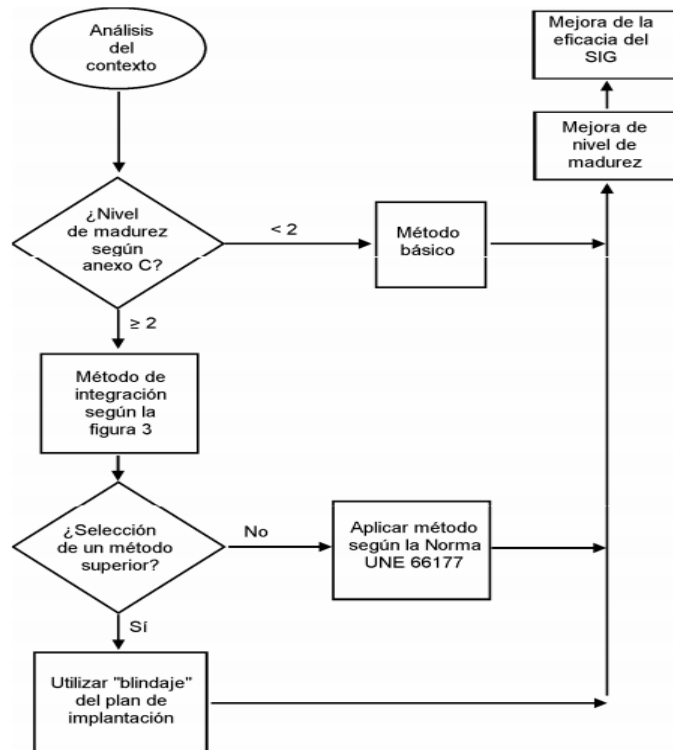


Figura 7. Diagrama de flujo para identificar el método de Integración apropiado

Fuente: Norma UNE 66177:2005, p.12

La guía PAS 99:2012 publicada por el British Standards Institution (BSI), especifica los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración. Esta recoge los requerimientos que son transversales a todos los sistemas, como lo son las actividades relacionadas con revisión por la dirección, documentación, auditorías internas, establecimiento de objetivos y políticas, entre otros. El objetivo principal de la PAS 99:2012 es ayudar a las organizaciones a obtener los beneficios derivados como resultado de integrar los requisitos comunes de varios sistemas. (BSI, 2012)

En esta versión de la guía se han incluido algunos elementos que no han sido reconocidos formalmente en otras guías para sistemas de gestión. En concordancia con lo anterior la nueva estructura contempla:

- a) Contexto de la organización;

- b) Liderazgo;
- c) Planificación;
- d) Apoya;
- e) Operación;
- f) La evaluación del desempeño;
- g) Mejora. (BSI, 2012, p.7)

Esta guía aborda los requisitos comunes del sistema de gestión y los complementa con los elementos adicionados a la nueva estructura de la siguiente manera:

- Contexto de la organización: “La organización debe determinar los problemas externos e internos que son relevantes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr el resultado deseado(s) de su sistema de gestión integrado” (BSI, 2012, p. 13) Dentro de este contexto, se toma en cuenta las necesidades de las partes interesadas identificadas
- Requisitos generales: Principalmente relacionados con el alcance del sistema, objetivos, e identificación de los procesos.
- Liderazgo: Contempla las actividades que demuestran el compromiso de la dirección, el cumplimiento de los objetivos y de política del sistema de gestión, además de la asignación de responsabilidades.
- Planificación: Que cubre la identificación de requisitos legales, riesgos, impactos, y de la estructura organizacional.
- Apoyo: Contempla los recursos y las competencias del personal. Además del manejo de la información y las comunicaciones.
- Aplicación y operación: Recoge las actividades de la implantación del sistema.
- Evaluación de desempeño: Actividades de autoevaluación.

- Mejora: No conformidad, acción correctiva y mejora continua.

Además esta especificación combina los requisitos básicos comunes con el ciclo PHVA. El nuevo modelo estructural se presenta en la figura siguiente:

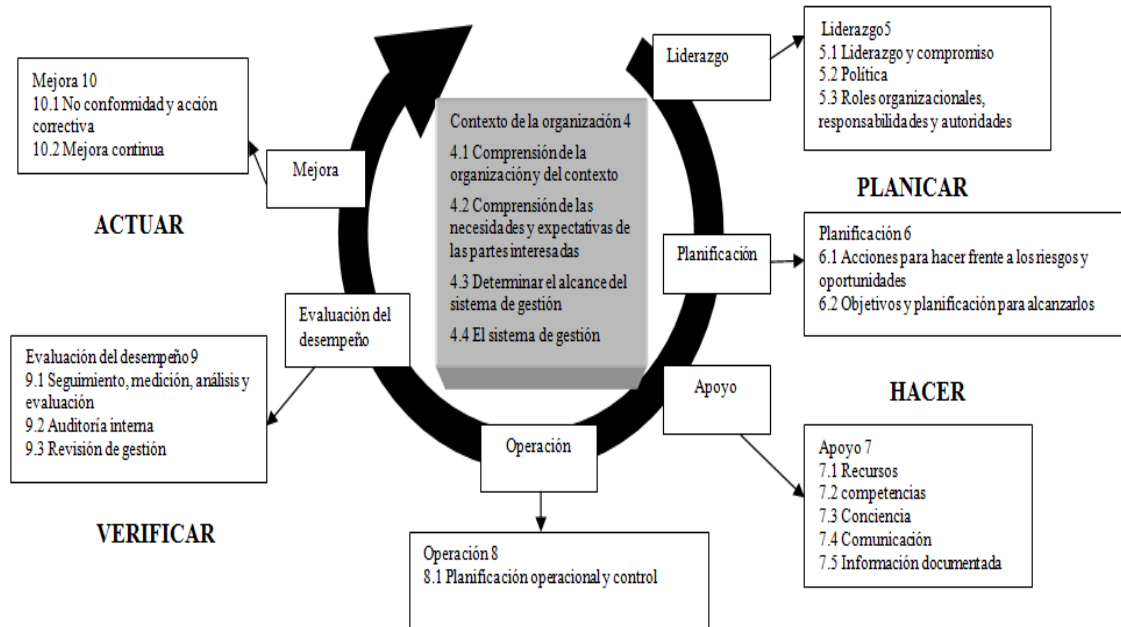


Figura 8. Cómo se combinan el ciclo PHVA y los requisitos comunes para obtener el diagrama estructural del sistema de gestión

Fuente: Norma PAS 99:2012

La PAS 99:2012, está orientada para que sea utilizada por las organizaciones que han implementado dos o más sistemas de gestión, para que con la integración se pueda simplificar la aplicación de las normas guías y la evaluación de la conformidad de los requisitos que estas establecen. (BSI, 2012)

Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, proponen un modelo de “gestión integral” y hacen la aclaración, que a su consideración “lo que se debe mostrar como integrado es la gestión y no el sistema” (p. 66), es por esto que la propuesta que desarrollan estos autores “trata de ver la organización como un solo sistema, representado en el modelo de procesos, asegurando que en cada proceso se de respuesta eficaz a los requisitos aplicables de cada uno de los modelos de

gestión"(p. 66). El método de integración que proponen, se sustenta en una división de los procesos de la organización partiendo de la clasificación utilizada por la norma NTCGP 1000 para las entidades públicas, esta de manera general es: procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. Esto se complementa finalmente con la descripción detallada de cada uno de ellos en las denominadas "fichas de caracterización" que se componen en esencia de lo siguiente:

- Nombre del proceso
- Líder del proceso
- Objetivo
- Alcance
- Acciones
- Entradas y proveedores
- Salidas y sus clientes
- Recursos
- Requisitos legales
- Requisitos de las normas de gestión
- Indicadores
- Documentos asociados (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p. 76,78)

5.6 GRUPOS DE INTERÉS:

"Las partes interesadas son entidades (individuales o colectivas) que tienen un interés específico en algunos de los ámbitos del desempeño de la organización. Una misma parte interesada puede tener interés en más de un ámbito de desempeño." y "una misma entidad puede fungir como varias partes interesadas y tener intereses diferentes y hasta contrapuestos." (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p. 48)

Los grupos de interés o partes interesadas, también conocidos como *stakeholders* son definidos por Freeman (1988), como grupos y personas que de las acciones corporativas: obtienen beneficios, son perjudicados, o cuyos derechos han sido violados o respetados, y que además estos no son únicos y pueden variar en cada organización. Un modelo propuesto por Freeman (1988), se muestra en la figura 9, este contempla grupos de interés como: la gerencia (*Management*), la comunidad (*local Community*), clientes (*Customers*), Propietarios (*Owners*), Proveedores (*Suppliers*), y empleados (*Employees*).

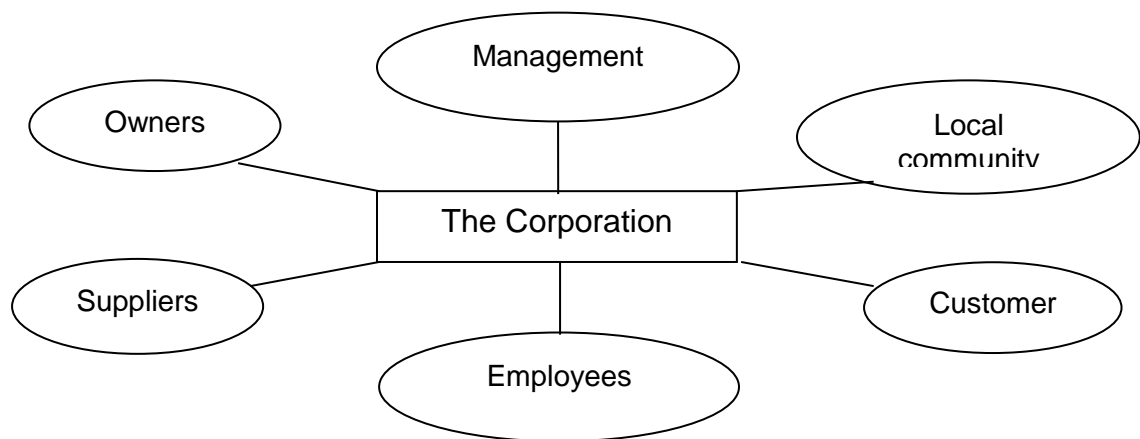


Figura 9. A Stakeholder Model of the Corporation (Un modelo de las partes interesadas de la Organización)

Fuente: Freeman, 1988, p. 42

Enfoque de las partes interesadas, en los modelos de gestión normalizados:

- ISO 9001: persona o grupo que tenga interés en el desempeño o éxito de una organización. Ejemplo: Banqueros, sindicatos, socios o la sociedad en general. Las partes interesadas relacionadas son: clientes, proveedores, empleados de la organización.
- ISO 14001: persona o grupo que tiene interés en el desempeño ambiental de una organización o está afectado por el mismo. Partes

interesadas relacionadas son: medio ambiente (físico, biótico y social), estado, clientes, proveedores, empleados de la organización.

- OSHAS 18001: persona o grupo dentro o fuera del lugar de trabajo, que se encuentra involucrado o afectado por el desempeño en seguridad y salud ocupacional de una organización. Partes interesadas relacionadas son: empleados de la organización, visitante, contratistas, clientes. (Atehortúa, Bustamente, y Valencia, 2008)

Dicen Atehortúa, Bustamente, y Valencia, que “Para los propósitos de un sistema de gestión integral, la organización tendrá que identificar de manera precisa sus partes interesadas y los intereses que ellas tienen sobre el desempeño de la organización.” (Atehortúa, Bustamente, y Valencia, 2008, p. 51) Y “El enfoque hacia las partes interesadas está mediado por consideraciones de contexto social, económico, político y cultural que deben ser tenidas en cuenta.” (Atehortúa, Bustamente, y Valencia, 2008, p. 51)

Los grupos de interés son aquellos grupos o públicos que tienen un interés, influencia o impacto en las actividades de una organización o que pueden verse afectados o impactados por sus actividades, productos y servicios. Es amplia la variedad de grupos de interés asociados a las organizaciones.

El autor Beneytez establece los diferentes grupos de interés relativos a una organización en la siguiente figura:

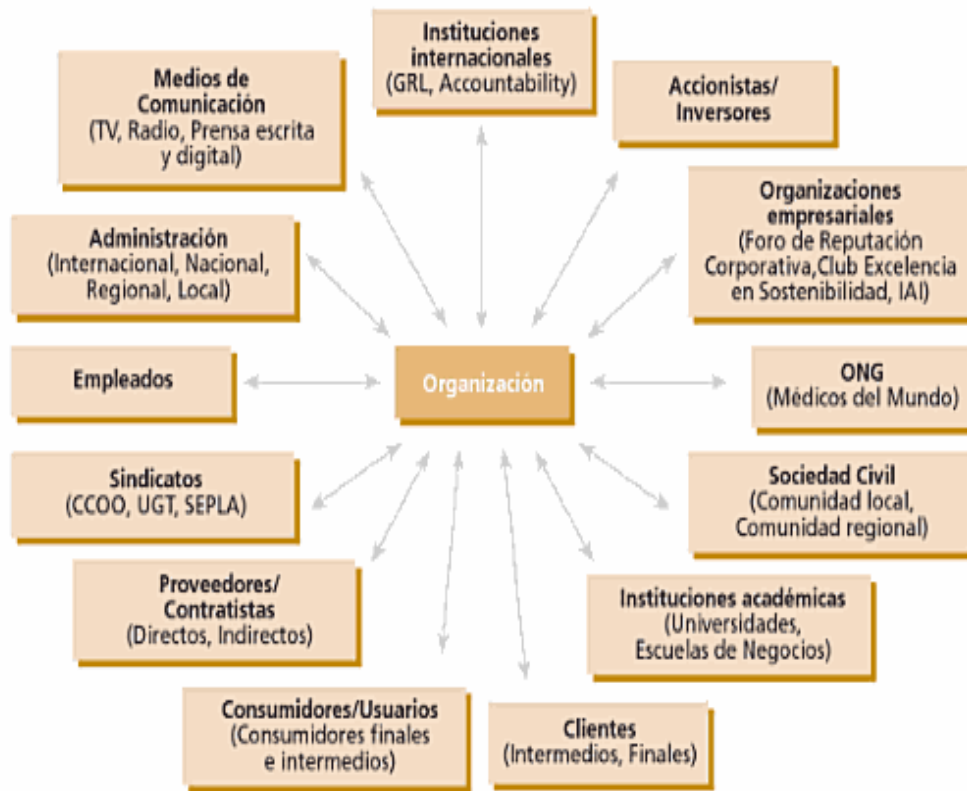


Figura 10. Partes interesadas relativas a una organización

Fuente: (Beneytez, 2007)

La gran diversidad de grupos de interés asociados a una organización hace que sea extremadamente complicado el desarrollo de prácticas que satisfagan a todos. Para las empresas, la identificación de sus grupos de interés es una fase crítica en la relación con los mismos.

Inicialmente, deben identificar todos los grupos de interés, para posteriormente establecer un orden de prioridad de entre todos los identificados según la serie de criterios establecidos por la propia compañía y que le permitan responder, al menos en primera instancia, a sus principales grupos de interés (Beneytez, 2007).

