

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADO

**MANUAL DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
CALIDAD, AMBIENTE Y SALUD Y SEGURIDAD LABORAL AL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**MARCELA MÉNDEZ CAMACHO**

Proyecto de graduación para optar por el grado de Maestría en Responsabilidad Social y  
Sostenibilidad

Heredia  
Marzo 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADO

**MANUAL DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
CALIDAD, AMBIENTE Y SALUD Y SEGURIDAD LABORAL AL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**MARCELA MÉNDEZ CAMACHO**

Proyecto de graduación para optar por el grado de Maestría en Responsabilidad Social y  
Sostenibilidad

Heredia  
Marzo 2021

# DEDICATORIA

A mi Dios, por abrazarme con amor en estos tiempos difíciles.

A mi papá (qdDg), a mi mamá (qdDg), por estar siempre e incondicionalmente, con todo orgullo de ser su hija y con amor hasta el cielo.

A mi hija Pau, por ser mi fuente de superación.

A mis hermanos Ana y Gabriel, por ser apoyo constante, inspiración y la mejor de las familias.

## MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Máster Greivin Rodríguez Calderón  
Coordinador  
Programa de Posgrado

Máster Roy Mora Vega  
Representante, Directora  
Escuela de Relaciones Internacionales

Máster Hazel Gabriela Walsh Jiménez  
Asesora Especialista

Máster Miguel Ángel Vallejo Solís  
Profesor  
Curso Práctica Aplicada

Marcela Méndez Camacho  
Sustentante

## RESUMEN

Hoy más que nunca, las organizaciones son conscientes de la necesidad de lograr un equilibrio en su gestión económica, social y ambiental y adoptar un mayor compromiso con el medio ambiente y la sociedad a fin de lograr negocios sostenibles y responsables. El fin tradicional que perseguía exclusivamente la obtención del beneficio económico, ha tenido que ceder lugar al desarrollo de nuevos objetivos en el campo de la responsabilidad social, ampliando el enfoque estratégico a un balance de sostenibilidad integral. Este efecto ha generado un impacto en las prioridades y en la forma de administrar los negocios, para dar paso a una gestión responsable y sostenible. Esto se debe principalmente al incremento de la conciencia ambiental y social generado por la reciente introducción del concepto del desarrollo sostenible.

De este modo, el balance económico, social y ambiental debe adoptarse en la gestión del negocio y complementarse con un proceso de mejora continua que coadyuve no solamente a mejorar la calidad de los productos o servicios, sino también a optimizar el desempeño ambiental y social de una forma integral y ética. Por ello, las mejores prácticas de gestión deben evolucionar y transformarse en herramientas para la gestión integral de la sostenibilidad y, así, lograr un enfoque en las tres dimensiones del desarrollo sostenible, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

Al respecto, entre las mejores y más utilizadas prácticas que se pueden citar y que corresponden al alcance del presente trabajo de investigación, se encuentran los conocidos sistemas de gestión para la mejora continua y las herramientas para la gestión de la responsabilidad social empresarial, ambos ejemplos de buenas prácticas utilizadas por las organizaciones en su afán por mejorar sus productos, servicios y sus relaciones con el medio ambiente y la sociedad.

En esta línea, las tendencias apuntan a que los sistemas de gestión individuales (calidad, ambiente o salud y seguridad laboral) deberían evolucionar a sistemas de gestión integrados bajo el enfoque de sostenibilidad y la gestión de la responsabilidad social empresarial. El presente trabajo de investigación propone un manual guía para organizaciones que ya

cuenten con Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente o Salud y Seguridad Laboral y deseen integrarlos en un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, ya sea por decisión voluntaria, estratégica o porque aspiran a ampliar el alcance de su gestión a un comportamiento socialmente responsable desde un enfoque económico, social y ambiental equilibrado.

Para los fines de este proyecto se utilizó una metodología cualitativa, mediante la comparación de los requisitos de las normas ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos), ISO 14001:2015 (Sistemas de Gestión Ambiental-Requisitos) e ISO 45001:2018 (Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos), conforme a los requisitos establecidos por la norma nacional INTE G35:2012 (Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social-Requisitos).

En función a este análisis y los elementos afines resultantes, se estableció una guía de recomendaciones para la integración de dichos sistemas; entre los resultados de la investigación se elaboró una propuesta de estructura de alto nivel, una matriz de integración de los requisitos normativos, una propuesta para la integración documental y de los indicadores de gestión y una propuesta para integrar el reporte de sostenibilidad.

## **DESCRIPTORES**

Sostenibilidad

Responsabilidad social

Sistemas de gestión

Integración

Mejora continua

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis profesores de la Universidad Nacional, por compartir su valiosísima experiencia y vastos conocimientos con pasión y entusiasmo.

A mi tutora Cecilia Mora y mi profesor de Práctica aplicada I y II, Miguel Vallejo, por compartir su tiempo y conocimientos conmigo para hacer de este proyecto una realidad. Muy agradecida con ustedes.

A mis compañeros de maestría, por la calidez de los momentos compartidos.



# TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	iv
DESCRIPTORES .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	vii
LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS .....	xi
Cuadros .....	xi
Figuras .....	xi
Tablas .....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>Capítulo 1 ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>3</b>
A. JUSTIFICACIÓN.....	3
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SITUACIÓN A ATENDER .....	7
C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	9
D. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	10
D.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	10
D.2. INSTRUMENTOS CUALITATIVOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO.....	11
D.2.1. <i>NORMAS INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001:2018 E INTE G35:2012.....</i>	<i>11</i>
D.2.2. <i>CAPÍTULO 4 Y ANEXO B DE LA NORMA INTE B2:2006 SISTEMAS DE GESTIÓN: GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ...</i>	<i>11</i>
D.2.3. <i>ANEXO A DE LA NORMA INTE G35:2012: ORIENTACIÓN SOBRE LAS MATERIAS FUNDAMENTALES, LOS ASUNTOS Y EXPECTATIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y NORMA ISO 26000:2010 .....</i>	<i>12</i>
D.2.4. <i>ANEXO D DE LA NORMA INTE B2:2006. NORMAS INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001:2018 E INTE G35:2012.....</i>	<i>13</i>
D.2.5. <i>NORMA UNE 66177 GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y NORMA INTE B2:2006 SISTEMAS DE GESTIÓN: GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN .....</i>	<i>13</i>

<b>Capítulo 2 MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
La norma ISO 26000:2010 .....	18
La Norma INTE G35:2012.....	20
Los sistemas de gestión.....	22
Contexto legal.....	25
<b>Capítulo 3 análisis comparativo de las estructuras de alto nivel de las normas DE referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35).....</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo 4 comparación de los requisitos normativos comunes entre las normas utilizadas como referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35).....</b>	<b>33</b>
4.1 ELEMENTOS COMUNES ENTRE REQUISITOS NORMATIVOS.....	33
4.2 ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA INTEGRADO .....	43
a) PLANEAR.....	45
b) HACER .....	46
c) VERIFICAR .....	46
d) ACTUAR.....	46
4.3 ENFOQUE DE PROCESOS INTEGRADO .....	47
4.4 REQUISITOS ESPECÍFICOS NO INTEGRABLES.....	52
4.5 CONSOLIDACIÓN DE HALLAZGOS DEL PROCESO DE COTEJO .....	52
<b>Capítulo 5 relación existente entre las materias y asuntos de la responsabilidad social con los requisitos de los sistemas de gestión de calidad, ambiente y salud y seguridad laboral .....</b>	<b>53</b>
5.1 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA GOBERNANZA CON LOS SGC, SGA Y SGSST.....	55
5.2 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA DERECHOS HUMANOS CON LOS SGC, SGA Y SGSST.....	56
5.3 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA PRÁCTICAS LABORALES CON LOS SGC, SGA Y SGSST.....	58
5.4 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA MEDIO AMBIENTE CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN .....	59
5.5 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	61
5.6 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA ASUNTOS DE CONSUMIDORES CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN .....	64
5.7 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y	

DESARROLLO DE LA COMUNIDAD CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ....	66
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS MATERIAS Y ASUNTOS .....	68
<b>Capítulo 6 análisis comparativo de las estructuras documentales de las normas utilizadas como referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35) .....</b>	<b>71</b>
<b>Capítulo 7 propuesta para la integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiente y salud y seguridad laboral a un sistema de gestión de responsabilidad social.....</b>	<b>82</b>
A. ENCABEZADO DEL MANUAL .....	82
B. Normas de referencia .....	82
C. Términos y definiciones .....	82
4 VALORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	83
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO, ANÁLISIS DE MATERIALIDAD .....	84
4.2 IDENTIFICACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.....	85
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SGI.....	88
4.4 SGI Y SUS PROCESOS .....	89
5 LIDERAZGO.....	91
5.1 LIDERAZGO, RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN Y VALORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	92
5.2 POLÍTICA INTEGRADA .....	93
5.2.1 REVISIÓN INICIAL, MATERIAS FUNDAMENTALES Y ASUNTOS DE LA RS .....	94
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN.....	97
5.4 CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES .....	98
6 PLANIFICACIÓN .....	98
6.1 RIESGOS, OPORTUNIDADES Y DEBIDA DILIGENCIA.....	98
6.1.1 REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS .....	101
6.2 OBJETIVOS, METAS Y PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	102
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS .....	103
7 APOYO .....	104

7.1 RECURSOS.....	104
7.2 COMPETENCIA.....	104
7.3 TOMA DE CONCIENCIA .....	106
7.4 COMUNICACIONES .....	106
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA .....	107
8 IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN (INCLUIDOS CONTROLES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS MATERIAS Y ASUNTOS DE LA RS).....	108
8.1 INVOLUCRAMIENTO DE LAS PARTES INTERESADAS .....	109
8.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL.....	111
8.3 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	112
8.3.1 DISEÑO Y DESARROLLO.....	112
8.3.2 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO.....	112
8.4 PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS .....	112
8.5 MANEJO DE CONFLICTOS Y DESACUERDOS .....	114
8.6 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE .....	115
9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	117
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	117
9.1.2 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO LEGAL RS Y OTROS REQUISITOS .....	118
9.2 AUDITORÍA INTERNA.....	119
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN .....	121
10 MEJORA .....	123
10.1 GENERALIDADES .....	123
10.2 NO CONFORMIDAD, ACCIÓN CORRECTIVA E INCIDENTES.....	123
10.3 MEJORA CONTINUA.....	124
<b>Capítulo 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>125</b>
Conclusiones .....	125
recomendaciones.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127

## LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS

### CUADROS

Cuadro 4-1 Requisitos específicos no integrables.....	52
Cuadro 7-1 Ejemplo de indicadores integrados del SGI.....	118

### FIGURAS

Figura 1-1 Estructura detallada de trabajo.....	15
Figura 2-1 Materias fundamentales de la responsabilidad social.....	19
Figura 2-2 Cantidad de normas de la ISO que aplican a cada ODS.....	23
Figura 3-1 Estructura de alto nivel ISO.....	28
Figura 4-1 Modelo de estructura de mejora continua integrada.....	45
Figura 4-2 Bloque de procesos estratégicos.....	47
Figura 4-3 Bloque de procesos de operación y apoyo.....	48
Figura 4-4 Bloque de procesos de verificación.....	49
Figura 4-5 Propuesta de integración de procesos SGRS.....	51
Figura 5-1 Las 7 materias fundamentales de la RS, según ISO 26000:.....	54
Figura 5-2 Integración de la responsabilidad social en toda la organización.....	69
Figura 7-1 Valores organizacionales.....	83
Figura 7-2 Matriz FODA integrada.....	84
Figura 7-3 Ejemplo de registro de partes interesadas.....	86
Figura 7-4 Matriz de influencia y dependencia de las partes interesadas.....	87
Figura 7-5 Ejemplo de mapa de procesos.....	90
Figura 7-6 Ejemplo de ficha de proceso del SGI.....	91

## TABLAS

Tabla 2-1 Leyes referentes a la RS en Costa Rica .....	25
Tabla 3-1 Matriz de correlación de requisitos, según estructura de alto nivel de las normas INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001:2018 e INTE G35:2012 .....	30
Tabla 4-1 Tabla explicativa de la interacción de procesos.....	50
Tabla 5-1 Requisitos del SGI afines a la materia fundamental Gobernanza INTE G35 ....	55
Tabla 5-2 Requisitos del SGI afines a la materia fundamental Derechos humanos de la Norma INTE G35 .....	56
Tabla 5-3 Requisitos del SGI afines a la materia fundamental Prácticas laborales de la Norma INTE G35 .....	58
Tabla 5-4 Requisito del SGI afines a la materia fundamental Medio ambiente de la Norma INTE G35.....	60
Tabla 5-5 Requisito del SGI afines a la materia fundamental Prácticas justas de operación de la Norma INTE G35 .....	62
Tabla 5-6 Requisito del SGI afines a la materia fundamental Asuntos de consumidores de la Norma INTE G35.....	64
Tabla 5-7 Requisito del SGI afines a la materia fundamental Participación activa y desarrollo de la comunidad, según la norma INTE G35 .....	67
Tabla 6-1 Propuesta de estructura integrada para información documentada.....	71
Tabla 6-2 Propuesta de estructura integrada para documentos recomendados no obligatorios.....	78
Tabla 6-3 Tabla de contenido Manual Integrado de Responsabilidad Social .....	80
Tabla 7-1 Matriz de partes interesadas.....	88
Tabla 7-2 Ejemplo de registro del alcance del SGI.....	89
Tabla 7-3 Ejemplo de una declaración de valores inspirada en los principios de RS .....	93
Tabla 7-4 Ejemplo de redacción de política integrada.....	94
Tabla 7-5 Formato para realizar diagnóstico de requisitos INTE G35.....	95
Tabla 7-6 Ejemplo de registro para determinar pertinencia de los asuntos de la RS .....	96
Tabla 7-7 Matriz integrada de debida diligencia y valoración de riesgos .....	99
Tabla 7-8 Tabla de criterios de valoración .....	99
Tabla 7-9 Ejemplo de registro de programa integrado .....	103
Tabla 7-10 Ejemplo de formato para perfil de puesto .....	105
Tabla 7-11 Ejemplo de registro para la planificación de las actividades de toma de conciencia .....	106
Tabla 7-12 Ejemplo de plan de comunicaciones del SGI.....	107
Tabla 7-13 Matriz de involucramiento y comunicación de las partes interesadas .....	110

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

SGI:	Sistemas de Gestión Integrado
RS:	Responsabilidad Social
ISO:	Organización Internacional de Estandarización
INTE:	Instituto Normalización Técnica
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
SGA:	Sistema de Gestión Ambiental
SGSST:	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
SGRS:	Sistema de Gestión de Responsabilidad Social
SST:	Seguridad y Salud en el Trabajo
GRI:	Global Reporting Initiative





# INTRODUCCIÓN

En el contexto global actual las organizaciones deben asumir un compromiso con la prosperidad social y ambiental en el mismo nivel de prioridad que la generación de utilidad económica, para cumplir con las expectativas de sus mercados y de sus grupos de interés. “Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras en su entorno general” (Rojas, 2012).

En este sentido, la responsabilidad social es “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad y el medio ambiente” (INTECO 2010), pues toda empresa- sin excepción- genera un impacto económico, social y ambiental del que no debe desentenderse. Por lo tanto, la responsabilidad social es el medio que utilizan las empresas para desarrollar su capacidad de ser empresas o negocios sostenibles, allí precisamente radica la importancia de la gestión socialmente responsable, ya que conlleva a mejorar las capacidades de una organización de permanecer en el tiempo y en el mercado. La responsabilidad social es, entonces, el medio y la sostenibilidad es el fin.

Existen diversas estrategias de trabajo para gestionar la responsabilidad social, dentro de las cuales se encuentra una de las más reconocidas a nivel global y que será utilizada como referencia para este trabajo de investigación: la norma guía de orientación ISO 26000:2010. Esta norma internacional, uno de los estándares mundiales mayormente utilizados, recoge los principios que enmarcan la responsabilidad social y los asuntos que la constituyen, así como las maneras de integrarlos en las organizaciones. Además, “enfatisa en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social y pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector público o privado, con independencia de si son grandes o pequeñas empresas y si se encuentren operando en países desarrollados o en vías de desarrollo” (INTECO 2010).

Para gestionar la responsabilidad social se debe considerar el contexto social, ambiental, legal, cultural, político y económico de cada organización, mantener un

comportamiento ético e integrar los principios de la responsabilidad social dentro de las políticas y estrategias de la organización, en un proceso constante de mejora continua. Este proceso de mejora continua no es ajeno al que se establece como principio base en otras normas de sistemas de gestión, tal es el caso de las normas de requisitos para Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental o Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral.

Costa Rica no se encuentra ajena a las tendencias globales en materia de sostenibilidad, y en el año 2012 el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica publica la Norma INTE G35:2012: Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social-Requisitos, como correspondencia local de la Norma ISO 26000; asimismo, en el año 2017 el Gobierno de Costa Rica publica la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030.