Parece lógico pensar que a través de un SIG se pueda dar respuesta a todos los grupos de interés de una forma más eficiente y sencilla por encima de los mínimos establecidos reglamentariamente optimizando recursos y resultados a través de la mejora continua y aprovechando las sinergias de los distintos sistemas. (Rocatí, 2008, p. 26)

Cada organización identifica a sus partes interesadas, y las relaciona con determinados objetivos, que debe alcanzar para lograr la satisfacción de cada una de estas partes. En el caso particular de la empresa Transporte Masivo del Valle de Aburra Limitada, más conocida como el METRO de Medellín, en su código de buen gobierno corporativo “reconoce que, para el logro de sus objetivos empresariales, debe mantener una interacción permanente, productiva y armoniosa con diferentes grupos que de manera directa o indirecta, colaboran con sus gestión o se benefician de ella.” (METRO, 2008, p. 8)

En el mismo documento se encuentran clasificados los grupos de interés de la siguiente manera: Usuarios, socios, servidores y sus familias, Proveedores de bienes y servicios, la comunidad, el estado, la competencia, los organismos de control y el medio ambiente. A su vez algunos de los objetivos generales hacia todos los grupos son:

- Reconocer y garantizar sus derechos;
- Fomentar una activa participación y cooperación para la creación recíproca de valor;
- Desarrollar mecanismos que mejoren su respectivo desempeño;
- Compartir la información que sea relevante para los asuntos en que éstos participan, de acuerdo con las normas, reglamentos y leyes vigentes; (METRO, 2008, p. 8)

La empresa de servicios públicos GRUPO EPM, de acuerdo con su política de responsabilidad social empresarial establece y define los siguientes grupos de interés:

- Dueños y conexos: es propiedad de los ciudadanos del municipio de Medellín, tomando como representante al alcalde de la ciudad.

- Socios: otras entidades con quienes se comparte la propiedad en las empresas filiales.
- Inversionistas, entidades financieras y conexas: en general fuentes proveedoras de recursos financieros.
- Empleados y conexas: son los servidores que se clasifican en las categorías de empleo externo, (de carácter o no permanente), y empleados vinculados.
- Proveedores y contratistas: Suministran bienes servicios o intervienen en la ejecución de actividades.
- Clientes y conexas: Todos aquellos suscriptores o usuarios de alguno de los servicios.
- Comunidad y medio ambiente: Población que se ve afectada por la actividad empresarial.
- Competidores o colegas: empresas afines al sector de servicios públicos en Colombia.
- Estado: En general lo conforman las instituciones de administración pública y las entidades territoriales. (GRUPO EPM, 2013)

Por su parte ISAGEN, clasifica a sus grupos de interés en siete grupos los cuales son sociedad, accionistas, clientes, trabajadores, proveedores, comunidad, y mercado. Para cada grupo establecen compromisos, identifica los mecanismos de comunicación que le permiten relacionarse con cada uno de ellos y obtener y ofrecer información, las prácticas que les competen y los retos que se proponen a alcanzar con la gestión. (ISAGEN, 2013)

5.7 DESARROLLO SOSTENIBLE

En una era en la cual el consumo indiscriminado de recursos es tratado con especial importancia, y en la que “es evidente que los estilos de desarrollo que prevalecen en la actualidad son insustentables, con altos impactos ambientales y creciente ritmo de depleción de los recursos naturales” (Gudynas, 2010, p. 48), aparece una “aparente contradicción entre progreso y medio ambiente” (Lamela, 2005, p.56) y “sugiere un enfrentamiento entre los conceptos de desarrollo y sostenibilidad” (Lamela, 2005, p.56) es por esto, que surgen tendencias, o movimientos de ámbito internacional, puesto que en las organizaciones surge “la necesidad de divulgar y utilizar los conceptos y técnicas de seguridad, para evitar no solamente accidentes en la industria, sino también para salvaguardar la **vida, la comunidad y el medio ambiente**, logrando así un desarrollo sostenible” (Salazar, 2010, p. 29), y en pro de alcanzar lo anterior, dichas organizaciones “compromete a sus empleados, a las entidades de gobierno y a las comunidades vecinas a participar.” (Salazar, 2010, p. 29)

Después de lo anterior expuesto, el concepto de desarrollo sostenible ha cobrado protagonismo. Gudynas (2010), hace alusión a la definición del término acuñada por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo donde se manifiesta que la humanidad debería “asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (p.45), en otras palabras se hace necesario, “un nuevo modelo que fuera duradero en el tiempo, eficiente y racional en el uso de los recursos, y equitativo en los beneficios” (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES, 2010, p. 8)

El desarrollo sostenible debe incorporar elementos económicos, sociales y ambientales y a su vez incorporar un elemento ético, (Mendieta, 2008), de igual manera plantea que, “la actividad económica y social debe velar por mantener la biodiversidad y preservar los ecosistemas, no ha de generar riesgos extremos y ha

de avanzar hacia una sociedad con una igualdad de oportunidades y una justicia más equitativa.” (Mendieta, 2008, p. 69), esto se logra a través de “fomentar las buenas prácticas empresariales, entregar elementos e información que permita construir indicadores de ecoeficiencia y de desempeño ambiental, que permitan medir la gestión empresarial dentro de un enfoque de sostenibilidad” (Nuñez, 2003, p. 15)

Es evidente además que “la sociedad ha ido tomando conciencia de la limitación de los recursos naturales y desde esta sensibilidad los consumidores están elevando el listón de exigencias a las empresas que no actúan acorde a un comportamiento responsable” (Bajo, González y Fernández, 2012, p. 225) de ahí se desprende que es indispensable para la responsabilidad empresarial enmarcada “dentro del desarrollo sostenible , que no solo busque los beneficios económicos, mejorar la imagen y marca de la empresa, sino también esté preocupada de integrar a su gestión una política más solidaria y de colaboración hacia la comunidad” (Nuñez, 2003, p. 13)

Ante la situación planteada, la construcción de políticas en materia de desarrollo sostenible deberá estar orientada a que estas sean

“coherentes en estructura con la responsabilidad social y se pueden evaluar como el medio para, al final, lograr cubrir aspectos como: evitar el trabajo infantil, eliminar el trabajo forzado, promover la higiene y la seguridad laboral, propender por libertad de asociación, eliminar la discriminación laboral, racial y social, eliminar las practicas disciplinarias contra los trabajadores, cumplir los horarios de trabajo legales sin recurrir al concepto de la confianza, remunerar de manera justa para la competencia del personal y sus logros y la gestión permanente, basada en la planificación, control, aseguramiento y mejoramiento continuo.” (Martínez, s.f., p. 56)

En la siguiente figura (Gil y Paula) plantean una propuesta para “conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente” (p. 80) y así “gestionar la sostenibilidad en las empresas” (p. 80)

Objetivo general	Objetivos particulares	Líneas de actuación	Técnicas
Proponer la utilización de modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar la sostenibilidad en las empresas	Desarrollar nuevas aplicaciones y modelos de gestión para la toma de decisiones.	Gestión de riesgos sociales, económicos y ambientales.	Distancia de Hamming (Hamming, 1950), Método de los Expertones (Kaufmann, 1987), Coeficiente de Cualificación (Gil Lafuente, A.M., 2001), Algoritmo Húngaro (König, 1916).
		Procesos de decisión empresarial.	Teoría de los Efectos Olvidados (Kaufmann y Gil Aluja, 1988).
	Mostrar la utilidad de estos modelos en el desarrollo sostenible en las empresas mediante la Teoría de los Grupos de Interés.	Gestión de proveedores	Teoría de Clanes (Courtilot, 1973), Teoría de afinidades (Gil Aluja y Kaufmann, 1991), Modelo de Preferencias Subjetivas (Kaufmann y Gil Aluja, 1987).
		Gestión de recursos humanos	Distancia de Hamming (Hamming, 1950), Coeficiente de Adecuación (Gil Aluja, 1996), OWA Operators (Yager, 1988).
	Implementar nuevas aportaciones al conocimiento metodológico en la teoría de la decisión	Gestión de clientes	Teoría de Afinidades (Gil Aluja y Kaufmann, 1991).
		Identificación, priorización y diálogo con los grupos de interés.	Teoría de Clanes (Courtilot, 1973), Composición P-Latina (Kaufmann, A.; Gil Aluja, J., 1991).

Figura 11. Planteamiento para gestionar la sostenibilidad en las empresas

Fuente: Gil y Paula, 2011, p. 80

En respuesta a algunos de los planteamientos que contempla el desarrollo sostenible “se crearon los sistemas de gestión estandarizados, como la ISO 14001 que trata el tema del medio ambiente, y las herramientas para la gestión social responsable, con lo cual las estrategias empresariales se orienta hacia la obtención de la sostenibilidad” (CECODES, 2010, p. 7), y así mismo, “una guía que apoya el enfoque de las organizaciones hacia la sostenibilidad: el documento ISO 26000 – Guía Sobre Responsabilidad Social” (CECODES, 2010, p. 7)

5.7.1 Responsabilidad Social Empresarial

En el marco del desarrollo sostenible y en referencia a la Responsabilidad Social Empresarial, es oportuno agregar que “el concepto de RSE es frecuentemente expresado como la adopción voluntaria de responsabilidades que van más allá de las responsabilidades meramente económicas y legales de las empresas” (Boatright, 2000, citado por Abreu y Cruz, 2011, p. 77). Además “el concepto de

RSE se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo 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” (Abreau y cruz, 2011, p. 85)

Una definición más clara para el concepto de responsabilidad social empresarial es que puede concebirse como

“el compromiso de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general” (Abrau y Cruz, 2011, p.81)

En términos generales, la “Responsabilidad hace referencia a dar respuestas a las expectativas que la sociedad tiene depositadas en la empresa” (Abrau y Cruz, 2011, p.83) y esto se puede lograr “fortaleciendo sus objetivos sociales, facilitar la integración con sus 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. (Abrau y Cruz, 2011, p. 85)

Entre la responsabilidad social empresarial que adopta una organización, y los *stakeholders* que tiene identificados, 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 (RSE) de cualquier organización.” (Granda y Trujillo, 2011, p. 71).

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 figura 12.

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.)

Figura 12. Nivel de participación de los *stakeholders* en el gobierno corporativo.

Fuente: Gaete, 2009, p. 11

En este 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” (Gil y Paula, 2011, p. 74), y el no “considerar determinado grupo como parte interesada puede ser un riesgo a 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, p. 72), 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 el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación.” (Granda y Trujillo, 2011, p. 72)

Por todo 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, p. 72)

5.8 ESTUDIOS DE CASOS RELACIONADOS

La implementación de sistemas integrados de gestión aún es una vertiente de la época moderna que está apenas tomando fuerza y “Cuando una empresa decide certificarse en un sistema de gestión integral generalmente lo hace pensando, en

su competitividad, proyección comercial, o exigencias del mercado, sin tener conocimiento de otras consecuencias que al interior de la empresa se pueden generar.” (Vélez, 2009, p. 21)

La gran mayoría de las investigaciones sobre los efectos que generan los sistemas de gestión están orientadas sólo a evaluar los resultados sobre solo uno de ellos y no contemplan sino una breve porción de sus grupos de interés, obviando las derivaciones que pueden encontrar sobre las demás, como es el caso de la investigación: “Impacto de los sistemas de gestión de calidad de las organizaciones certificadas en Antioquia sobre los responsables de sistema de calidad y empleados de la organización, sus clientes y proveedores”, que analiza el impacto de la implementación de un sistema de gestión bajo la norma ISO 9001 pero no contempla la gestión ambiental, ni el sistema de salud ocupacional y seguridad industrial, además de no tener el análisis sobre, la sociedad, entre otros. (Amaya y Olarte)

En este estudio para la identificación de los grupos de interés se tomó como referencia la norma ISO 9004:2000 e identificaron y clasificaron los grupos de interés de la siguiente manera:

- Grupos de interés internos: Propietarios y/o accionistas, directivos, y empleados. Para el desarrollo sólo tomaron en cuenta a los responsables del funcionamiento del sistema de gestión y a los empleados.
- Grupos de interés externos: asociados únicamente para la investigación a Clientes y proveedores, dejando de lado a los demás que conforman este grupo.

En el artículo “How integrated are environmental, quality and other standardized management systems An empirical study”, se analiza el grado de integración de los sistemas en tres tipos de organizaciones, en función de su nivel de combinación, de los objetivos del sistema de gestión, la documentación y los

recursos humanos así como de procedimientos. Los resultados muestran que los componentes del sistema de gestión particular, se integran y en qué grado; pero la investigación no tiene en cuenta los efectos en las partes interesadas. (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic, y Heras, 2009)

El estudio que analiza el estado de la responsabilidad social empresarial bajo la mirada de ejecutivos de empresa de; describe la percepción de los ejecutivos en América Latina sobre los avances que han realizado sus organizaciones en las dimensiones más relevantes de la responsabilidad social empresarial con el fin de generar ideas de mejora en Latinoamérica en los ámbitos económico, social y ambiental. Este análisis mide el impacto en algunos grupos de interés como: la comunidad, el medio ambiente, los empleados; sin embargo, este estudio no tiene en cuenta el impacto generado por otros sistemas de gestión como el de gestión ambiental y gestión de calidad. Latinoamérica (Forum Empresa, 2009)

En el artículo “Los sistemas integrados de gestión” de la revista contribuciones a la economía, contemplan los sistemas ISO 9001, ISO14001 y OHSAS 18001 (Zayaz, Frometa, y Pérez, 2008) y la forma de integrar dichos sistemas. A su vez, el Libro “Sistema de Gestión Integral una sola gestión un solo equipo” hace referencia a las normas ISO 9001, NTGP1000, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001 e ISO 26000 y plantea una propuesta del sistema de gestión integral, sobre la base del modelo de concepto de procesos y cadena de valor (Atehortua, Bustamente, y Valencia, 2008). Ambos documentos sin embargo, no toman en cuenta las partes interesadas ni los posibles efectos que pueda generar dicha integración

En el estudio “Evaluación sobre el impacto de la certificación ISO 14001 en las empresas ubicadas en el departamento”, desarrollado como trabajo de grado por estudiantes de la escuela de ingeniería de la Universidad Pontificia Bolivariana, se evaluó en este caso el impacto del sistema de gestión ambiental

según la ISO 14001, en cada una de sus etapas. En la realización de esta investigación se contemplaron otros sistemas de gestión que se encontraban implementados y cómo contribuían estos al sistema de gestión ambiental y se limitaron a identificar en las organizaciones las partes involucradas con el sistema y como se ven afectadas de manera general, haciendo énfasis principalmente en el mejoramiento de las relaciones, y someramente en el incremento de una conciencia ambiental por parte de los empleados, pero no se realizó un análisis detallado de los efectos que se generan para cada uno de los stakeholders. (Gallego, Ortiz, y Sepúlveda, 2010)

Un estudio realizado en el año 2006 por el ICONTEC, sobre el “Impacto de la certificación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas colombianas”, presenta los resultados de la evaluación que recoge aspectos generales como el tiempo, costo y esfuerzos de la implementación, otros más específicos relacionados con el mercado y las exportaciones, en donde se identificó un efecto positivo en el mejoramiento en las relaciones internacionales. Otros temas considerados fueron el desempeño de la empresa, atributos de calidad, ambiente de trabajo, entre otros.