Ante la trascendental importancia que la responsabilidad social ha adquirido en los últimos años desde que las tendencias del cambiante mercado exigen responsabilidad compartida, el presente trabajo de investigación procura identificar los elementos afines entre los sistemas de gestión comúnmente más utilizados por las organizaciones (sistemas de gestión de calidad, ambiente y salud y seguridad en el trabajo), comparándolos con los requisitos de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social según establecen los requisitos de la norma nacional INTE G35, con el fin de proponer un manual guía para la integración de dichos sistemas a un Sistema de Gestión Integrado de Responsabilidad Social.

De este modo, se pretende incentivar a las empresas que ya cuentan con sistemas de gestión implementados, a que amplíen sus alcances y adopten una visión integrada de sostenibilidad, bajo un equilibrio social, ambiental y económico, más allá del compromiso individual con un único sistema de gestión específico. Así pues, esta propuesta busca facilitar el diseño de un sistema integrado de gestión que propicie un compromiso con los principios de la Responsabilidad Social y un mejor desempeño desde un enfoque de desarrollo sostenible.

Las tendencias apuntan a que los sistemas de gestión individuales deberían evolucionar a sistemas de gestión integrados bajo el enfoque de la sostenibilidad y la gestión de la responsabilidad social, pues mantener una estructura integrada permite mejorar la

eficiencia en la administración de los sistemas de gestión y obtener mejores resultados integrales de desempeño. Por su parte, el enfoque individual de los sistemas de gestión tiende a generar mayor necesidad de recursos para su mantenimiento y requiere de más esfuerzos para un adecuado control.

Por ello, la intención de esta propuesta consiste en identificar elementos comunes entre los requisitos normativos que permitan optimizar esfuerzos a las organizaciones que se encuentren motivadas a implementar un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, utilizando como base otros sistemas de gestión ya implementados. Asimismo, busca generar una guía que sirva como referencia y orientación en el proceso de implementación, a partir de conceptos que hayan sido investigados y validados con anterioridad, y que hayan demostrado ser útiles para efectos de mejorar el nivel de integración.

## Capítulo 1 ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA

### A. JUSTIFICACIÓN

En un entorno cada día más competitivo, los sistemas de gestión<sup>1</sup> como herramientas de mejora continua han adquirido mayor relevancia global, tanto para las organizaciones como para los consumidores. Las preocupaciones por un mejor desempeño económico, ambiental y social, además de la creciente utilización de elementos diferenciadores en las propuestas de valor de las empresas, han motivado un mayor interés por la implementación de estándares y la adopción de esquemas de normalización de procesos.

El concepto de la sistematización de la gestión empresarial ha evolucionado con el tiempo, de forma tal que los sistemas de gestión se han transformado en requisito obligatorio de algunos clientes, licitaciones y procesos de selección de proveedores, lo que

---

<sup>1</sup> Un sistema de gestión es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y los procesos necesarios para alcanzar dichos objetivos (AENOR 2020).

ha generado un mayor interés de las organizaciones por implementarlos y certificar conformidad con diversos estándares normativos.

A partir de la creciente necesidad de sistematización surgen las normas de estándares de sistemas de gestión de la ISO (*International Organization for Standardization*), las cuales proporcionan un modelo que ayuda a mejorar el desempeño mediante la especificación de requisitos para planificar el logro de los objetivos y metas organizacionales mediante un ciclo de planificación, implementación, verificación y mejora continua.

Actualmente existen más de 22 800 normas, algunas de las cuales son más comunes que otras. Según la ISO Survey de 2018 (School 2019), las principales 5 normas más utilizadas en el mundo son las siguientes:

- Norma ISO 9001: requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad
- Norma ISO 14001: requisitos de los Sistemas de Gestión Ambiental
- Norma ISO 27001: requisitos de los Sistemas de Gestión de la Seguridad en la Información
- Norma ISO 22000: requisitos con la Seguridad e Inocuidad Alimentaria
- Norma ISO 45001: requisitos de los Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud de los Trabajadores

A medida que las preocupaciones globales han variado y los consumidores son más reflexivos respecto al desempeño social y ambiental de las empresas, los sistemas de gestión han tomado relevancia en su implementación. De modo que la decisión de implementar estas normas está directamente relacionada con las exigencias del mercado, los requerimientos del cliente, los requisitos legales y reglamentarios del sector de actividad y las estrategias del negocio; estas, entre otras, son las razones que respaldan la implementación de uno o varios sistemas de gestión.

A partir de esta evolución nace el concepto de los Sistemas de Gestión Integrados, los cuales suponen la unificación de requisitos comunes de gestión de las diferentes normas de referencia que las organizaciones desean implementar. La integración más común corresponde a los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud

Ocupacional, conforme los estándares establecidos en las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 4500, respectivamente, ya que cuentan con una estructura compatible y coherente entre sí, y su eje central versa en el concepto del ciclo PHVA.<sup>2</sup>

Al respecto, a partir del año 2015 los comités técnicos de estandarización dan un paso importante en lo que a integración se refiere, pues se define la “estructura de alto nivel”, un modelo estandarizado para la redacción de las normas de gestión ISO que establece una estructura general común y una numeración idéntica de los artículos que las componen. “El objetivo de esta estandarización es propiciar la compatibilidad entre las diversas normas de sistemas de gestión para facilitar su integración e implementación en las organizaciones certificadas o que deseen certificarse, así como mejorar el rendimiento de la organización mediante la integración de esfuerzos comunes y optimización de recursos requeridos para el mantenimiento de sus sistemas de gestión” (Forbes 2014).

Ahora bien, existe una norma técnica nacional que carece de la estructuración de alto nivel a pesar de que comparte requisitos con los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral. Esta es adaptable a cualquier tipo de organización y establece buenas prácticas de responsabilidad social coherentes con la gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la salud y seguridad laboral desde los ejes económico, ambiental y social, respectivamente. A su vez, engloba aspectos de la calidad, del medio ambiente y de la salud y seguridad laboral en tres de las siete materias fundamentales que comprenden la base de los requisitos normativos para implementar la responsabilidad social en una organización, todo también bajo el enfoque del ciclo de mejora continua. Dicha norma se denomina INTE G35:2012 Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social (INTECO 2012).

En el contexto de la normalización en Costa Rica, la INTE G35 se reviste de mayor importancia a partir del mes de junio 2017, fecha en que se aprueba la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 por parte del Gobierno de la República (MEIC 2017), que comprende una serie de iniciativas que animan a las organizaciones, tanto públicas

---

<sup>2</sup> Se refiere a un modelo de mejora continua que pretende lograr los resultados previstos del sistema de gestión, mediante el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, conocido por sus siglas como ciclo PHVA o Ciclo de Deming.

como privadas, a adoptar acciones que promuevan una mayor orientación de la gestión hacia la sostenibilidad económica, social, ambiental y de buen gobierno.

Principalmente mediante el eje # 1 de esta política, “Promoción de la Responsabilidad Social como elemento transformador de organizaciones más sostenibles” (MEIC 2017), se impulsa la incorporación de aspectos sociales, ambientales, económicos y de buen gobierno en la gestión empresarial, para un mayor impacto positivo y con miras a la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Es por ello que la INTE G35 se convierte en una de las principales herramientas de gestión disponible en Costa Rica, que propicia que las empresas de cualquier sector de actividad puedan fortalecer su compromiso con la sostenibilidad y la normalización de sus procesos, tanto en pro del cumplimiento de la política de responsabilidad social, como en la adopción de los principios del desarrollo sostenible, en beneficio del negocio y de sus grupos de interés.

La Política Nacional de Responsabilidad establece, además, objetivos específicos en materia de eficiencia en la gestión (calidad), desempeño ambiental y desempeño de la salud y seguridad laboral, lo que significa que las empresas que ya poseen sistemas de gestión implementados en estos temas, tendrán a su favor un avance importante en cumplimiento de la política y experiencia desarrollada para la adopción de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.