Además, analizó los impactos en función de los ocho principios de calidad contemplados en la familia ISO 9000, como resultado de este enfoque, las partes interesadas que obtuvieron principal atención en esta investigación están referidas principalmente a clientes, empleados y proveedores a quienes se refiere explícitamente los principios de calidad. Se destacan para estos grupos, efectos como el incremento nivel de satisfacción del cliente, la mejora de las relaciones con los proveedores y la disminución de aspectos como accidentalidad o ausentismo. Mínimamente, de manera casi nula, se ofrecieron cifras porcentuales de aspectos de implicación social y/o ambiental, pero sobre cuyos resultados no realizó ningún tipo de observación.

En la tesis de maestría “Impactos en Instelec S.A. generados por la implementación del sistema integral de gestión”, analiza el cambio que genera en la cultura organizacional la implementación de un sistema de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 realizando una descripción del proceso de transformación además de describir los impactos que se identifican al interior y al exterior de una organización en la cultura, la comunicación y el desempeño organizacional. (Vélez, 2009)

El desarrollo de la investigación se concentró de manera particular sobre un grupo de interés, los empleados, (de los cuales se hizo una distinción entre empleados operativos y administrativos) y como se crea una nueva cultura organizacional y se producen cambios significativos en el comportamiento del personal, al final este grupo de interés, constituyó una fuente primaria de información. En el contenido sólo se nombran explícitamente los principales clientes, haciéndose distinción entre los nacionales e internacionales, y a los principales competidores. En ningún momento se contemplan partes referentes al Estado, la comunidad o el medio ambiente.

De manera general, se observa que las investigaciones y documentación que actualmente hacen referencia al estado y a la integración de los sistemas de gestión no contemplan ni miden el impacto que generan estos en los stakeholders o grupos de interés, en algunos casos se analiza el impacto hacia algún sistema de gestión en particular o establecen modelos de sistemas integrados de gestión.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

“Según Tamayo y Tamayo (2005), la metodología garantiza que las relaciones que se establecen y los resultados o nuevos conocimientos obtenidos tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad. Ese procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales están encaminados el interés de la investigación es lo que constituye la metodología. Es decir presenta los métodos y técnicas, la descripción de las unidades de análisis y procedimientos para la realización de la investigación.” (Vélez, 2009, p. 75)

Para lograr el cumplimiento del objeto de estudio, se acude al diseño de un Instrumento, desarrollado por la investigadora y validado por un experto internacional, con el fin de establecer los efectos de la implementación de un sistema integrado de gestión en los grupos de interés. A través de la aplicación de un cuestionario y su procesamiento estadístico en el Software SPSS.

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es descriptiva y analítica.

Las investigaciones descriptivas, “Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Hernández, Fernández-Collado, y Baptista, 2010, p. 71). Para Escorcía (2010), las características que resumen las investigaciones descriptivas son:

- Define naturaleza de objetos o problemas de estudio, mediante análisis e inventario.
- Clasifica grupos de fenómenos u objetos.
- No verifica hipótesis, describe hechos según modelo teórico definido. (Escorcía, 2010, p. 14)

De igual manera, este tipo de investigación detalla de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés (Tamayo, 1999); de lo anteriormente expuesto, el propósito de este estudio es lograr una aproximación

hacia la identificación de los efectos que produce la integración de los sistemas de gestión sobre los grupos de interés elegidos.

Por su parte la investigación analítica “tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes.” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 269) y “propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio.” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 269). Cabe agregar que la “investigación analítica requiere de una descripción previa sobre la cual se hace el análisis” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 271)

“La investigación analítica incluye tanto el análisis como la síntesis” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 269). El análisis “implica detectar las características fundamentales que contribuyen a que el evento en estudio sea lo que es; implica además percibir los componentes en la interacción que les permite formar la totalidad” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 269). Por otro lado, “sintetizar implica reconstruir, volver a integrar las partes de la totalidad, dentro de una comprensión más amplia que la que se tenía al comienzo.” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 269)

Para describir detalladamente la metodología que se realizó en la trayectoria de esta investigación se establecieron diversas etapas por las cuales pasó su desarrollo; inicialmente se realizó una ubicación en el tema a través de textos, artículos, journal, papers y normas de diferentes bibliotecas y base de datos como Science Direct, IEEE xplora, E-libro, entre otras; y luego con el apoyo de un instrumento se realizó un trabajo de campo en las organizaciones empresariales, industriales, comerciales y de servicios que tenían implementado un Sistema Integrado de Gestión de: calidad bajo la norma ISO 9001:2008, medio ambiente bajo la norma ISO 14001:2004 y seguridad y salud ocupacional bajo la norma OHSAS 18001:2007; para encontrar hallazgos y analizar datos, estableciendo finalmente conclusiones.

6.1 POBLACIÓN OBJETIVO

Organizaciones empresariales industriales, comerciales y de servicios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá que tienen implementado un sistema integrado de gestión de: calidad ISO 9001, medio ambiente ISO 14001 y seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001.

6.1.1 Determinación de la muestra

6.1.1.1 Técnicas de muestreo

El principal inconveniente encontrado para determinar la muestra, es que no existe una base de datos que permita conocer con exactitud, cuantas organizaciones empresariales del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, de manera simultánea, tienen implementados los sistemas de gestión de calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO14001) y seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001), y además cuales de ellas los tienen a su vez integrados.

Tomando en cuenta que para identificar todas las organizaciones que cumplen las características de la población objetivo sería necesaria la ejecución de un censo, el cuál además de conllevar un largo periodo de tiempo, hace que se incurra en altos costos, y dado que esta investigación es de corte descriptiva y analítica, se tomó la decisión de utilizar uno de los métodos de muestreo no probabilísticos, estos “no se basan en un proceso de azar, sino que el investigador elige la muestra. La elección puede realizarse de diferentes formas utilizando la información previa del investigador o buscando maneras sencillas de selección.” (Grande y Abascal, 2005, p. 69)

El muestreo no probabilístico, es comúnmente empleado, “cuando el investigador desea utilidad en términos de inmersión en el tema de estudio, es decir, con fines de **sondeo**, de exploración y/o de un primer acercamiento al fenómeno-objeto de estudio”. (Ulloa y Quijada, 2006, p. 210) Es importante aclarar

que cuando se utilizan métodos de este tipo “no se pueden medir el error de muestreo y la confianza y obtener resultados definitivos, sino orientativos.” (Grande y Abascal, 2005. p. 69)

Finalmente se tomó la decisión de utilizar un tipo de muestreo de conveniencia que “Consiste en obtener una muestra de acuerdo a la conveniencia del investigador, acudiendo a poblaciones accesibles.” (Grande y Abascal, 2005, p. 69). Esta elección se hizo considerando que no se pretende realizar inferencia ni predicción sobre los resultados obtenidos y el estudio se limita a proveer un análisis meramente descriptivo acerca de la información recolectada.

A continuación en la tabla N°2 se muestra en resumen, los aspectos más relevantes a tener en cuenta, acerca del muestreo de conveniencia.

Muestreo de conveniencia	Características	Utilidad
Las muestras se seleccionan según un criterio de accesibilidad o comodidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad en la sección de la muestra • Rapidez • Economía 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño inicial de investigaciones • Investigaciones exploratorias • Formulación de hipótesis • Validación de escalas • Cálculo de varianzas para la afijación en el muestreo aleatorio estratificado

Tabla 2. Muestreo de conveniencia

Fuente: (Grande y Abascal, 2011, p. 258)

Las organizaciones que participaron en el estudio, se identificaron por medio de sus páginas web como aquellas que poseen integrados sus sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional.

6.1.1.2 Muestra

Las diez organizaciones industriales, comerciales y de servicios que participaron en la investigación son las siguientes:

1. ISAGEN
2. ZENÚ
3. TABLEMAC
4. INTERASEO
5. HACEB
6. CONQUÍMICA
7. PINTUCO
8. MINEROS
9. COLORQUIMICA
10. SAN MILLER (PILSEN)

6.1.1.3 Técnicas estadísticas

Para el análisis de la información se utilizaron herramientas de la estadística descriptiva, la cual “se enfoca en la recolección, resumen y presentación de un conjunto de datos” (Berenson, levine y Krehbiel, 2006, p. 4).

Particularmente se usaron tablas que “indican la frecuencia, cantidad o porcentaje de objetos en un conjunto de categorías para observar las diferencias que hay entre ellas” (Berenson, levine y Krehbiel, 2006, p. 22), adicionalmente como apoyo y con el objetivo de ilustrar más claramente los resultados obtenidos en las tablas se recurrió al uso de diagramas de barras, “cada barra muestra una categoría, su longitud representa la cantidad, frecuencia o porcentaje de los valores que caen en cada categoría.” (Berenson, levine y Krehbiel, 2006, p. 23), o a gráficos de pastel, este “es un círculo que se divide en partes para representar las categorías. El tamaño de cada rebanada varía de acuerdo con el porcentaje de cada categoría”. (Berenson, levine y Krehbiel, 2006, p. 24)

La tabulación de la información se llevo a cabo con la ayuda del *Software* SPSS, de donde se han obtenido las tablas de frecuencias y los gráficos ilustrativos.

6.2 CLASIFICACIÓN DE VARIABLES DEL ESTUDIO

Las variables de interés para este proyecto de investigación, han sido divididas por categorías de acuerdo con el grupo de interés en el que se evalúa el efecto de la integración de los sistemas de gestión bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Además se incluye una categoría que contempla aspectos generales de las organizaciones que han de ser considerados.

6.2.1 Variables para categoría aspectos generales

- Número de empleados: Dividida en las categorías de 1 a 49, de 50 a 499 y más de 500 empleados.
- Sector organización: opción de respuesta múltiple.
- Certificación de los sistemas de gestión: Se ha dividido en cuatro categorías (Certificación ISO 9001, Certificación ISO 14001, Certificación OHSAS 18001, Otra certificación)
- Motivo de la Certificación: opción de respuesta múltiple.
- Principal dificultad integración de los sistemas: opción de respuesta múltiple.
- Nivel organizacional donde se presenta la resistencia al cambio con mayor énfasis: Dividido en tres categorías Alta dirección, mandos medios, y nivel operativo. (si lo han identificado como la principal dificultad)
- Beneficios obtenidos: opción de respuesta múltiple.
- Partes interesadas beneficiadas: opción de respuesta múltiple.

6.2.2 Variables para aspectos categorizados por grupo de interés

Las aspectos que se listan a continuación se han subdivido de acuerdo a la parte interesada específica a la que están evaluando y cada una de ellas se hace sobre la base de que el sistema integrado de gestión genera unos beneficios.

a) Clientes o usuarios directos:

- Confianza de los clientes o usuarios directos
- Quejas y reclamos
- Mejora satisfacción de los clientes usuarios directos
- Mejora en relaciones comerciales
- Compromiso con la marca
- Mejora imagen organizacional

b) Propietarios y/o accionistas

- Relación costo – beneficio
- Ventas
- Identificación de oportunidades: 3 categorías mercados potenciales, nuevos clientes, oportunidades de mejora
- Facilidad de ingreso a nuevos mercados: 4 categorías extranjeros, nacionales, regionales, y locales gremiales

c) Empleados

- Desempeño
- Índices accidentalidad
- Rotación del personal

- Comprensión responsabilidad
- Competencia
- Compromiso
- Percepción sistema integrado
- Relaciones entre empleados

d) Proveedores

- Calificación proveedores
- Rotación proveedores
- Calidad productos suministrados
- Cumplimiento de requisitos legales, ambientales y SSO
- Mejor relaciones con los proveedores

e) Sociedad en general

- Existencia procedimiento identificación requisitos legales
- Existencia comunicación con la comunidad antes de la integración
- Mejora relaciones con la comunidad
- Disminución en sanciones por parte del estado

6.3 INSTRUMENTO

Instrumento: Es el mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar la información a través de formularios, pruebas, test, escalas de opinión, listas de chequeo, encuesta, entrevistas, bitácoras, historias de vida, autobiografías.

Técnicas: Es el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación. Ejemplos:

Cuestionarios, Entrevistas, Encuestas, Grupo focal, Escalas de opinión, Estudios de casos, Bibliografías, Historias de vida y Autobiografía, entre otros.

El instrumento para este estudio se construyó con base en las partes interesadas que propone la Norma ISO 9004 versión 2009, y sus necesidades y expectativas para determinar los aspectos a evaluar en el desarrollo de esta investigación.

El propósito del instrumento es identificar la percepción que tienen las organizaciones de los efectos que genera en sus grupos de interés la implementación de un Sistema Integrado de Gestión. El diseño del instrumento es descriptivo y analítico, dado que permite observar los posibles efectos que tiene la integración sobre los grupos de interés que son identificados en las organizaciones.

El instrumento para la recolección de la información fue la encuesta que puede ser entendida como “una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas” (Grande y Abascal, 2005, p. 14). El método de la aplicación de la encuesta se realiza en dos modalidades, personal, o vía correo electrónico, al coordinador del sistema de gestión integral. “Las encuestas personales consisten en un encuentro entre dos personas en el cual una de ellas obtiene información proporcionada por la otra sobre la base de un cuestionario.” (Grande y Abascal, 2005, p. 14)

6.3.1 Grupos de interés seleccionados

Para este caso de estudio se realizó un análisis de los grupos de interés de las compañías a las que se aplicó el instrumento, tomando como referencia las partes interesadas contemplados en la Norma ISO 9004:2009, donde propone un ejemplo y las identifica conjuntamente con sus necesidades y expectativas, estas últimas, corresponden a los efectos que busca evaluar esta investigación. Esta clasificación de las partes interesadas no varía significativamente en los modelos

de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud ocupacional, bajo las normas ISO9001, ISO 14001, y OHSAS 18001 respectivamente.

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Clientes	Calidad, precio y desempeño en la entrega de los productos
Propietarios/accionistas	Rentabilidad sostenida Transparencia
Personas en la organización	Buen ambiente de trabajo Estabilidad laboral Reconocimiento y recompensa
Proveedores y aliados	Beneficios mutuos y continuidad
Sociedad	Protección ambiental Comportamiento ético Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios

Figura 13. Ejemplos de partes interesadas y sus necesidades y expectativas

Fuente: *Norma ISO 9004:2009, p.3*

Teniendo en cuenta esa premisa, y el hecho de que las organizaciones pueden nombrar sus partes interesadas a conveniencia, los grupos de interés de las empresas identificadas para el estudio seleccionados son los siguientes:

- Clientes: Organización o persona que recibe un producto. (ISO 9000:2005)
- Propietarios/accionistas: conformado por Organizaciones o personas que aportan el capital de inversión.
- Empleados: Está constituido por el recurso humano que conforma la organización y puede subdividirse en tres grandes grupos:
 - Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización. (ISO 9000:2005)
 - Administrativos: Nivel de mando medio y dedicados principalmente a la ejecución de actividades de apoyo.

- Operativos: intervienen directamente en la ejecución de actividades de transformación.
- Proveedores: Organización o persona que proporciona un producto. (ISO 9000:2005)
- Sociedad: conglomerado de personas afectadas por la actividad de la organización.

Grupos de interés como el Estado o medios de comunicación, no son tomados en cuenta para la aplicación de la presente investigación.

6.3.2 Elección de los Aspectos sobre los cuales se evaluaron los efectos del sistema integrado de gestión

Para la elección de los aspectos a evaluar, para determinar los efectos del Sistema Integrado de Gestión, sobre las partes interesadas, se parte de las necesidades y expectativas más significativas según el grupo de interés, identificadas por la Norma ISO 9004:2009, y que pueden observarse en la figura 10.

Teniendo en cuenta que esto no es suficiente para caracterizar los aspectos sobre los cuales se busca medir los efectos del sistema integrado de gestión, y considerando que se hace necesario establecer otros criterios, se tomó como ejemplo las características que propone (Amaya y Olarte, 2008), en su estudio "Impacto de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones certificadas en Antioquia sobre los responsables del Sistema de Gestión de la calidad y empleados de la organización, sus clientes y proveedores", y se ajustaron a las necesidades de esta investigación.

Los aspectos seleccionados además deben cumplir los siguientes requisitos:

- Aplicables a cualquier organización
- Establecen criterios de comparación entre los grupos
- Son medibles y perceptibles en todas las organizaciones

6.3.3 Aspectos a ser evaluados según el grupo de interés

A continuación se presenta de una forma categorizada con respecto a los grupos de interés, los aspectos sobre los cuales se tuvo como objetivo evaluar los efectos del sistema integrado de gestión, orientados a las necesidades y expectativas identificadas por la Norma ISO 9004:2009 para cada uno de ellos.

Grupo de interés	Expectativas o necesidades Identificada	Aspectos en los que se reflejan
Clientes	Calidad, precio y desempeño en la entrega de los productos.	Satisfacción del cliente
		Quejas y reclamos
		Fidelización de clientes
		Relaciones con los clientes
Propietarios y/o accionistas	Rentabilidad sostenida y transparencia	Fortalecimiento de líderes y cumplimiento de objetivos.
		Resultados de ventas y análisis de costos
		Expansión comercial
		Administración de recursos
Empleados	Buen ambiente de trabajo, estabilidad laboral, reconocimiento y recompensa.	Programa de salud ocupacional
		Desempeño del personal
		Relaciones entre empleados
Proveedores	Beneficios mutuos y continuados	Relaciones con los proveedores
		Calidad de productos o servicios comprados
		Evaluación de proveedores
Sociedad	Protección ambiental, comportamiento ético, Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.	Manejo de residuos
		Incumplimientos legales
		Reconocimiento

Tabla 3. Categorización de los aspectos a evaluar según los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4 Diseño de la encuesta para la recolección de información

La encuesta es la técnica utilizada para la recolección de la información proveniente de las organizaciones empresariales del Área Metropolitana del Vale del Aburrá

La Encuesta

Una encuesta por muestreo es un modo de obtener información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación, que forman parte de una muestra representativa, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario, con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables (Corbetta: 2007, citado por Batthyány y Cabrera, 2011, p. 86).

Para el diseño de las preguntas, se dividió la encuesta en seis categorías, una para aspectos generales y las demás de acuerdo a los grupos de interés encontrados en la Tabla 4 (Categorización de los aspectos a evaluar según los grupos de interés). En cuanto a la orientación de las preguntas se tomó como punto de partida las expectativas o necesidades identificadas para cada parte interesada y los aspectos en los que se reflejan, contemplados en la tabla ya mencionada.

El cuestionario diseñado para la recolección de la información, se ofrece como el ANEXO A de esta investigación.

6.4 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Como medida previa a la aplicación del instrumento de recolección de información elaborado para la presente investigación, este ha sido sometido a un proceso de validación.

Este proceso ha sido llevado a cabo por el par académico Jorge Rubén López, Director de la especialización y la maestría en ingeniería en Calidad de la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, Argentina.

Después de sugerir algunas correcciones de forma, y de estas ser ejecutadas, posteriormente el Ingeniero Jorge Rubén López procede a la aprobación de la encuesta.

7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

7.1 RESULTADOS ASPECTOS GENERALES

A continuación se detallan los resultados extraídos de la información aportada por las compañías a través del instrumento que han diligenciado.

7.1.1 Número de empleados

En la tabla N°4 se puede observar que el 70% de las empresas que diligenciaron la encuesta tienen más de 500 empleados y el 30% restante tienen entre 50 y 499 empleados. Esto podría representar un indicio de que las empresas grandes tienen una mayor preferencia por la integración de sus modelos de gestión, o puede ser porque poseen mayores recursos para financiar los cambios necesarios a implementar.

La pequeña empresa entre 1 y 49 empleados no tuvo representación en esta investigación, puesto que entre las organizaciones encuestadas ninguna corresponde a este grupo.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Más de 500	7	70,0
50 y 499	3	30,0
1 a 49	0	0
Total	10	100,0

Tabla 5. Número de empleados

7.1.2 Sector organización:

En la tabla N° 5 se presentan los resultados clasificados por sectores que están representados en esta investigación y se observa que la tendencia a integrar los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, y seguridad y salud ocupacional, abarca organizaciones dedicadas a actividades variadas.

El 60% de las organizaciones encuestadas se concentra en los sectores de servicios, industrial, y manufacturero. Esto puede verse representado como el interés que tienen estos sectores, en conocer los efectos que produce su organización sobre sus partes interesadas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	2	20,0
Manufacturero	2	20,0
Servicios	2	20,0
Alimentos	1	10,0
Comercial	1	10,0
Minero	1	10,0
Químico	1	10,0
Total	10	100,0

Tabla 6. Sector organización

7.1.3 Certificación de los sistemas de gestión

En las tablas N° 6, 7, 8 y 9 se muestran cuantas organizaciones tiene certificados los sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001, medio ambiente bajo la ISO 14001, de seguridad y salud ocupacional bajo la OHSAS 18001 y si estas tienen otro tipo de certificación adicional respectivamente. Como puede apreciarse el 90% de las organizaciones que participaron, tienen certificados sus sistemas de calidad y de gestión ambiental, el 60% el sistema de seguridad y salud ocupacional y sólo el 30% tiene certificado otro sistema adicional entre los cuales se encuentra la ISO 22000, la NTC 1335 y las normas HACCP.

De los resultados anteriores puede deducirse que en el momento de certificar un sistema de gestión, las organizaciones son más adeptas a la certificación de sistemas de calidad y ambiental, sin desmeritar que el de seguridad y salud ocupacional está ganando mayor popularidad, esto puede estar relacionado con el deseo de mejorar su desempeño y aumentar su participación internacional. Por el contrario, el obtener un certificado para algún otro sistema

puede deberse más estrictamente a disposiciones legales o a exigencias por parte de los clientes o del sector. Como observación adicional, se encontró que el organismo certificador de preferencia es el ICONTEC, para todos los que diligenciaron la encuesta.

ISO 9001	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90,0
No	1	10,0
Total	10	100,0

Tabla 7. Certificación ISO 9001

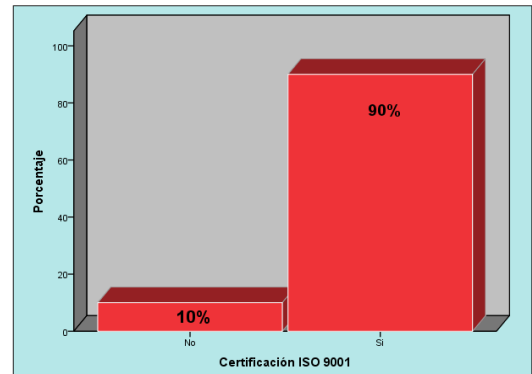


Gráfico 1. Certificación ISO 9001

ISO 14001	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90,0
No	1	10,0
Total	10	100,0

Tabla 8. Certificación ISO 14001

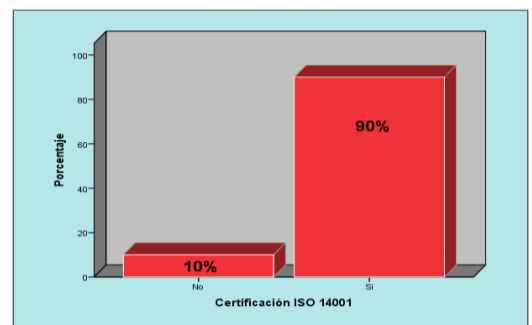


Gráfico 2. Certificación ISO 14001

OHSAS 18001	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60,0
No	4	40,0
Total	10	100,0

Tabla 9. Certificación OHSAS 18001

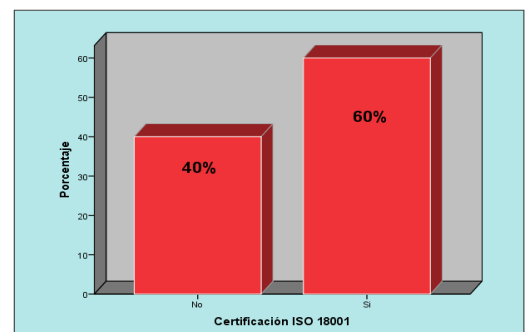


Gráfico 3. Certificación OHSAS 18001

Otra certificación	Frecuencia	Porcentaje
No	7	70,0
Si	3	30,0
Total	10	100,0

Tabla 10. Otra certificación

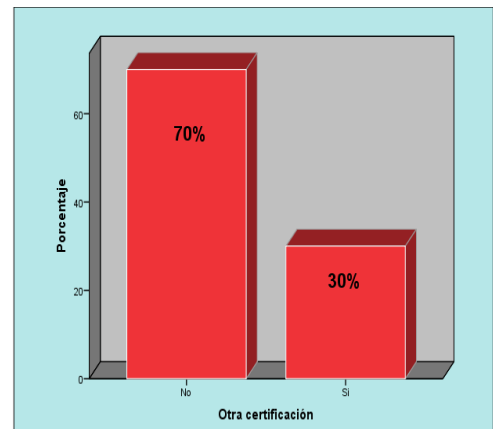


Gráfico 4. Otra Certificación adicional

7.1.4 Motivo de la certificación

En la tabla N°10 se muestran los motivos para certificar los sistemas que manifestaron las organizaciones encuestadas. El 90% señala la voluntad propia como su motivación, y sólo el 10% afirma haberlo hecho por razones de competitividad.

Lo anterior es un indicativo de que las organizaciones eligen certificarse en respuesta a motivaciones internas que bien pueden deberse a la necesidad de una cultura de mejoramiento continuo, o al deseo de expansión a nivel internacional.

Motivo certificación	Frecuencia	Porcentaje
Voluntad propia	9	90,0
Competitividad	1	10,0
Total	10	100,0

Tabla 11. Motivo certificación

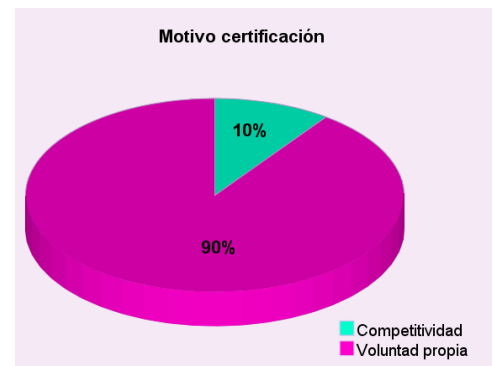


Gráfico 5. Motivo certificación

7.1.5 Principal dificultad integración de los sistemas

En la tabla N°11 se pueden apreciar las principales dificultades para la integración que fueron señaladas por las organizaciones. El 40% y el 20% se concentran en la resistencia al cambio y la complejidad del método adoptado respectivamente, las demás dificultades representan el 10% cada una y el otro 40% entre todas.

El hecho de que la resistencia al cambio se presente como la principal dificultad, puede relacionarse con el temor a adquirir más responsabilidades como consecuencia de la integración, debido a que puede ser interpretado por los empleados como la generación de carga adicional de trabajo innecesario.

Principal dificultad	Frecuencia	Porcentaje
Resistencia al cambio	4	40,0
Complejidad método	2	20,0
Costos del proceso	1	10,0
Desconocimiento norma	1	10,0
Desconocimiento Requisito común	1	10,0
Desinterés empleados	1	10,0
Total	10	100,0

Tabla 12. Principal dificultad de integración del sistema

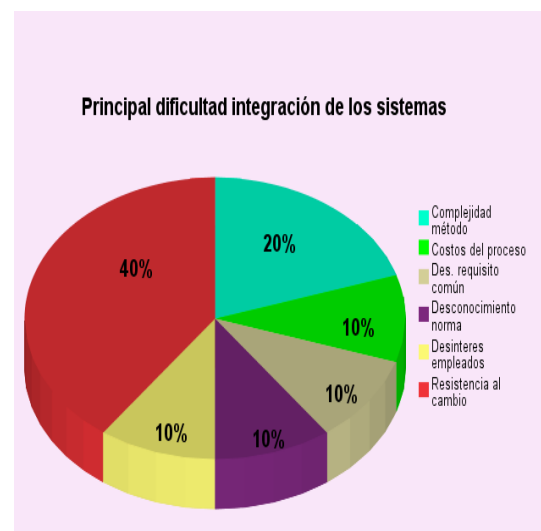


Gráfico 6. Principal dificultad integración sistemas

7.1.6 Nivel organizacional donde se presenta la resistencia al cambio con mayor énfasis

En la tabla N°12 se observa el nivel organizacional que señalaron las organizaciones que identificaron la resistencia al cambio como la principal dificultad para la integración de sus sistemas de gestión. El 75% situó una

resistencia al cambio significativa en los mandos medios, y el otro 25% en el nivel operativo. No identificaron este problema en la alta dirección.

El motivo por el cual la resistencia al cambio se presenta con mayor énfasis en los mandos medios, puede deberse a que son estos quienes pueden adquirir mayor responsabilidad en la etapa de establecimiento e implementación de la integración. Además es común que sean estos quienes enfrenten los principales cambios que se produzcan.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mandos medios	3	75,0
Nivel operativo	1	25,0
Alta dirección	0	0,00
Total	4	100,0

Tabla 13. Nivel donde se presentó la resistencia al cambio

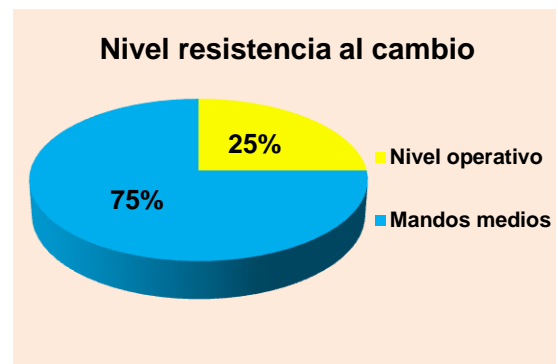


Gráfico 7. Nivel donde se presentó la resistencia al cambio

7.1.7 Beneficios obtenidos por la integración

En la tabla N°13 se muestran listados los beneficios propuestos en esta investigación que podrían derivarse de la integración de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional. Teniendo en cuenta que una organización puede identificar que ha obtenido más de un beneficio de la integración, la pregunta formulada en el cuestionario permitía seleccionar más de una opción.

Los beneficios identificados con mayor frecuencia por las organizaciones encuestadas son, la articulación de auditorías con el 90%, la articulación de planes y programas con el 80%, y reducción de documentación, reducción de riesgos, estandarización procesos con el 70%. Otros como mejora imagen institucional, y

mejora en la eficiencia de los procesos obtuvieron el 60%, y logro de reconocimiento, mejores relaciones partes interesadas, reducción de re procesos, y mejora en los resultados de la organización, fueron señalados en el 50%. Los demás beneficios propuestos presentaron resultados entre el 30% y el 40%. Es importante señalar que ninguna de las organizaciones manifestó no haber obtenido beneficios por la integración.