Considerando este contexto y la importancia que reviste la gestión de la responsabilidad social, se propone el diseño de un manual que oriente el proceso de alineación de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral a un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social conforme con los estándares de la norma nacional INTE G35. Para ello, se parte del hecho de que mantienen coherencia en sus requisitos y que el fin último de estos es la mejora continua del desempeño integral de una organización, mediante objetivos específicos para cada sistema individual, que son comunes al concepto de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

El desarrollo de este proyecto pretende proponer una guía de integración para organizaciones que ya cuenten con Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad Laboral y deseen iniciar la implementación de un Sistema de Responsabilidad Social, por decisión voluntaria, estratégica o en cumplimiento de la Política Nacional de

RS. La guía que se propone es una forma de integrar diversos requisitos particulares de una norma específica, en requisitos combinados con una visión de responsabilidad social.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SITUACIÓN A ATENDER**

Las prácticas de desarrollo sostenible y el equilibrio social, ambiental y económico son factores que toman fuerza en las estrategias empresariales actuales; además, las condiciones cambiantes de las exigencias de los mercados cada vez van más enfocadas al compromiso con la responsabilidad social<sup>3</sup>. Por consiguiente: “A escala mundial, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.” (INTECO 2010;6)

A este respecto, KPMG (2020) señala que:

(...) “en los últimos años, la sostenibilidad se ha entrelazado en las realidades nacionales, como lo es el Pacto Nacional para la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De cara al contexto internacional, resultados como que el 60% de las organizaciones reportan sobre responsabilidad corporativa, son indicadores que demuestran cómo las empresas están en el proceso de transición hacia la inclusión de la sostenibilidad dentro de sus modelos de negocio y estrategias corporativas, en una manera transversal y operativa”. (KPMG 2020;2)

Asimismo, algunos datos del estudio “Gestión de la Sostenibilidad: Costa Rica 2019-2020”, de KPMG (2020), denotan la relevancia que enviste la sostenibilidad en las empresas encuestadas, mostrando los siguientes resultados:

- 74% de las organizaciones concuerda que la responsabilidad social es relevante y crítica para el futuro de sus organizaciones.
- 48% ha identificado por completo los riesgos y oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza relacionados con su negocio.

---

<sup>3</sup> Responsabilidad social: responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente. (INTECO 2010)

- 11% no ha realizado esfuerzos por identificar los impactos sociales, ambientales o económicos de su operación. (KPMG, 2020)

Por su parte, la ISO 26000 señala:

“Por una serie de razones, la toma de conciencia acerca de la responsabilidad social de las organizaciones está creciendo. La globalización, las mayores facilidades de movilidad y accesibilidad y la creciente disponibilidad de comunicación instantánea hacen que los individuos y organizaciones alrededor del mundo encuentren cada vez más fácil conocer las decisiones y actividades de otras organizaciones, tanto cercanas como lejanas. Estos factores ofrecen la posibilidad a las organizaciones de beneficiarse del hecho de poder aprender nuevas formas de hacer las cosas y de resolver problemas. Esto significa que las decisiones y las actividades de una organización están sometidas a mayor escrutinio por parte de una amplia variedad de grupos e individuos. Las políticas o prácticas aplicadas por las organizaciones en diferentes localizaciones, pueden compararse rápidamente”. INTECO (2010;18)

Las tendencias apuntan a que los sistemas de gestión individuales deberían evolucionar a sistemas de gestión integrados bajo el enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. Al respecto, cabe apuntar que los sistemas de gestión se concibieron como respuesta a la necesidad de las organizaciones de mejorar su desempeño en alguna variable específica de los componentes ambientales, sociales o económicos, pero no bajo el enfoque de lograr un equilibrio integral general, según lo que se conoce como el equilibrio social, ambiental y económico. De este modo, para una organización que haya desarrollado sistemas de gestión independientes, el mantenimiento de estos de forma separada podría resultar poco eficiente y requerir de esfuerzos individuales que dificulten y encarezcan el seguimiento y los resultados esperados.

Por lo tanto, la integración de sistemas se considera una opción viable para empresas que cuenten con más de un sistema de gestión implementado, siempre y cuando estos coincidan en puntos comunes entre sus requisitos, de manera que sea posible homogenizar el funcionamiento de un único sistema respetando las particularidades técnicas de cada uno.

Más que la solución de un problema, este proyecto de investigación pretende aprovechar una oportunidad identificada mediante la recopilación de información para realizar una integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional a un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social; para ello



se utilizan los principales puntos comunes de encuentro en la comparación de los requisitos normativos, con el fin de evitar la duplicidad de documentos, la visualización de sistemas individuales que parezcan ajenos entre sí, la dualidad en los procesos de planeación, seguimiento, mantenimiento y mejora, y la estructuración separada de requisitos que perfectamente podrían optimizarse mediante un proceso de integración.

Para el logro de los fines de este proyecto, se revisarán los elementos y objetivos de los Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) y Seguridad y Salud Laboral (ISO 45001); posteriormente se definirá un modelo de gestión que integre los elementos comunes bajo el enfoque de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.

## **C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **GENERAL**

Diseñar un manual de integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral al Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, con el fin de proporcionar una guía a aquellas organizaciones que deseen ampliar el alcance de sus sistemas de gestión e integrar un comportamiento socialmente responsable desde un enfoque económico, social y ambiental equilibrado.

### **ESPECÍFICOS**

1. Realizar un análisis comparativo de las estructuras de alto nivel de las normas utilizadas como referencia (ISO: 9001, 14001, 45001 e INTE G35), con el objeto de establecer elementos coherentes que permitan combinarse en una sola estructura de gestión integral para la responsabilidad social.
2. Realizar una comparación de los requisitos normativos comunes entre las normas utilizadas como referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35), de modo que sea posible proponer una forma integrada de abordarse desde la perspectiva de la responsabilidad social.

3. Analizar la relación existente entre las materias y asuntos de la responsabilidad social con los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral, con el fin de demostrar que la gestión de la responsabilidad puede complementarse con estos sistemas de gestión y ser ampliamente compatibles.
4. Realizar un análisis comparativo de las estructuras documentales de las normas utilizadas como referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35), para proponer una única estructura documental que responda a los requisitos de estas y facilite la administración de la documentación.
5. Elaborar una propuesta para la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral a un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, con la finalidad de desarrollar una estructura que se base en el equilibrio social, ambiental y económico de forma integral.

## **D. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

### **D.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para los fines de este proyecto se utilizará una metodología cualitativa, partiendo de la investigación aplicada que permita aportar una propuesta de solución a una oportunidad de mejora detectada. Para ello se desarrollará un análisis para determinar la situación actual en relación con el tema de estudio y, de esta manera, describir, evaluar y recopilar datos del tema de interés. Los resultados del análisis junto con la aplicación del conocimiento y criterio del estudiante, permitirán proponer herramientas y soluciones a las oportunidades de mejora detectadas.

A propósito, es importante destacar que no se identificaron estudios similares que partan de la base de integración a un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, únicamente se identificaron estudios de investigación para propuestas de integración de Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional entre sí.

## **D.2. INSTRUMENTOS CUALITATIVOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO**

Para los fines de este proyecto, se definieron instrumentos cualitativos de investigación acordes a cada uno de los entregables y objetivos propuestos. A continuación, se detalla la explicación de las variables para cada uno de los entregables:

### ***D.2.1. NORMAS INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001:2018 E INTE G35:2012***

Para desarrollar el análisis comparativo de estructuras de alto nivel, se utilizó como herramienta los requisitos correspondientes a los apartados “Contexto de la organización”, “Liderazgo”, “Planificación”, “Apoyo”, “Operación”, “Evaluación de desempeño” y “Mejora”, de las normas INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001:2018 e INTE G35:2012.

El análisis se realizó mediante la comparación de los requisitos que conforman cada una de las normas, para determinar la compatibilidad existente entre estos y las posibilidades de integración. Los resultados del análisis comparativo se muestran en una matriz de relación que explica las razones por las cuales se considera que puede haber afinidad entre requisitos; además, expone el detalle de la propuesta para integrarlos.

### ***D.2.2. CAPÍTULO 4 Y ANEXO B DE LA NORMA INTE B2:2006 SISTEMAS DE GESTIÓN: GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN***

La comparación y alineamiento de requisitos normativos se realizó mediante la aplicación de la guía INTE B2:2006, específicamente usando de referencia el capítulo 4, que establece una propuesta de estructura para el proceso de integración de los sistemas de gestión basado en el ciclo de mejora continua.

Para el logro de este entregable, se aplicaron los pasos que recomienda la guía para realizar la identificación de los elementos que son comunes entre las normas de referencia y que permiten el proceso de integración en un solo sistema de gestión. A la vez, se utilizó como referencia informativa la tabla de correspondencia para sistemas integrados de

gestión entre las normas INTE-ISO 14001:2004, INTE-ISO 9001:2000 e INTE 45001:2018, ubicada en el Anexo B de la INTE B2:2006, que indica la correspondencia de cada elemento con los requisitos de las tres normas.