Beneficio identificado	Frecuencia	Porcentaje
Articulación de auditorías	9	90,0
Articulación de planes y programas	8	80,0
Estandarización procesos	7	70,0
Reducción de riesgos	7	70,0
Reducción de documentación	7	70,0
Mejora imagen institucional	6	60,0
Mejora en la eficiencia de los procesos	6	60,0
Logro de reconocimiento	5	50,0
Mejores relaciones partes interesadas	5	50,0
Mejora en los resultados de la organización	5	50,0
Reducción de re procesos	5	50,0
Mayor competitividad	4	40,0
Mayor productividad	3	30,0
Aumento del mercado	3	30,0
Facilidad en el comercio	3	30,0

Tabla 14. Beneficios obtenidos de la integración

Puede destacarse que entre los beneficios más frecuentes identificados están, la articulación de auditorías, la articulación de planes y programas, y reducción de documentación, y estandarización procesos, esto puede ser debido a que se relacionan con la integración de requisitos comunes y aplicables a los tres sistemas de gestión, bajo las normas interés.

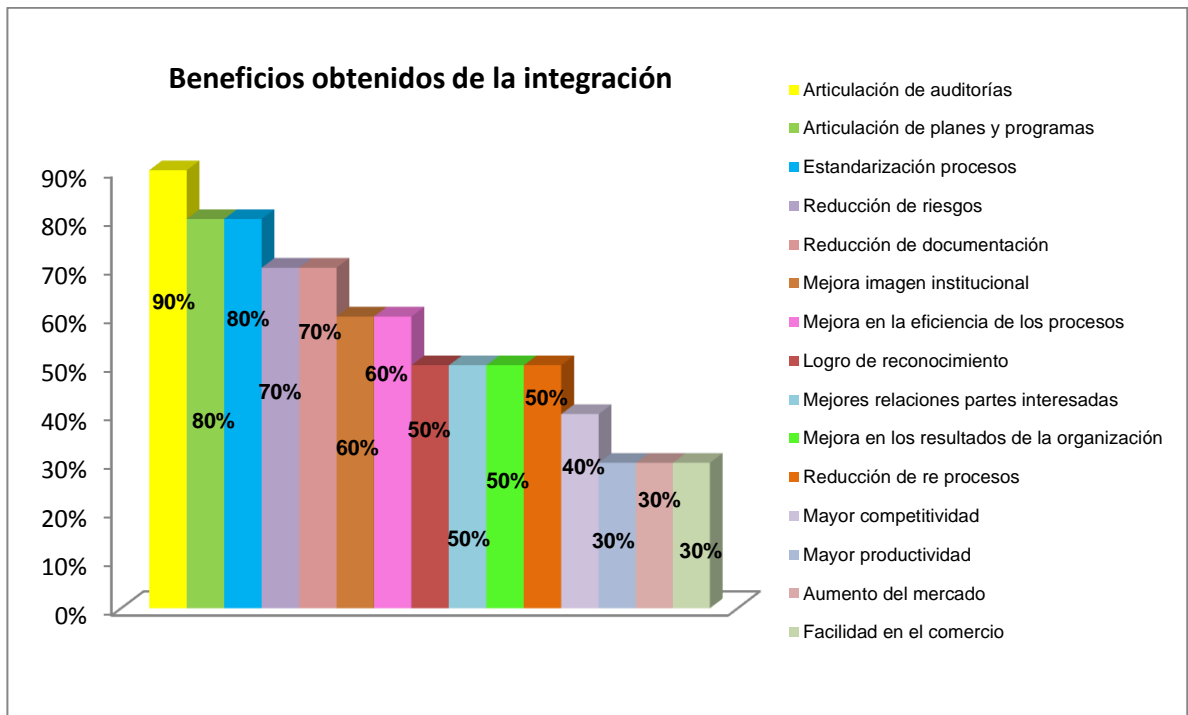


Gráfico 8: beneficios obtenidos de la integración

7.1.8 Partes interesadas beneficiadas

En la tabla N°14 se presentan las partes interesadas elegidas para el desarrollo de esta investigación. Teniendo en cuenta que una organización puede identificar que hay más de una parte interesada que se ha beneficiado de la integración, la pregunta formulada en el cuestionario permitía seleccionar más de una opción.

Es evidente que la parte interesada que las organizaciones han calificado como la más beneficiada como resultado de la integración son los empleados con un 90%, esto puede deberse a que los beneficios identificados con mayor frecuencia en la tabla N°13 contribuyen principalmente a mejorar y hacer más eficiente el desarrollo de las actividades dentro de las organizaciones, a reducir ambigüedades, y a dar cumplimiento a requisitos comunes en forma simultánea. Le siguen los clientes o usuarios directos y la sociedad en general con un 50%, Propietarios y/o accionistas con el 40% y los proveedores con el 30%.

Parte interesada beneficiada	Frecuencia	Porcentaje
Empleados	9	90,0
Clientes o usuarios directos	5	50,0
Sociedad en general	5	50,
Propietarios y/o accionistas	4	40,0
Proveedores	3	30,0

Tabla 15. Partes interesadas beneficiadas

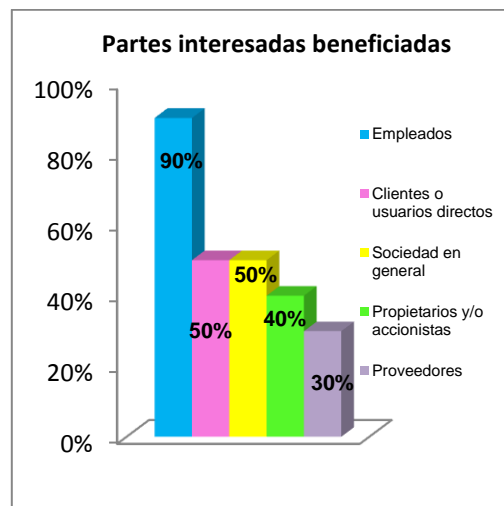


Gráfico 9. Partes interesadas beneficiadas

7.2 VARIABLES PARA ASPECTOS CATEGORIZADOS

A continuación se detallan los resultados extraídos de la información aportada por las compañías a través del instrumento que han diligenciado, para los aspectos que han sido categorizados de acuerdo a las partes interesadas seleccionadas para este estudio

Las respuestas a estas variables están condicionadas a la premisa de que las organizaciones las relacionan directamente como una consecuencia de la integración.

7.2.1 Clientes o usuarios directos

a) Confianza de los clientes o usuarios directos

En la tabla N°15 se reporta cómo perciben las organizaciones el comportamiento de la confianza de sus clientes para determinar si esta ha mejorado, disminuido o si permanece igual. El 70% de ellas han señalado una mejora en la confianza y el 30% restante consideran que este aspecto no se ha visto afectado directamente por la integración y permanece igual. Ninguna reporta una disminución.

El aumento de la confianza de los clientes o usuarios directos después de la integración, puede verse como una consecuencia de una gestión conjunta de los sistemas, suponiendo que estos pueden percibir cambios al recibir soluciones más eficaces y que responden de manera simultánea a sus necesidades.

Confianza de los clientes o usuarios directos	Frecuencia	Porcentaje
Mejoró	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 16. Confianza de los clientes o usuarios directos

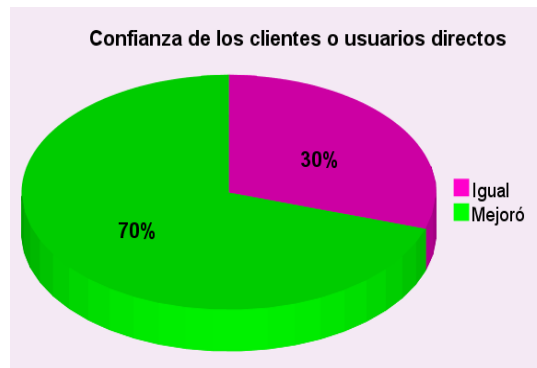


Gráfico 10. Confianza de los clientes o usuarios directos

b) Quejas y reclamos

En la tabla N°16 se puede observar como perciben las organizaciones el comportamiento de quejas y reclamos después de la integración de sus sistemas, en relación a si este aspecto ha aumentado, disminuido o si permanece igual. El 70% de ellas han señalado una mejora en la confianza y el 30% restante consideran que este aspecto no se ha visto afectado directamente por la integración y permanece igual. Ninguna reporta una disminución.

Quejas y reclamos	Frecuencia	Porcentaje
Igual	6	60,0
Disminuyó	4	40,0
Aumentó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 17. Comportamiento quejas y reclamos



Gráfico 11. Comportamiento quejas y reclamos

La disminución de quejas y reclamos puede relacionarse con la disminución de ambigüedades y trámites que se deriva de la integración al agrupar requisitos comunes. Esto puede incrementar el nivel de atención ofrecido a las necesidades de los clientes y a la detección temprana de inconformidades dentro de la organización.

c) Mejora satisfacción de los clientes o usuarios directos

En la tabla N°17 se presenta el comportamiento de la satisfacción de los clientes o usuarios directos como lo han identificado las organizaciones encuestadas. El 70% de ellas manifiesta una mejora en este aspecto y el 30% restante consideran que no han percibido cambios como consecuencia directa de la integración.

La mejora de la satisfacción puede ser una consecuencia de tener procesos estandarizados que proveen un mayor nivel de atención no sólo a las necesidades que manifiestan los clientes, sino también a aquellas expectativas que están implícitas. Además las organizaciones manifiestan que algunos de los elementos que les han permitido identificar este tipo de cambios son las encuestas de satisfacción, la reducción de reclamos y los canales de solicitud de información.

Mejora satisfacción de los clientes o usuarios directos	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

Tabla 18. Mejora satisfacción de los clientes o usuarios directos

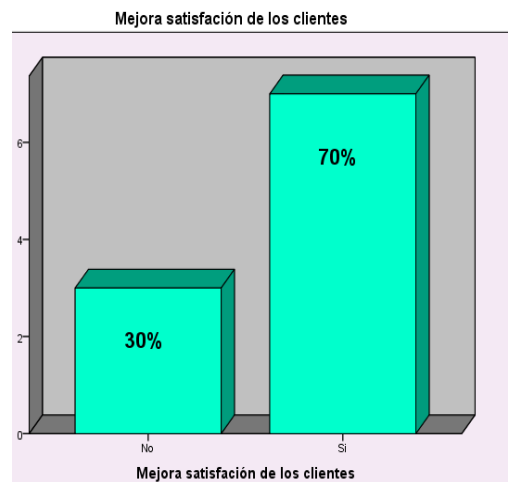


Gráfico 12. Mejora satisfacción de los clientes o usuarios directos

d) Mejora en relaciones comerciales

La tabla N°18 Muestra el porcentaje de organizaciones que han percibido una mejora en sus relaciones comerciales como una consecuencia directa de la integración.

El 70% de ellas manifiesta una mejora en las relaciones con sus clientes y el 30% restante no ha percibido cambios. Además manifiestan que algunos de los elementos que les ha servido de evidencia para identificar esa mejora ha sido el aumento del número de clientes y del volumen de ventas y, y a su vez la disminución de auditorías solicitadas por los clientes.

Mejora en las relaciones comerciales	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

Tabla 19. Mejora en las relaciones comerciales

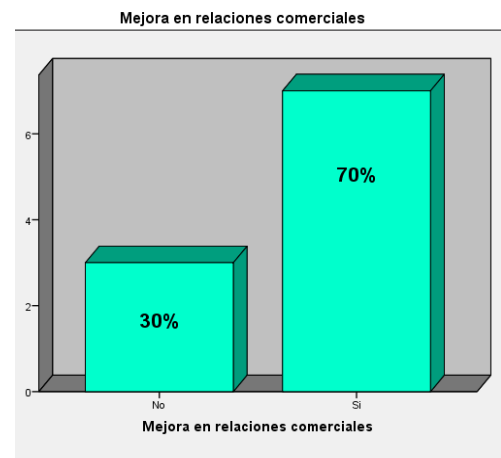


Gráfico 13. Mejora en las relaciones comerciales

e) Compromiso con la marca

En la tabla N°19 se observa cómo el 60% de las organizaciones señalan que sus clientes o usuarios directos se han comprometido más con su marca después de la integración. Además estas manifiestan que la fidelización y permanencia en el tiempo de sus clientes o usuarios directos ha sido la principal evidencia de este aspecto.

El 40% restante no ha percibido cambios, esto puede deberse a la falta de instrumentos que les permita identificar si ha existido un aumento en la permanencia en el tiempo de sus clientes, o a la existencia de aspectos externos a la integración como puede ser la ausencia de competidores fuertes.

Compromiso con la marca	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60,0
No	4	40,0
Total	10	100,0

Tabla 20. Compromiso con la marca

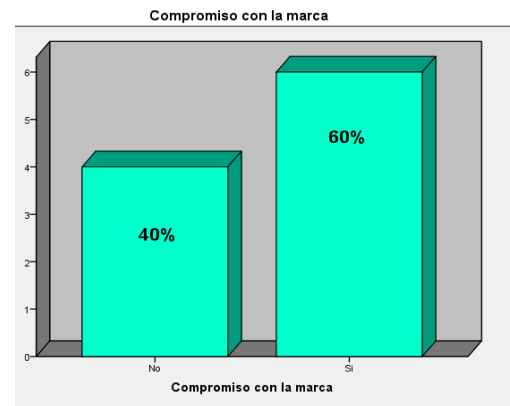


Gráfico 14. Compromiso con la marca

f) Mejora imagen organizacional

En la tabla N°20 la información indica que el 70% de las organizaciones señalan que ha mejorado su imagen organizacional, esto puede deberse a un aumento en el cumplimiento de requisitos legales y de los clientes de forma conjunta, como consecuencia de una gestión simultánea. El otro 30% no ha percibido cambios..

Mejora imagen organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

Tabla 21. Mejora imagen organizacional

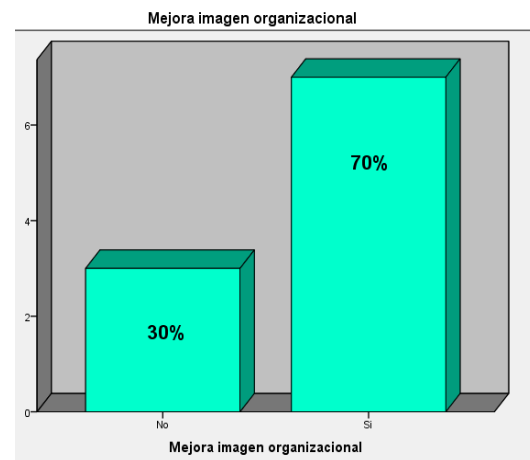


Gráfico 15. Mejora imagen organizacional

7.2.2 Propietarios y/o accionistas

a) Relación costo – beneficio

En la tabla N°21 en cuanto a la relación costo-beneficio en las organizaciones, el 60% indica que ha mejorado, esto puede relacionarse con la disminución del tiempo dedicado a auditorías separadas, a la reducción de documentación y a la gestión simultanea de actividades comunes a todos los sistemas. El 30% considera que permanece igual y el 10% manifiesta que bajó. El decrecimiento observado puede deberse a una incorrecta metodología de integración adoptada. Algunas organizaciones observaron que los costos por auditorías se redujeron.