Los resultados de este análisis se resumen en un cuadro de elementos comunes entre las normas de referencia, una representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que intervienen y la propuesta del diagrama del ciclo de mejora continua integrado para las normas de referencia.

### ***D.2.3. ANEXO A DE LA NORMA INTE G35:2012: ORIENTACIÓN SOBRE LAS MATERIAS FUNDAMENTALES, LOS ASUNTOS Y EXPECTATIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y NORMA ISO 26000:2010***

Para realizar el análisis de relación de las materias y asuntos de la responsabilidad social con otros sistemas de gestión, se utilizó la información relativa al contenido de las materias fundamentales y asuntos que se detalla en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012, así como el contenido de la orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social que menciona la Norma INTE-ISO 26000:2010.

Este análisis estuvo constituido por el estudio y comprensión del concepto de cada una de las materias fundamentales de la responsabilidad social y los asuntos que las componen, para compararlos con los conceptos equivalentes en las normas de Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral y posteriormente, determinar relaciones existentes y posibles formas coherentes de integración.

Los resultados de este análisis se presentan en un resumen explicativo de los hallazgos identificados, mediante el cual se detalla cómo cada materia y asunto fundamental puede integrarse y complementarse con los requisitos de las normas de referencia y además, cómo el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social puede fusionar estos requisitos con los suyos propios para poner en funcionamiento un sistema integrado.

***D.2.4. ANEXO D DE LA NORMA INTE B2:2006. NORMAS INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001:2018 E INTE G35:2012***

Para realizar el análisis comparativo de estructuras documentales, se utilizó el Anexo D de la Norma INTE B2:2006, el cual sirve de guía para identificar elementos comunes entre los documentos de los sistemas de gestión y propone una forma para integrarlos.

Además, se realizó un análisis comparativo de los requisitos documentales entre las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y la INTE G35, con el fin de determinar cuáles pueden combinarse en un documento único que contemple todos los requerimientos específicos y a su vez, responda a cada norma. Este resultado se presenta en la propuesta esquemática de una estructura documental integrada y una estructura para el manual integrado de acuerdo a las normas de referencia.

***D.2.5. NORMA UNE 66177 GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y NORMA INTE B2:2006 SISTEMAS DE GESTIÓN: GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN***

La propuesta de integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad Laboral al Sistema de Gestión de Responsabilidad Social se realizó mediante la aplicación de la metodología propuesta en las normas UNE 66177 e INTE B2:2006, que proporcionan directrices para implementar y evaluar el proceso de integración en busca de una mayor eficacia en la gestión de los sistemas.

Este proceso tiene por objeto la definición e implantación, en condiciones controladas, de un plan de integración desarrollado específicamente en función a los objetivos, contexto y nivel de madurez de la gestión, mediante el enfoque común de la mejora continua. La propuesta se realizó a partir de la comprensión y aplicación de los pasos que establecen ambas guías para las normas de referencia consideradas en el alcance de este proyecto. Los resultados de la propuesta de integración se presentan en varios resultados:

- propuesta esquemática de una estructura de alto nivel integrada,
- propuesta de matriz de integración de requisitos normativos,
- propuesta de una estructura documental integrada,

- propuesta de indicadores de gestión integrados,
- propuesta para el informe de responsabilidad social integrado,
- propuesta de integración del ciclo de mejora continua.

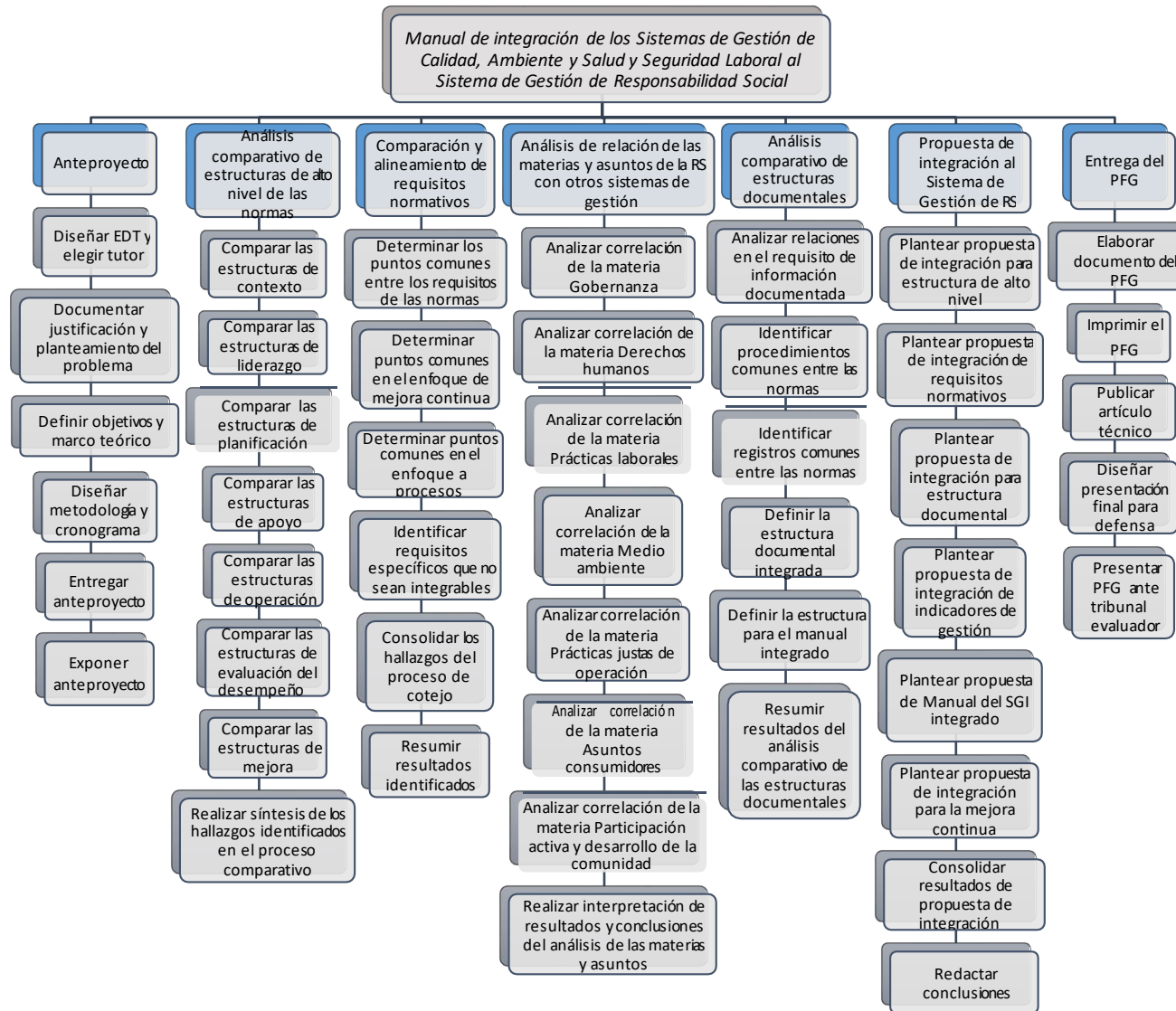
Se utilizará como base la orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la responsabilidad social, según Anexo A Norma INTE G35:2012, y la aplicación del Ciclo de Deming o Ciclo PHVA <sup>4</sup> al proceso de integración según la Norma INTE B2:2006.

La planificación de este proyecto se realizó mediante la definición de una estructura detallada de trabajo y matriz de congruencia de objetivos, ambas herramientas se muestran a continuación.

---

<sup>4</sup> El Ciclo PHVA o Ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: *Plan, Do, Check, Act*. “Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad” (Gerencie.com 2017).

Figura 1-1 Estructura detallada de trabajo



Fuente: Elaboración propia basada en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35.

Cuadro 1.1 Matriz de congruencia

<i>Objetivos</i>	<i>¿Qué? - Entregables</i>	<i>¿Cómo? - Actividades</i>	<i>¿Para qué? - Importancia</i>
<p><b>General:</b> Diseñar un manual de integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral al Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, con el fin de proporcionar una guía a aquellas organizaciones que deseen ampliar el alcance de sus sistemas de gestión e integrar un comportamiento socialmente responsable desde un enfoque económico, social y ambiental equilibrado.</p>	<p>Mediante la elaboración de un manual guía para la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral a un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.</p>	<p>Realizando una comparación de los requisitos que conforman cada una de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35, para determinar la compatibilidad existente entre estos y analizar las posibilidades de integración en un único sistema de gestión bajo el enfoque de la responsabilidad social.</p>	<p>Un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social puede abarcar y ampliar el alcance de los demás sistemas de gestión, mediante una propuesta de un modelo económico, social y ambiental equilibrado que contribuya al desarrollo sostenible, mejorando de manera integral el desempeño de una organización.</p>
<p><b>Específicos:</b> a) Realizar un análisis comparativo de las estructuras de alto nivel de las normas utilizadas como referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35), con el objeto de establecer elementos coherentes que permitan combinarse en una sola estructura de gestión integral para la responsabilidad social.</p>	<p>Por medio de la elaboración de una matriz de relación que explica las razones por las cuales se considera que puede existir afinidad entre los requisitos de las estructuras de alto nivel, y el detalle de la propuesta para integrarlos.</p>	<p>Analizando los requisitos de los apartados que conforman la estructura de alto nivel de las normas INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001: 2018 e INTE G35:2012, para determinar la compatibilidad existente entre estos y las posibilidades de integración.</p>	<p>Proponer una única estructura de alto nivel facilita la unificación en un sistema de gestión integrado y optimiza el uso de los recursos que se dedican a la gestión de los sistemas individuales para hacer más eficiente su administración.</p>
<p>b) Realizar una comparación de los requisitos normativos comunes entre las normas utilizadas como referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35), de modo que sea posible proponer una forma integrada de abordarse desde la perspectiva de la responsabilidad social.</p>	<p>Mediante la elaboración de un cuadro comparativo que contiene los hallazgos identificados en el análisis de las equivalencias en cada uno de los requisitos de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 en comparación con los requisitos de la INTE G35.</p>	<p>Aplicando la guía de integración y la tabla de correspondencia, para identificar elementos que son comunes entre las normas y que permiten el proceso de integración en un solo sistema de gestión.</p>	<p>Los sistemas de gestión individuales aportan la mejora del desempeño en alguna variable específica de los ámbitos sociales, ambientales o económicos; pero no bajo el enfoque de lograr un equilibrio integral general, según lo que se conoce como triple balance (equilibrio social, ambiental y económico). El enfoque bajo un Sistema de Gestión de</p>



Responsabilidad Social sí pretende una mejora integral en todos los ámbitos.

<p>c) Analizar la relación existente entre las materias y asuntos de la responsabilidad social con los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral, con el fin de demostrar que la gestión de la responsabilidad puede complementarse con estos sistemas de gestión y ser ampliamente compatibles.</p>	<p>Mediante la identificación de las relaciones entre las orientaciones que establecen las materias y asuntos fundamentales de la responsabilidad social y los requisitos de las normas de referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 en comparación con los requisitos de la INTE G35).</p>	<p>Realizando el estudio y comprensión del concepto de cada una de las materias fundamentales de la responsabilidad social y los asuntos que las componen, para compararlos con los conceptos equivalentes en las normas de Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral, y determinar relaciones existentes y posibles formas coherentes de integración.</p>	<p>Para proponer una forma de alineamiento coherente que permita integrar las materias y asuntos de la RS con los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad laboral, e implementar un sistema integrado que mejore el desempeño organizacional de forma integral.</p>
<p>d) Realizar un análisis comparativo de las estructuras documentales de las normas utilizadas como referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35), para proponer una única estructura documental que responda a los requisitos de estas y facilite la administración de la documentación.</p>	<p>Por medio de la elaboración de una propuesta de estructura documental integrada y una estructura para el Manual Integrado de acuerdo con las normas de referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35).</p>	<p>Mediante la identificación de los documentos que se establezcan como requisitos obligatorios y que puedan ser integrados en documentos comunes bajo el enfoque de un único sistema de gestión integrado.</p>	<p>Para reducir la cantidad de documentos que conforman la estructura documental de los sistema de gestión de las normas de referencia y hacer más eficiente y sencilla su administración.</p>
<p>Elaborar una propuesta para la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral a un sistema de Gestión de Responsabilidad Social, con la finalidad de desarrollar una estructura que se base en el equilibrio social, ambiental y económico de forma integral.</p>	<p>Propuesta de un manual guía para la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral al Sistema de Gestión de Responsabilidad Social bajo un enfoque de mejora continua y desarrollo sostenible.</p>	<p>Mediante la identificación de equivalencias entre los requisitos que establece cada uno de los sistemas de gestión elegidos para los fines de este proyecto: calidad, ambiente y salud y seguridad laboral, y el análisis para elaborar una propuesta de unificación de requisitos individuales en requisitos integrados a un Sistema de Gestión de RS.</p>	<p>Para optimizar el uso de los recursos que se dedican a la gestión de los sistemas individuales y hacer más eficiente su administración, pues implementarlos de forma separada podría requerir de esfuerzos individuales que dificulten y encarezcan su seguimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

## Capítulo 2 MARCO REFERENCIAL

### LA NORMA ISO 26000:2010

El concepto de la responsabilidad social surge como una respuesta a la necesidad de las organizaciones de tomar acción ante los efectos sociales y ambientales de su actividad económica, y como una forma de sistematizar los esfuerzos que ya se realizaban bajo un enfoque filantrópico. Además, como una reacción a la creciente preocupación de las partes interesadas por el desempeño social y ambiental de las organizaciones que conforman su entorno: “A escala mundial, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.” (INTECO 2010;18)

A pesar de tratarse de una decisión voluntaria, la responsabilidad social es un concepto que ha venido evolucionando para ganar terreno en las organizaciones, ya que se convierte en el medio para iniciar el camino hacia la sostenibilidad. La preocupación constante por mejorar el desempeño e ir más allá de cumplimiento legal obligatorio, puede generar una mayor ventaja competitiva y traer beneficios a la imagen y la marca, especialmente en tiempos como el que actualmente vivimos, donde la protección medioambiental y el respeto por el entorno social son elementos que han cobrado mayor relevancia.

La historia de la responsabilidad social es marcada por un hito importante cuando en el año 2010 la Organización Internacional de Estandarización (originalmente en inglés: International Organization for Standardization, conocida por la abreviación ISO) publica la guía ISO 26000 como uno de los primeros documentos que establece un concepto claro de la responsabilidad social y sus alcances, un modelo formal para las organizaciones que deseen gestionarla, una serie de consideraciones sobre lo que implica asumir este compromiso y los beneficios a los que un comportamiento socialmente responsable conlleva.

Esta norma guía, parte de la adopción de siete principios básicos que requiere reconocer cualquier organización que tome la decisión de implementar el modelo que propone:

- La rendición de cuentas
- La transparencia
- El comportamiento ético
- El respeto a los intereses de las partes interesadas
- El respeto al principio de legalidad
- El respeto a la normativa internacional de comportamiento
- El respeto a los derechos humanos (INTECO, 2010)

Asumir un compromiso de adopción con estos principios, implica que la organización debería revisar todos sus procesos, procedimientos, relaciones comerciales y relación con sus grupos de interés, con el fin de evaluarlos y establecer puntos de control cuando reconozca que existan riesgos que comprometan su cumplimiento.

La guía además está conformada por el desarrollo de las siete materias fundamentales y los asuntos que comprenden, proporcionando información completa sobre cómo abordar la responsabilidad social y gestionar cada una de estas materias en un enfoque integral y perfectamente adaptable a cualquier tipo de organización.

Figura 2-1 Materias fundamentales de la responsabilidad social



Fuente: Norma ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social. INTECO

La guía ISO 26000 se ha transformado en uno de los más importantes referentes en materia de responsabilidad social a nivel mundial, en parte tratarse de los primeros documentos guía que abarca por completo la amplitud del concepto del comportamiento socialmente responsable, como también porque asumir el compromiso con estos principios genera efectos positivos directos sobre la imagen y reputación de las organizaciones.

La Norma Internacional ISO 26000, guía sobre responsabilidad social, ofrece una orientación global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo. Está basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo.

A nivel local, Costa Rica también da importantes pasos en la adopción del concepto de la responsabilidad social mediante dos hitos importantes: la instauración de la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 y la publicación de la norma nacional INTE G35 Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social, Requisitos, como una versión local adaptada de la norma ISO 26000. Ambas iniciativas nacen como respuesta a los cambios del contexto y los cambios en las prioridades de las agendas mundiales en temas sociales y ambientales, tales como la desigualdad social y el calentamiento global, entre otros, y como una forma de orientar los esfuerzos de los diversos actores en la búsqueda del logro de objetivos de desarrollo sostenibles contemplados en la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas.