Relación costo-beneficio	Frecuencia	Porcentaje
Mejóro	6	60,0
Igual	3	30,0
Bajó	1	10,0
Total	10	100,0

Tabla 22. Relación costo-beneficio

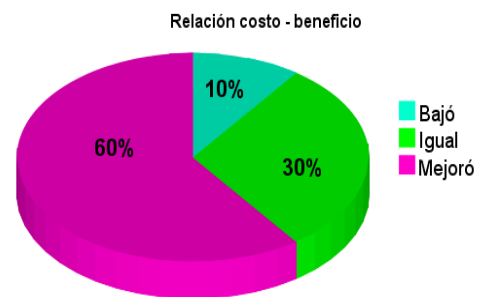


Gráfico 16. Relación costo-beneficio

b) Ventas

En la tabla N°22 se evalúa como han percibido las organizaciones el comportamiento de sus ventas después de la integración, y puede observar que el 60% reporta un aumento, que puede estar relacionado con una gestión conjunta más eficaz.

Además algunas de ellas, han hecho la observación de que no poseen una herramienta directa que les permita medir las ventas en relación con la integración de sus sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, y seguridad y salud ocupacional. Debido a lo anterior expuesto, es posible que esta sea la razón por la que el otro 40% manifieste que se han mantenido igual. Ninguno de los encuestados señalo que se haya notado una disminución.

Ventas	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	6	60,0
Igual	4	40,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 23. Ventas

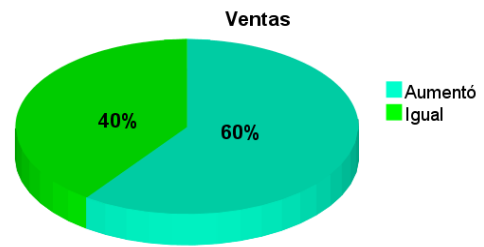


Gráfico 17. Ventas

c) Identificación de oportunidades

En la tabla N°23 se plantea la integración de los sistemas como una herramienta para identificar nuevas oportunidades. El 80% identificó oportunidades de mejora como consecuencia de la integración, este resultado en particular puede verse como el resultado de agrupar los requisitos comunes y de llevar una sola auditoría integrada. El 40% identificó mercados potenciales y el 20% de ellas indicaron que les permitió identificar nuevos clientes.

Nueva oportunidad identificada	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidades de mejora	8	80,0
Mercados potenciales	4	40,0
Nuevos clientes	2	20,0

Tabla 24. Identificación de oportunidades

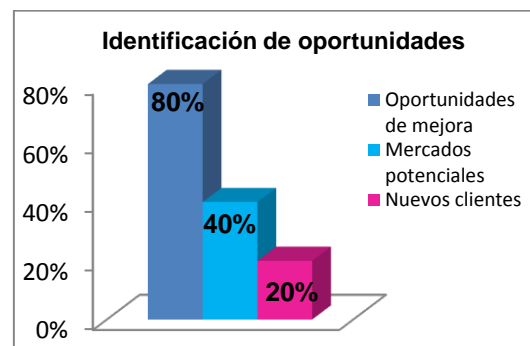


Gráfico 18. Identificación de oportunidades

d) Facilidad de ingreso a nuevos mercados

En la tabla N°24 se observa como perciben las organizaciones en cuanto a como la integración de los sistemas ha contribuido a que se genere una facilidad para ingresar a nuevos mercados.

De acuerdo a la información, el ingreso a mercados nacionales se ha visto facilitado en un 60%, para mercados extranjeros, regionales y regionales locales el 40% manifiesta haber detectado cierta facilidad para ingresar. Esta facilidad está

relacionada con un posible aumento en la conformidad de los requisitos aplicables a los tres modelos de gestión.

Tipo de mercado	Frecuencia	Porcentaje
Nacional	6	60,0
Extranjero	4	40,0
Regional	4	40,0
Local gremial	4	40,0

Tabla 25. Ingreso a nuevos mercados

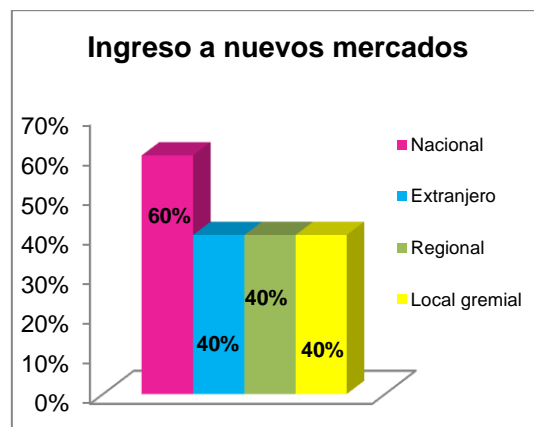


Gráfico 19. Ingreso a nuevos mercados

7.2.3 Empleados

a) Desempeño

En la tabla N°25 se observa el comportamiento del desempeño de los empleados después de la integración. El 70% reporta este ha mejorado, y el otro 30% indica que permanece igual. Ninguno de los participantes mencionó que desempeño haya disminuido. La mejora en el desempeño puede deberse principalmente a la agrupación de los requisitos comunes que elimina ambigüedades y actividades redundantes, que se ejecutan después de la integración en forma conjunta.

Desempeño	Frecuencia	Porcentaje
Mejóro	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 26. Desempeño empleados

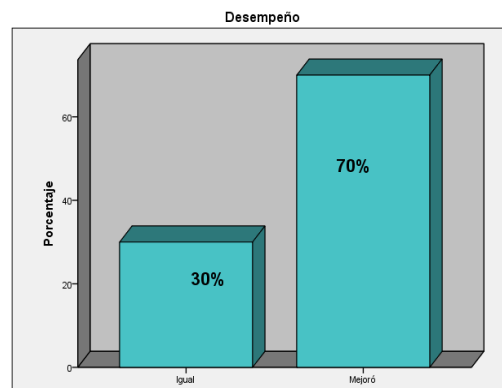


Gráfico 20. Desempeño empleados

b) Índices accidentalidad

En la tabla N°26 se evalúa como se ha comportado la accidentalidad después de la integración. El 60% de las organizaciones participantes manifiestan que ha disminuido, un 30% no ha percibido cambios en este aspecto, y un 10% indica que se ha incrementado, y agregan que se debe a que ha mejorado la conciencia para reportar los incidentes laborales.

Accidentalidad	Frecuencia	Porcentaje
Disminuyó	6	60,0
Igual	3	30,0
Aumentó	1	10,0
Total	10	100,0

Tabla 27. Accidentalidad

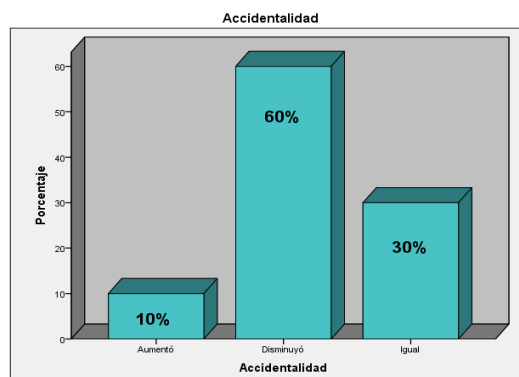


Gráfico 21. Accidentalidad

c) Rotación del personal

En la tabla N°27 se presenta el comportamiento de la rotación del personal de las organizaciones, es decir, que tanto están cambiando a sus empleados. El 80% manifiesta que se mantiene igual, este resultado puede deberse a que las organizaciones encuestadas no poseen un instrumento que les permita observar algún cambio en este aspecto, el 20% restante indica que disminuyó. Ninguno de los encuestados manifiesta percibir un aumento.

Rotación del personal	Frecuencia	Porcentaje
Igual	8	80,0
Disminuyó	2	20,0
Aumentó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 28. Rotación del personal

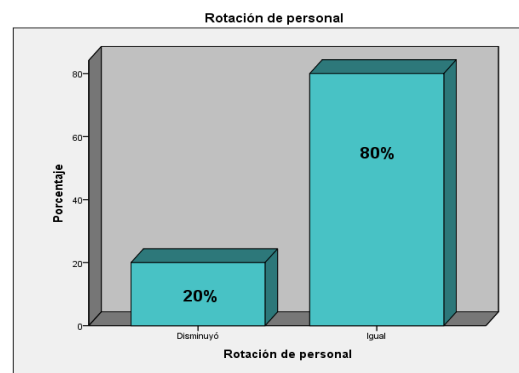


Gráfico 22. Rotación del personal

d) Comprensión responsabilidad

En la tabla N°28 en cuanto a lo relacionado con la comprensión de las responsabilidades de sus empleados en las organizaciones participantes, se encuentra que un 70% reporta un aumento, lo anterior puede relacionarse con la eliminación de ambigüedades y la reducción de documentación, el otro 30% restante no ha percibido cambios en este aspecto. Ninguno de los encuestados manifiesta que la comprensión haya disminuido.

Comprensión responsabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 29. Comprensión responsabilidad

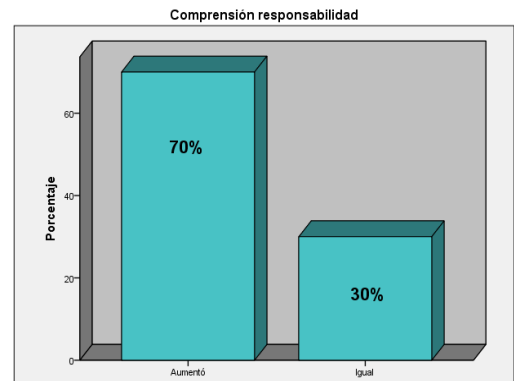


Gráfico 23. Comprensión responsabilidad

e) Competencia

En la tabla N°29 se observa como perciben las organizaciones encuestadas el comportamiento de la competencia, es decir, que tan aptos son para las actividades que desempeñan sus empleados. El 70% reporta que esta ha mejorado, posiblemente porque hay un incremento en la comprensión de las responsabilidades, y el otro 30% indica que permanece igual. Ninguno de los participantes mencionó que la competencia haya disminuido.

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 30. Competencia empleados

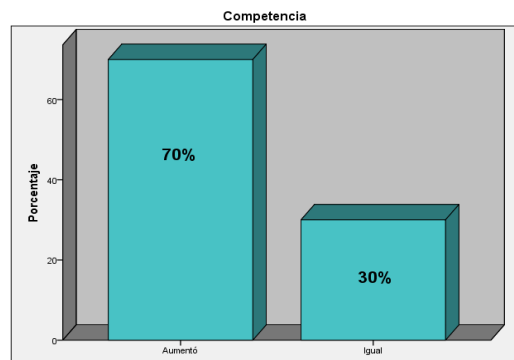


Gráfico 24. Competencia empleados

f) Compromiso

En la tabla N°30 se evalúa como han percibido las organizaciones los cambios, si existen, en el compromiso de sus empleados. El 70% reporta que ha aumentado, esto puede deberse a la existencia de una mayor comprensión del papel que desempeñan dentro del sistema integrado. El otro 30% indica que permanece igual. Ninguno de los participantes mencionó que el compromiso haya disminuido.

Compromiso	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 31. Compromiso

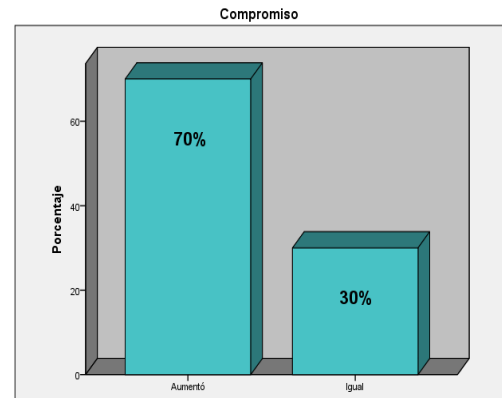


Gráfico 25. Compromiso

g) Percepción sistema integrado

En la tabla N°31 se observa cómo se encuentra la percepción del sistema integrado en los empleados de las organizaciones encuestadas para esta investigación. El 70% reporta un aumento en este aspecto, y el otro 30% indica que permanece igual, esto último puede deberse a que manifiestan que ya existían varias actividades integradas, antes de integrar los sistemas por completo. Ninguno de los participantes mencionó que la percepción haya disminuido.

Percepción sistema integrado	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 32. Percepción del sistema integrado

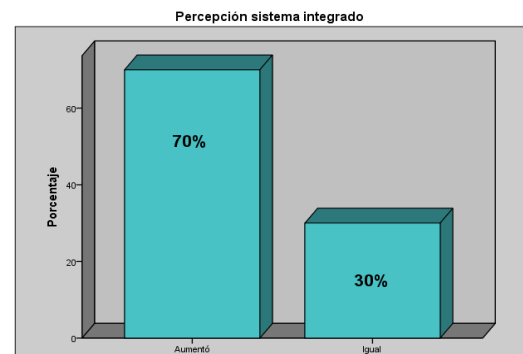


Gráfico 26. Percepción del sistema integrado

h) Relaciones entre empleados

En la tabla N°31 en lo referente a las relaciones entre los empleados, la percepción de las organizaciones, está dividida de manera que el 50% encuentra que estas han mejorado con la integración, y el otro 50, considera que este aspecto permanece igual. Esta división puede deberse principalmente a que las organizaciones no disponen de un método que les permita identificar si existe un cambio significativo.

Ninguno de los participantes mencionó que las relaciones entre los empleados se vean afectadas de manera negativa.

Relaciones entre empleados	Frecuencia	Porcentaje
Igual	5	50,0
Mejóro	5	50,0
Empeoró	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 33. Relaciones entre empleados

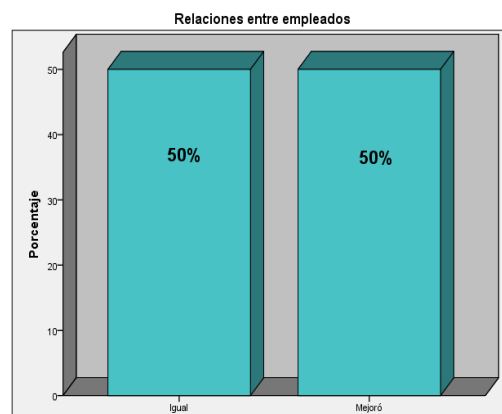


Gráfico 27. Relaciones entre empleados

7.2.4 Proveedores

a) Calificación proveedores

En la tabla N°33 se evalúa como han percibido las organizaciones los cambios, si existen, acerca de la calificación de sus proveedores, en cuanto a calidad, oportunidad de entrega y cumplimiento de requisitos, y esto lo evidencian en los resultados de las evaluaciones que les realizan.

El 70% reporta que la calificación ha mejorado, esto puede ser el resultado, de la existencia de una mayor rigurosidad al elegir a los proveedores, de manera que se pueda dar cumplimiento a todos los requisitos de manera paralela. El otro 30% indica que permanece igual. Ninguno de los participantes mencionó que la calificación haya disminuido.

Calificación proveedores	Frecuencia	Porcentaje
Mejóro	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 34. Calificación de proveedores

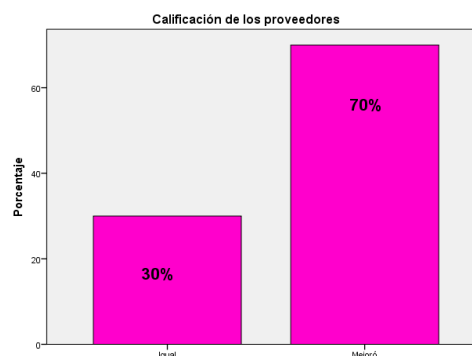


Gráfico 28. Calificación proveedores

b) Rotación proveedores

En la tabla N°34 se presenta el comportamiento de la rotación de los proveedores, es decir, que tanto están cambiando las organizaciones encuestadas a quienes les proveen bienes o servicios. El 60% manifiesta que se mantiene igual, el 30% indica que disminuyó y el 10% reporta un aumento, esto último puede deberse a que ha aumentado la exigencia de requisitos y del cumplimiento de estos.

Rotación proveedores	Frecuencia	Porcentaje
Igual	6	60,0
Disminuyó	3	30,0
Aumentó	1	10,0
Total	10	100,0

Tabla 35. Rotación proveedores

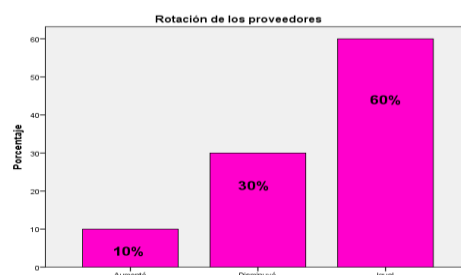


Gráfico 29. Rotación de proveedores

c) Calidad productos suministrados

La tabla N°35 hace alusión a la calidad de los productos suministrados por los proveedores a las organizaciones. El 70% encuentra un aumento que puede deberse a un posible aumento en los requisitos exigidos, el otro 30% no percibe

cambios en este aspecto, tal vez porque no poseen un medio que les permita identificarlos. Ninguno de los encuestados, contestó que la calidad haya disminuido.

Calidad productos suministrados	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 36. Calidad productos suministrados

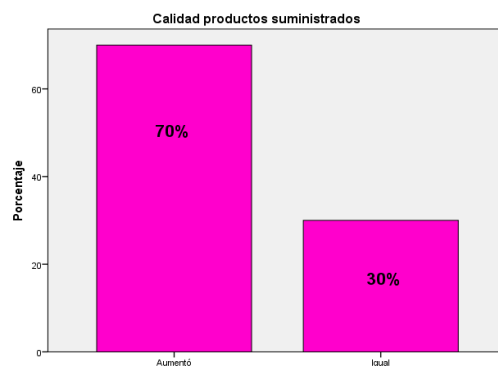


Gráfico 30. Calidad productos suministrados

d) Cumplimiento de requisitos legales, ambientales y Seguridad y Salud Ocupacional

En la tabla N°36 se observa como perciben las organizaciones el Cumplimiento de requisitos legales, ambientales y Seguridad y Salud Ocupacional por parte de sus proveedores. El 70% manifiesta que aumentó, es posible que esto se deba a que aumenta el nivel de exigencia y de regulación por parte de las organizaciones encuestadas. El otro 30% no ha notado cambios en este aspecto. Ninguno de los encuestados indica que haya disminuido.

Cumplimiento de requisitos legales, ambientales y SSO	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	7	70,0
Igual	3	30,0
Disminuyó	0	0,00
Total	10	100,0

Tabla 37. Cumplimiento de requisitos legales, ambientales y SSO

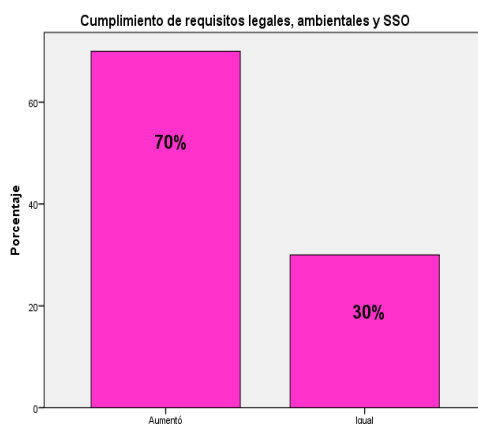


Gráfico 31. Cumplimiento requisitos legales, ambientales y SSO

e) Mejor relaciones con los proveedores

En la tabla N°37 se muestra el comportamiento de las relaciones con sus proveedores, en relación a si ha existido una mejora. El 70% manifiesta que si ha mejorado, el otro 30% no ha percibido cambios notables o indica que su relación con los proveedores era muy buenas desde antes de la integración de sus sistemas.

Mejora relaciones con los proveedores	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

Tabla 38. Mejora relación con los proveedores

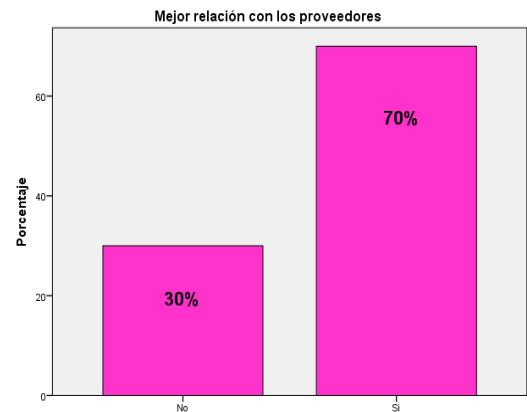


Gráfico 32. Mejora relación con los proveedores

7.2.5 Sociedad en general

a) Existencia procedimiento identificación requisitos legales

En la tabla N°38 se muestra como el 70% manifiesta que ya existía un procedimiento para identificar requisitos legales y sus actualizaciones, y el otro 30% no existía antes de la integración de sus sistemas.

Existencia procedimiento identificación requisitos legales	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

Tabla 39. Existencia procedimiento identificación requisitos legales

Existencia procedimiento identificación requisitos legales

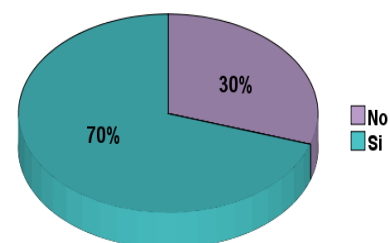


Gráfico 33. Gráfico 25. Existencia procedimiento identificación requisitos legales

b) Existencia comunicación con la comunidad antes de la integración

En la tabla N°39 se muestra como el 80% de las organizaciones manifiesta que ya existía un una comunicación con la comunidad, y en el otro 20% no existía antes de la integración de sus sistemas.

Este resultado hace evidente que las organizaciones actuales se preocupan por conocer como son percibidos por las comunidades a las que afectan en forma directa, posiblemente con el objetivo de disminuir efectos negativos o adversos, derivados de sus actividades.

Existencia comunicación con la comunidad antes de la integración	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	70,0
No	2	30,0
Total	10	100,0

Tabla 40. Existencia comunicación con la comunidad antes de la integración

Existencia comunicación con la sociedad antes de la integración

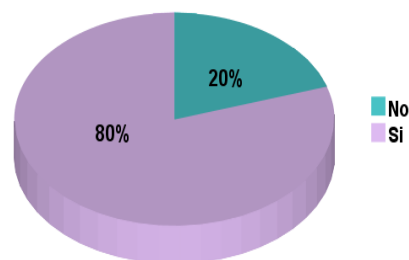


Gráfico 34. Existencia comunicación con la comunidad antes de la integración

c) Mejora relaciones con la comunidad

En la tabla N°40 se muestra el comportamiento de las relaciones con la comunidad, en referencia a si ha existido una mejora. El 70% manifiesta que si han mejorado, esto puede verse como una consecuencia de ofrecer mayor atención al cumplimiento de los requisitos individuales de cada sistema y al interés por disminuir o eliminar los efectos adversos. El otro 30% no ha percibido cambios notables o indica que su relación con la comunidad era muy buena desde antes de la integración de sus sistemas.

Mejora relaciones con la comunidad	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

Tabla 41. Mejores relaciones con la comunidad



Gráfico 35. Mejores relaciones con la comunidad

d) Disminución en sanciones por parte del estado

En la tabla N°41 en relación con la ocurrencia de sanciones a las organizaciones encuestadas se muestra el comportamiento que perciben. El 40% manifiesta que no ha percibido cambios, lo cual puede deberse a que no se posee un instrumento que permita identificar si han existido cambios en este aspecto que se relacionen de manera directa con la integración. El 30% indica que si han disminuido y el 30% restante manifiesta que no ha recibido sanciones hasta el momento.

Disminución en sanciones	Frecuencia	Porcentaje
No	4	40,0
Si	3	30,0
Sin sanciones	3	30,0
Total	10	100,0

Tabla 42. Disminución en sanciones

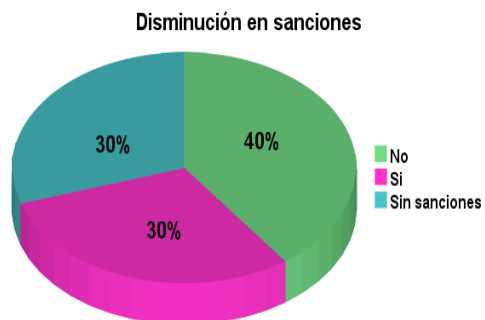


Gráfico 36. Disminución en sanciones

7.3 OBSERVACIONES GENERALES DE LAS EMPRESAS

Tomando en cuenta el carácter descriptivo de la presente investigación, dentro del cuestionario utilizado para recolectar la información de interés, se incluyó un ítem de observaciones generales, para que el encargado de responder a las preguntas,

en cada una de las organizaciones, hiciera una intervención de manera abierta si así lo deseaba. A continuación se resaltan los comentarios adicionales encontrados:

- El mayor logro con la integración de los Sistemas de Gestión es que los procesos incorporen las tres variables dentro de su gestión diaria, de tal manera que los Sistemas no sean vistos como algo adicional (proceso paralelo).
- La implementación de los sistemas de gestión se debe de realizar con convencimiento que sirve, que es una herramienta para mejorar todos los aspectos de la empresa y no para mostrar al cliente, si se realiza para mostrar a los clientes los sistemas de gestión no funcionan.
- Si los sistemas de gestión se crean como una cultura, cada uno de los integrantes de la organización lo ve como parte de su trabajo.

8 LIMITACIONES

De las organizaciones identificadas vía internet con un sistema de gestión integrado para los sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, inicialmente después de un primer contacto, quince de un total de 59 manifestaron estar interesadas en participar, es decir un 25.4%.

De las quince organizaciones a las cuales se les envió el instrumento para diligenciarlo, dos de ellas, un 13% luego de hacer una revisión del cuestionario, admitieron que debido al poco tiempo que llevan integrados sus sistemas no están en condiciones de responder a las preguntas planteadas. Eliminando estas dos organizaciones, de las quince participantes iniciales, quedaron trece organizaciones restantes, el 87%, de las cuales tres de ellas, el 20%, que aceptaron y recibieron el cuestionario, pese a los múltiples contactos telefónicos y vía correo electrónico, no regresaron el cuestionario diligenciado.

Finalmente se procede a evaluar los resultados obtenidos a partir de la recolección de la información de los formularios de las diez organizaciones, el 66.7% de las quince iniciales, de las cuales nueve lo regresaron vía correo electrónico, y una de ellas accedió a la encuesta de manera personal.

CONCLUSIONES

En un contexto de desarrollo sostenible empresarial definir los efectos generados por la integración de los sistemas de gestión sobre los grupos de interés, constituye una herramienta que permite a las organizaciones la toma de decisiones con el propósito de gestionar los aspectos relevantes que contribuyan a mejorar la relación con los *stakeholders*. Una empresa es socialmente responsable si tiene identificados a sus grupos de interés y conoce los efectos que generan su actividad empresarial sobre cada uno de ellos.

Después de analizar los resultados obtenidos en el estudio, se puede concluir que las organizaciones consideran en un 90% a los empleados como el grupo de interés más beneficiado debido la integración de los sistemas de gestión, esto se ve reflejado en la mejora de sus competencias, la comprensión de sus responsabilidades y la mejora del desempeño. Seguido se encuentra el grupo de interés clientes con un 50%. Finalmente se puede determinar que el grupo con menor efecto de la implementación de un sistema integrado de gestión son los proveedores.

Además, las organizaciones apuestan a que la integración genera beneficios en la gestión, como: articulación de las auditorías, planes y programas, reducción de la documentación y estandarización de los procesos. En este orden de ideas, en su mayoría, han optado por tener un sistema integrado de gestión de manera voluntaria y en busca del mejoramiento continuo, y no por obtener una certificación.

La principal dificultad que se presentó durante la integración de los sistemas de gestión es la resistencia al cambio en los niveles medios de mando, reportada en un 40% de las organizaciones, seguido por, la complejidad del método adoptado en los procesos de integración con un 20%.

De manera general se observa un efecto favorable sobre los grupos de interés en cuanto a que mejoran las relaciones entre las organizaciones y sus *stakeholders*, por ejemplo, las relaciones con la comunidad y los proveedores manifestaron una mejora del 70%.

En definitiva, se destacan los aspectos más relevantes en referencia a los efectos que genera la integración de los sistemas de gestión de: calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional. Para Los clientes o usuarios directos se observa que disminuyen las quejas y reclamos y como consecuencia, aumenta la confianza, la satisfacción y el compromiso con la marca. En lo referente a los accionistas y propietarios, es evidente que aumenta la identificación de oportunidades de mejora y el aumento de la relación costo-beneficio, además de permitir el ingreso a nuevos mercados (penetración de mercados). En cuanto a los proveedores aumenta el nivel de exigencia, por lo tanto mejora la calidad de los productos que suministran, conllevando a una mejora en: la calificación, las relaciones, nivel de confianza y la conformidad de los insumos.

Teniendo en cuenta que este estudio se hizo desde la percepción que tienen las empresas acerca de los efectos que se generan debido a la implementación del sistema integrado de gestión sobre sus grupos de interés, se recomienda una revisión desde la otra perspectiva, es decir, indagando directamente a los grupos de interés sobre su percepción.

Igualmente se recomienda, diseñar una herramienta tecnológica que sirva de soporte en la gestión de las organizaciones para identificar los efectos generados por la implementación de un sistema integrado de gestión en sus grupos de interés en el marco del desarrollo sostenible empresarial.

ANEXOS

ANEXO A Instrumento

Esta encuesta ha sido diseñada con el propósito de proveer la información necesaria, que permita evaluar los efectos que tiene la integración de los sistemas de Gestión de calidad (ISO 9001), Gestión ambiental (ISO 14001), y Seguridad y salud ocupacional (OHSAS 1800), sobre las partes interesadas identificadas dentro de las organizaciones.

ASPECTOS GENERALES			
Ítem	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	Nombre de quien diligencia la encuesta:		
2	Nombre de la Organización:		
3	Ubicación sede Principal, Municipio:		

Las preguntas que encuentra a continuación, se presentan con una serie de respuestas, marque la opción que corresponda a su organización o complete la información de ser necesario.

Ítem	Pregunta	Respuesta	√	Observaciones
4	Nivel del cargo	Directivo		
		Administrativo		
5	Naturaleza de la organización	Privada		
		Pública		
		Mixta		
6	¿Con cuántos empleados cuenta la organización?	De 1 a 49 empleados		
		De 50 a 499 empleados		
		Más de 500 empleados		
7	¿Cuál es su rol respecto a los sistemas de gestión de su organización?	Representante de la Dirección		
		Coordinador o administrador del sistema		
		Apoyo administrativo al sistema		
		Apoyo técnico al sistema		
		Auditor del sistema		
		Otro		¿Cuál?