“Entre otros marcos, guías y fundamentos, esta Política Nacional está inspirada en la ISO 26000 al ser un elemento de referencia, reconocido a nivel mundial. En Costa Rica la ISO 26000 es considerada una de las principales referencias en empresas y organizaciones públicas y privadas, así como entidades que promueven la Responsabilidad Social en el país” (MEIC, 2017)

## **LA NORMA INTE G35:2012**

La ISO 26000 es una guía voluntaria, por tanto, no establece requisitos y no es posible utilizarla como una norma certificable. Ahora bien, ante el interés cada vez mayor de sistematizar la responsabilidad social en el mundo y en Costa Rica, el Instituto de Normas

Técnicas de Costa Rica responde a esta demanda mediante la publicación de la Norma INTE G35:2012 Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social. Requisitos. Esta norma se elabora como respuesta al interés de las organizaciones por responsabilizarse de los impactos que sus actividades generan a la sociedad y el medio ambiente.

Al respecto, la Alianza Empresarial para el Desarrollo menciona:

“Con esta norma se busca ayudar a las organizaciones a establecer sus criterios de actuación, teniendo en cuenta sus especificidades, en el campo ético, social, laboral, ambiental, económico y de respeto de los derechos humanos, de una forma transparente y responsable, sirviendo de base para un sistema eficaz que les permitan realizar esfuerzos visibles y creíbles en esta área”. (Alianza Empresarial para el Desarrollo 2020)

La norma INTE G35, establece requisitos de gestión para el desarrollo e implementación del modelo que responsabilidad social que se propone en la guía ISO 26000 ofreciendo además la opción de certificar el sistema por parte de un organismo de tercera parte, y propone el desarrollo de los requisitos normativos bajo el enfoque de la mejora continua que se comparte con otros sistemas de gestión; esta particularidad hace posible la integración de los requisitos a otros sistemas ya implementados en organizaciones que deseen ir más allá y asumir compromiso con la responsabilidad social en toda la amplitud de su alcance.

” La Norma INTE G35 promueve que la empresa lleve a cabo una revisión inicial, con el fin de conocer el estado de esta en relación con las materias y asuntos de la responsabilidad social, que incluyen siete grandes temas divididos en treinta y siete subtemas: Derechos Humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos del consumidor, Participación activa y desarrollo de la comunidad y Gobernanza. Esta revisión debe incluir, además, los requisitos legales, reglamentarios y suscritos, así como las prácticas y procedimientos existentes e incidentes previos”. (INTEO 2012;13)

Es precisamente en estas materias fundamentales que se establecen requisitos compatibles con otras normas de sistemas de gestión, específicamente las que se incluyen en el alcance de este estudio: ISO 9001:20015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 y que se desarrollan en capítulos posteriores.

## LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Los sistemas de gestión son conocidos como herramientas de buenas prácticas para aplicar en las organizaciones que deseen mejorar el logro de resultados y metas, mediante el establecimiento de controles y evaluaciones basados en datos y evidencias comprobables. Son modelos de gestión por procesos que buscan estandarizar las operaciones y actividades bajo principios de planificación, ejecución, verificación y mejora, lo que se conoce como “ciclos de mejora continua”.

Los sistemas de gestión son herramientas diseñadas para empresas que desean trabajar por cumplimiento de objetivos con el fin de mejorar el desempeño en temas específicos como la calidad, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión ambiental, la seguridad de la información, entre otros, y desde su creación han sido implementados en diversos tipos de organizaciones de todo el mundo, con resultados exitosos y comprobados.

Más recientemente, los sistemas de gestión integrados<sup>55</sup> han tomado mayor relevancia en el entorno de la mejora continua, en razón de que las organizaciones se ven impulsadas por los cambios del contexto y reconsideran como necesaria la adopción de más de un sistema de gestión, ya sea por decisión estratégica o por razones comerciales, o en su afán por lograr un mejor desempeño integral motivadas por razones económicas, sociales y ambientales.

Los sistemas de gestión parten de la declaración de una política donde la dirección de la organización asume el compromiso de gestionar de forma normalizada un tema específico o varios combinados, mediante el alineamiento de los procesos organizacionales que declare dentro de su alcance. Estos temas pueden involucrar compromisos ambientales, de protección a la salud y seguridad de sus trabajadores, de compromisos con el cliente y mercado, de la gestión del riesgo, o de especificaciones técnicas de productos o servicios, entre otros. Importante mencionar que los sistemas de gestión permiten una delimitación de los procesos que se gestionarán en función a dicho compromiso, a excepción de los sistemas de gestión de la responsabilidad social que como requisito establecen que se

---

<sup>55</sup> Se conoce como Sistema de Gestión Integrado al modelo de implementación combinada de requisitos de dos o más sistemas de gestión específicos, en la búsqueda del logro de objetivos comunes y estándares integrales, que permitan un mejor desempeño en dos o más temas de gestión.

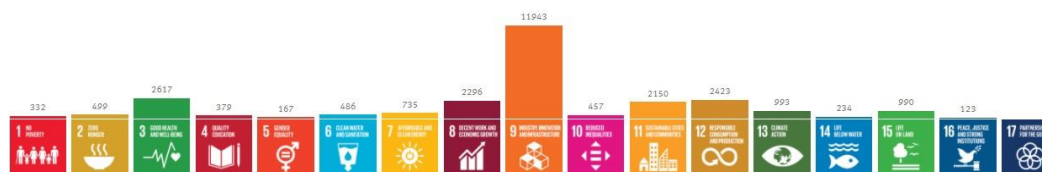
abarque de manera integral todos los principios y todas las materias fundamentales de la responsabilidad social.

Los sistemas de gestión y las normas establecidas por la ISO, son perfectamente compatibles a la responsabilidad social pues contemplan especificaciones técnicas y de gestión en criterios que son afines a alguna o algunas de las materias y los asuntos fundamentales que establece la ISO 26000. Contribuyen además en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que conforman la agenda 2030 establecida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para promover alianza y acción ante los temas globales prioritarios y urgentes en materia de desarrollo sostenible. Un ejemplo de la contribución de la ISO a la sostenibilidad y a los ODS, se muestra en la figura a continuación:

Figura 2-2 Cantidad de normas de la ISO que aplican a cada ODS

### ISO CONTRIBUYE A TODOS LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Aquí puede ver la cantidad de normas ISO que se aplican a cada objetivo.



Fuente: Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés)

Según datos de la Organización Internacional de Normalización, las cinco normas más utilizadas en el mundo son:

- Norma ISO 9001 Sistemas de gestión de calidad
- Norma ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental
- Norma ISO 27001 Sistemas de gestión de seguridad de la información
- Norma ISO 22000 Seguridad e inocuidad alimentaria
- Norma ISO 45001 Sistemas de gestión de salud y seguridad laboral (ISO, 2019)

Como marco referencial para la elaboración del presente trabajo de investigación, se utilizaron las normas ISO 9001, 14001 y 45001 dada su afinidad con la gestión de la responsabilidad social, más específicamente con las materias fundamentales gobernanza, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, medio ambiente y prácticas laborales respectivamente.

- La ISO 9001 contiene una serie de requisitos aplicables a cualquier tipo de organización, basados en la gestión del enfoque a procesos con el fin de normalizar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, y así incrementar la productividad y el rendimiento del negocio. Mantiene relación con los asuntos de las materias fundamentales de gobernanza específicamente en criterios relacionados con la planificación estratégica, la gestión del riesgo, la estructura y responsabilidad para garantizar la calidad del producto o servicio, con la materia prácticas justas de operación, específicamente con los asuntos relacionados con el respeto a los derechos de la propiedad y la promoción de la responsabilidad en la cadena de valor, y con la materia asuntos de consumidores, específicamente en los criterios de mercadeo responsable, protección a la salud y seguridad del consumidor y servicios de atención al cliente, apoyo, quejas y resolución de controversias.
- La ISO 14001 por su parte, reúne una serie de requisitos relacionados con la identificación de los riesgos ambientales y el establecimiento de controles para mejorar el desempeño en materia de generación de emisiones, contaminación, uso de los recursos naturales, respeto por la biodiversidad y educación ambiental, manteniendo una relación directa con todos los asuntos de la materia fundamental medio ambiente.
- La ISO 45001 establece los requisitos que la organización debe considerar para gestionar adecuadamente la salud y seguridad del trabajador, y mantiene relación directa con los asuntos comprendidos en la materia fundamental de prácticas laborales.