8	Sector al que pertenece la organización:	Sector manufacturero			
		Sector agro industrial			
		Sector alimentos			
		Sector servicios			
		Sector minero			
		Sector construcción			
		Sector industrial			
		Sector educativo			
		Otro		¿Cuál?	
Ítem	Pregunta	Respuesta		Observaciones	
9	Especifique si el sistema de gestión tiene o no certificación:	SI	Vigencia	NO	
	9.1 ISO 9001: Sistema de gestión de la Calidad SGC				
	9.2 ISO 14001: Sistema de gestión ambiental SGA				
	9.3 OHSAS 18001: Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional				
	Otro _____ ¿Cuál? _____				
Ítem	Pregunta	Respuesta		√	Observaciones
10	¿Cuál es la razón principal que motivo la certificación en la empresa?	Exigencias de los clientes			
		Exigencias del mercado (competitividad)			
		Voluntad propia			
		Otra			¿Cuál?
11	Seleccione el Organismo certificador que utilizó para la certificación de sus sistemas de gestión	ICONTEC			
		BVQI			
		SGS			
		COTECNA			
		Intertek			
		ICT			
		Otro			¿Cuál?

12	¿Cuántos años llevaban certificados antes de integrar los tres sistemas?	ISO 9001		
		ISO 14001		
		ISO 18001		
13	¿Cuáles de las siguientes, considera han sido las dificultades más significativas durante la Integración de los tres sistemas de gestión?	Limitación de recursos financieros		
		Desinterés por parte de los empleados		
		Complejidad del método de integración adoptado		
		Poco compromiso de la dirección		
		Desconocimiento de los requisitos comunes		
		Costos del proceso de integración		
		Desconocimiento de una norma o una guía de integración de los tres sistemas de gestión		
		Resistencia al cambio		
	Otro		¿Cuál?	
Ítem	Pregunta	Respuesta	√	Observaciones
14	Si ha identificado la resistencia al cambio como una de las dificultades más significativas, ¿En qué nivel organizacional se produjo con mayor énfasis?	Alta Dirección		
		Mandos medios		
		Nivel Operativo		

15	¿Cuáles han sido los beneficios obtenidos para su organización debido a la integración de los sistemas de gestión?	Mayor productividad		
		Mayor competitividad		
		Logro de reconocimiento		
		Mejora en la imagen institucional		
		Aumento del mercado		
		Facilidad en el comercio		
		Mejora en las relaciones con las partes interesadas		
		Mejora en la estandarización de procesos de la organización		
		Mejora en los resultados de la organización		
		Reducción de riesgos de la organización		
		Mejora en la eficiencia de los procesos		
		Reducción de re procesos		
		Reducción de documentación de los sistemas de gestión (procedimientos y formatos)		
		Articulación de auditorias		
		Articulación de planes y programas		
Otros		¿Cuáles?		
No se han obtenido beneficios				
16	¿Cuáles han sido las partes interesadas más beneficiadas con integración de sistemas de gestión?	Clientes o usuarios directos		
		Accionistas		
		Empleados y/o colaboradores		
		Proveedores		
		Sociedad en general (incluye la comunidad de influencia)		
		Otro		¿Cuál?

A continuación encontrará un listado de preguntas estratificadas por cada parte interesada; por favor respóndalas teniendo en cuenta que cada una de ellas se hace sobre la base de que el sistema integrado de gestión genera unos beneficios.

CLIENTES				
Ítem	Pregunta	Respuesta	√	Observaciones
17	La confianza, por parte de los clientes, desde que se tiene el Sistema Integrado de Gestión:	Ha mejorado		
		Ha disminuido		
		Se mantiene igual		
18	Quejas y reclamos:	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantiene igual		
19	¿Ha mejorado la satisfacción de los clientes?	SI		¿Cómo se evidencia?
		NO		
20	¿Han mejorado las relaciones comerciales con sus clientes?	SI		¿Cómo se evidencia?
		NO		
21	¿Se han comprometido los clientes con su marca?	SI		¿Cómo se evidencia?
		NO		
22	¿Ha mejorado la imagen de la organización?	SI		¿Cómo se evidencia?
		NO		

PROPIETARIOS Y /O ACCIONISTAS				
Ítem	Pregunta	Respuesta	√	Observaciones
22	En cuanto a la relación costo - beneficio de integración de los sistemas de gestión:	Ha mejorado		
		Ha disminuido		
		Se mantiene igual		
23	Las ventas desde que se tiene el Sistema Integrado de Gestión:	Han aumentado		
		Han disminuido		
		Se mantienen igual		
24	La implementación del Sistema Integrado de Gestión le ha facilitado la identificación de:	Mercados potenciales		
		Nuevos clientes		
		Oportunidades de mejora		
		Otro		¿Cuál?

25	La implementación del Sistema Integrado de Gestión le ha facilitado el ingreso en:	Mercados extranjeros		
		Mercados nacionales		
		Mercados regionales		
		Mercados locales gremiales		
		No ha observado cambios en este aspecto		¿Cuál?

EMPLEADOS				
Ítem	Pregunta	Respuesta	√	Observaciones
26	El desempeño de sus empleados:	Ha mejorado		
		Ha disminuido		
		Se mantiene igual		
27	Los índices de accidentalidad:	Han aumentado		
		Han disminuido		
		Se mantienen igual		
28	La rotación del personal en la organización:	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantienen igual		
29	La comprensión de las responsabilidades del personal:	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantienen igual		
30	La competencia de los empleados de la organización:	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantienen igual		
31	El compromiso con la gestión ambiental:	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantienen igual		
32	La percepción de los empleados con respecto a que el sistema integrado de gestión está articulado:	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantienen igual		
33	Con respecto a las relaciones entre sus empleados, estas:	Han mejorado		
		Ha empeorado		
		Se mantienen igual		

PROVEEDORES				
Ítem	Pregunta	Respuesta	√	Observaciones
38	¿La calificación de los proveedores en cuanto a calidad, oportunidad de entrega, cumplimiento de requisitos, entre otros?	Ha mejorado		
		Ha disminuido		
		Se mantiene igual		
39	La rotación de sus proveedores:	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantienen igual		
40	La calidad de los productos suministrados por los proveedores:	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantienen igual		
41	El cumplimiento de los requisitos legales, ambientales y de SSO por parte de sus proveedores	Ha aumentado		
		Ha disminuido		
		Se mantienen igual		
42	¿Las relaciones con sus proveedores han mejorado?	SI		¿Cómo se evidencia?
		NO		
SOCIEDAD				
Ítem	Pregunta	Respuesta	√	Observaciones
34	¿El cumplimiento en su totalidad de los requisitos de las normas legales en materia ambiental, syso y de nivel contractual con los clientes?	Ha aumentado		¿Cómo se evidencia?
		Ha disminuido		
		Se mantiene igual		
35	Antes de la integración, ¿existía una comunicación con la comunidad?	SI		
		NO		
36	¿Han mejorado las relaciones con la comunidad?	SI		¿Cómo se evidencia?
		NO		
37	¿Las sanciones por parte del estado han disminuido?	SI		¿Cómo se evidencia?
		NO		
OBSERVACIONES GENERALES				

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J., & Cruz, J. (2011). Responsabilidad social empresarial una visión integral. *Innovaciones de negocios*, 72-94. Recuperado el 1 de septiembre de 2013, de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.1/A4.pdf
- Amaya, J., & Olarte, W. (2008). *"Impacto de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones certificadas en Antioquia sobre los responsables del Sistema de Gestión de la Calidad y empleados de la organización, sus clientes y proveedores"*. Medellín.
- Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR. (2005). *UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*. Madrid.
- Atehortúa, F. A., Bustamante, R. E., & Valencia, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Bajo, A., González, M., & Fernández, J. (2013). Responsabilidad social y empresa sostenible. *adComunica*(5), 223-243. Recuperado el 3 de Septiembre de 2013, de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/66518>
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales. Apuntes para un curso inicial*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de <http://www.fcs.edu.uy/pagina.php?PagId=1059>
- Beneytez, B. (2007). *Estado de la implantación de la Responsabilidad Corporativa en la empresa española*. España: Fundación EOI.
- Berenson, M., Levine, D., & Krehbiel, T. (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson educación. Recuperado el 2 de Septiembre de 2013, de

[http://books.google.com.co/books?id=Aw2NKbDJoZoC&printsec=frontcover
&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=Aw2NKbDJoZoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 742-750.
- British Standards Institution BSI. (2012). *Specification of common management system requirements as a framework for integration. Pas 99*. BSI.
- Bucci, N. (2011). Análisis del sistema integrado de gestión para las organizaciones desde la perspectiva sistémica. *REDIP UNEXPO*, 1(1), 83-97.
- Caballero, G., J., G., & Quintás, M. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 13-32. Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280001>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Castillo, D., & Martínez, J. (2006). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES. (2010). *Cambiando el rumbo 2010. Casos de sostenibilidad en Colombia*. Colombia: CECODES. Recuperado el 3 de Septiembre de 2013, de http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/cecodes_2010_baja.pdf

- De la Cuesta; M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económica de ICE*(N° 2813), 46-68. Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2813_45-58__3878E11FE5EA92486445FF5860C4DF47.pdf
- Escorcía, O. (2010). *Manual para la investigación. Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ferguson, M., Garcia, M., & Bornay, M. (2002). Modelos de implantación de los sistemas integrados de calidad, el medio ambiente y la seguridad. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 86-93.
- Forum Empresa. (2009). *Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina bajo la mirada de ejecutivos de empresa*. Santiago de Chile.
- Fraguela, J., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A., & Rodríguez, M. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, 78(167), 44-49. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49622358005>
- Freeman, R. (Perspectives In Bus Ethics Sie 3E). A stakeholder theory of the modern corporation. (Una teoría de los stakeholders de la empresa moderna). 1988, 38-48. (esta referencia no está en normas APA)
- Gaete, R. (2009). *Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas*. España: AECA. Recuperado el 3 de septiembre de 2013, de <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/gaete.pdf>

- Gallego, J., Ortíz, L., & Sepúlveda, S. (2010). *Evaluación sobre el impacto de la certificación ISO 14001 en las empresas ubicadas en el departamento. Medellín.*
- Gil, A., & Paula, L. (2011). *La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial.* Recuperado el 5 de septiembre de 2013, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3657902>
- Gonzalez, H. (2009). *¿Que significa para una organización implantar ISO 9000 y cuales son sus beneficios?* El Cid Editor | apuntes.
- González, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios*, 9(1), 69-89.
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 71-76. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de http://www.iarse.org/new_site/newsletters/evolucion/16/Gestion_Grupos_Interes.pdf
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas.* Madrid : ESIC EDITORIAL. Obtenido de http://books.google.com.co/books?id=qFczOOiwRSgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_reviews#v=onepage&q&f=false
- Grande, I., & Abascal, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial.* Madrid: ESIC EDITORIAL. Obtenido de http://books.google.com.co/books?id=AT8aVCwCRpgC&pg=PA258&dq=muestreo+no+probabilistico&hl=es&sa=X&ei=AmbMUc06iOjyBODmgMAI&redir_esc=y#v=onepage&q=muestreo%20no%20probabilistico&f=false

GRUPO EPM. (2013). Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de EPM Responsabilidad Social Empresarial: http://www.sostenibilidadepm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=158&Itemid=246

Gudynas, E. (2010). Desarrollo sostenible: una guía básica de conceptos y tendencias hacia otra economía. *Otra economía. Revista latinoamericana de Economía Social y Solidaria*, 4(6), 43-66. Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1182/344>

Heras, I., Bernardo, M., & Casadesús, M. (2007). La integración de los sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(14), 155-174.

Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Edición ed.). Perú: McGraw-Hill. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas : Fundación Sypal.

Instituto Colombiano de Normas técnicas ICONTEC. (2009). *Norma Internacional ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización – enfoque de gestión de la calidad*.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC. (2006). *Impacto de Certificación de sistemas de gestión de la Calidad en las empresas colombianas*.

- Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación. (2008). *Norma Tecnica Colombiana ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos*. ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación ICONTEC. (2004). *Norma Tecnica Colombiana ISO 14001 sistemas de gestion ambiental. Requisitos con su orientación para su uso*. Bogota: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación ICONTEC. (2005). *Norma Tecnica Colombiana ISO 9000 Sistema de Gestion de la Calidad Fundamentos y Vocabularios del Sistema*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación ICONTEC. (2007). *Norma Técnica Colombiana OHSAS 18001. Sistemas de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.
- International Organization for Standardization ISO. (2011). *ISO Survey*. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>
- ISAGEN. (2012). *La definición del trabajo de manera integrada*.
- ISAGEN. (2013). *ISAGEN, Sistema de gestión ambiental*. Recuperado el 26 de marzo de 2013, de <http://www.isagen.com.co/ResponsabilidadEmpresarial/sistemaGestionAmbienta.html?menu=0&submenu=0>
- Lamela, A. (2004). La sostenibilidad, un reto global ineludible. *Informes de la construcción*, 55-65. Recuperado el 3 de Septiembre de 2013, de <http://informesdelaconstruccion.revistas.csic.es/index.php/informesdelaconstruccion/article/view/482/555>

- Lombana, G. (2003). La alta gerencia y un sistema integrado de gestión. *Normas y calidad*, 86-92.
- Martínez, J. (s.f.). Cómo integrar sistemas de gestión de la calidad ambiental y seguridad con ética y responsabilidad social. *Revista norma y calidad*, 54-56.
- Mendieta, C. (2008). Organizaciones sostenibles: reflexiones sobre organización y desarrollo sostenible. *Acción psicológica*, 5(1), 67-78. Recuperado el 3 de Septiembre de 2013, de <http://e-spacio.uned.es/revistasuned/index.php/accionpsicologica/article/view/466/405>
- Ministerio de Fomento Español. (2005). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*. Madrid.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL, Sociedad Alemana de Cooperación (GTZ). Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/13894/lcl2004p.pdf>
- Rocatí, J. (2008). Revisión de los sistemas de gestión de calidad, mediambiente y prevención de riesgos laborales frente a sistemas de gestión integrados desde un enfoque de aseguramiento. *Prevention World Magazine*, 22-27.
- Salazar, R. (2010). Gestión Integral Sostenible: un compromiso de Responsabilidad Social Empresarial. *ANDI*, 29-32.
- Salomone, R. (2007). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Cleaner Production*, 1786-1806.
- Tamayo, M. (1999). Aprender a Investigar. *Modulo 2 La investigación*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: ICFES.

Transporte Masivo del Valle de Aburra Limitada. METRO. (2008). *Código de buen gobierno corporativo*. Medellín: METRO.

Ulloa, V., & Quijada, V. (2006). *Estadística aplicada a la comunicación*. México: Universidad Autónoma de México. Obtenido de http://books.google.com.co/books?id=CxqsZ2zxxhAC&pg=PR4&dq=muestreo+no+probabilistico&hl=es&sa=X&ei=Fn7MUbyoL5He8ASOx4CgBA&redir_esc=y#v=onepage&q=muestreo%20no%20probabilistico&f=false

Vélez, J. (2009). *Impactos en Instelec S.A. generados por la implementación del sistema integral de gestión*. Medellín.