En suma, las normas presentadas en estas secciones son las que se utilizarán como marco referencial para el desarrollo de este proyecto, cuyo propósito es identificar la



especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración bajo el enfoque de la responsabilidad social

## CONTEXTO LEGAL

La responsabilidad social en Costa Rica como medio para el logro del fin común de contribuir al desarrollo sostenible, está respaldada por un marco legal constituido por leyes y reglamentos en materia de gobernanza, social y ambiental. Al respecto se incluye una tabla que detalla este marco legal:

Tabla 2-1 Leyes referentes a la RS en Costa Rica

Eje ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ley 7554 Orgánica de Medio Ambiente</li> <li>· Ley 7788 de Biodiversidad</li> <li>· Ley 7451 del Bienestar de los animales</li> <li>· Ley 8839 Para la gestión integral de residuos</li> </ul>
Eje Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ley 4229 Pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales</li> <li>· Ley 7711 que elimina la discriminación racial en la educación y medios de comunicación</li> <li>· Ley 7739 código de la niñez y la adolescencia</li> <li>· Ley 771. Ley general sobre el VIH/SIDA</li> <li>· Ley 2 Código de Trabajo y sus reformas</li> <li>· • Ley 7476 contra el Hostigamiento Sexual</li> <li>· Ley 7935 Ley integral para la persona adulta mayor</li> <li>· Ley 7600 Igualdad De Oportunidades Para Las Personas Con Discapacidad</li> <li>· Ley 5395 Ley general de salud</li> <li>· Ley 9877 Contra el acoso callejero</li> <li>· Ley 7727 sobre la resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ley 8968 Protección a la persona frente al tratamiento de sus datos personales</li> </ul>
Eje Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ley 8262 Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas</li> <li>· Ley 3284 Código de comercio</li> <li>· Ley 7472 de Promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor</li> </ul>

Fuente: Plataforma de cumplimiento legal Nairí 2021

Esta referencia legal es coincidente con la base legal asociada a los sistemas de gestión de la calidad, la gestión ambiental y la gestión de la salud y seguridad laboral, y con los requisitos normativos relacionados con los requisitos legales, los cuales tienen como objetivo promover que la organización conozca este contexto, considere las actualizaciones y evalúe periódicamente su cumplimiento.

El hecho de que exista una base legal consolidada que respalda el cumplimiento de algunos de los asuntos de las materias fundamentales, contribuye de manera positiva a la adopción de la gestión de la responsabilidad social, sin embargo, es importante considerar que un comportamiento socialmente responsable debe ir más allá del cumplimiento legal regulatorio, y buscar aportar más allá de sus obligaciones.

### **Capítulo 3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS DE ALTO NIVEL DE LAS NORMAS DE REFERENCIA (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35)**

La estructura de alto nivel, nombre con el cual se conoce el resultado del trabajo del Grupo de Coordinación Técnica en Normas de Sistemas de Gestión de la Organización Internacional de Estándares (ISO), se define como una “estructura idéntica a las normas de

sistemas de gestión, cuyo propósito es lograr alinear los estándares de sistemas de gestión de la ISO y permitir su integración”<sup>6</sup> (Forbes 2014).

La estructura de alto nivel se fundamenta en la unificación de estructura, textos y vocabulario fundamentales de las normas que compendian requisitos para los sistemas de gestión, entre ellas la ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, consideradas en el alcance de esta investigación. En este sentido, se orienta a lograr una coherencia o compatibilidad entre normas. De este modo, la organización puede desarrollar de forma más sencilla una integración de los sistemas de gestión.

Así pues, el fin principal recae en la necesidad que identificó el Grupo de Coordinación de la ISO: dotar a las organizaciones que disponen de más de un sistema de gestión implantado, e incluso certificado, de una solución que les permita simplificar en un sistema genérico y en una estructura estándar los requisitos de las normas de gestión.

Antes de la estructuración de alto nivel, cuando una organización intentaba unificar sus sistemas de gestión se encontraba con el problema de que, a pesar de compartir elementos comunes, todas las normas ISO de sistemas de gestión tenían diferentes estructuras, requisitos y terminología, por lo que la integración se hacía sumamente compleja.

Es por ello, en la actualización de la versión 2015 de la ISO 9001 e ISO 14001, así como en la versión 2018 de la ISO 45001 surge la solución a la necesidad de encontrar una forma de sincronizar e integrar estas normas.

La estructura comprende los siguientes apartados idénticos entre las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001:

---

<sup>6</sup> La integración significa llevar a cabo una combinación; es decir, poner todas las prácticas de gestión internas dentro de un sistema, de tal manera que los componentes de dicho sistema no estén separados, sino vinculados para formar una parte integral del sistema de gestión de la empresa. Así pues, es un proceso de unión de diferentes sistemas de gestión específicos en un único y más eficaz sistema integrado de gestión (Landín et al 2010).

Figura 3-1 Estructura de alto nivel ISO



Fuente: Elaboración propia, basada en la Norma ISO 9001:2015

La estructuración de alto nivel permite, entre otros, los siguientes beneficios:

- simplificación de los requisitos
- optimización de los recursos,
- reducción de costes,
- reducción de la documentación y eliminación de la duplicidad de documentos,
- alineación de los objetivos,
- reducción de duplicaciones de políticas y procedimientos,
- mejora de la efectividad y eficiencia de la organización,
- mejora de la satisfacción de los *stakeholders* o grupos de interés,
- adoptar un lenguaje común para facilitar la integración de los sistemas de gestión (Landín et al 2010).

Esta estructura se creó de forma idéntica para las versiones 2015 y posteriores de las normas de sistemas de gestión de la ISO; de modo que para efectos de esta investigación es perfectamente aplicable para una propuesta de un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo (normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, respectivamente), no así para la integración a un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, pues la norma ISO 26000 mantiene una estructura diferente al esquema de alto nivel. De igual forma, la norma nacional INTE G35:2012 Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social-Requisitos está sustentada bajo otra estructuración diferente a la de alto nivel, ya que su referencia corresponde a la ISO 26000.

Por tanto, como parte de los objetivos del presente capítulo, se presenta una propuesta para integrar el SGI a un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social a partir de la estructuración de alto nivel, con el fin de cumplir con el primer objetivo específico de este proyecto: “Realizar un análisis comparativo de las estructuras de alto nivel de las normas utilizadas como referencia (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35), con el objeto de establecer elementos coherentes que permitan combinarse en una sola estructura de gestión integral para la responsabilidad social”.

El cumplimiento de este objetivo se propone por medio de la elaboración de una matriz de correlación que explica las razones por las cuales se considera que puede existir afinidad entre los requisitos de las estructuras de alto nivel; además, incluye el detalle de la propuesta para integrarlos. Esto se realiza mediante el análisis de los requisitos de los apartados que conforman la estructura de alto nivel de las normas INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001:2018 e INTE G35:2012, para determinar la compatibilidad existente entre estos y las posibilidades de integración.

A continuación, en la siguiente matriz de correlación se muestran los resultados del análisis de los requisitos que conforman la estructura de alto nivel de las normas de referencia y la propuesta de homologación para integrarlas en un Sistema de Gestión de RS.

Tabla 3-1 Matriz de correlación de requisitos, según estructura de alto nivel de las normas INTE/ISO 9001:2015, INTE/ISO 14001:2015, INTE/ISO 45001:2018 e INTE G35:2012

# Requisito Norma INTE/ISO 9001:2015	# Requisito Norma INTE/ISO 14001:2015	# Requisito Norma Norma INTE/ISO 45001: 2018	# Requisito Norma INTE G35:2012 con que se homologa
4 Contexto de la organización	4 Contexto de la organización	4 Contexto de la organización	5 Contexto de la organización
4.1 Comprensión de la organización y su contexto	4.1 Comprensión de la organización y su contexto	4.1 Comprensión de la organización y su contexto	5.2 Revisión inicial
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas	7.1 Identificación de las partes interesadas
4.3 Determinación del alcance del SGC	4.3 Determinación del alcance del SGA	4.3 Determinación del alcance del SGSST	5.1 Alcance del SGRS
4.4 SGC y sus procesos	4.4 SGA	4.4 SGSST	-
5 Liderazgo	5 Liderazgo	5 Liderazgo y participación de los trabajadores	6 Responsabilidad de la dirección
5.1 Liderazgo y compromiso	5.1 Liderazgo y compromiso	5.1 Liderazgo y compromiso	6.1 Compromiso de la dirección / 4 Valores de la responsabilidad social
5.2 Política	5.2 Política ambiental	5.2 Política de la SST	6.2 Política de RS
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	6.3 Estructura y responsabilidad
-	-	5.4 Consulta y participación de los trabajadores	8.2 Involucramiento de las partes interesadas

6 Planificación	6 Planificación	6 Planificación	7 Planificación
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	7.2 Materias fundamentales y asuntos de la RS/ 7.3 Debita diligencia/ 7.4 Requisitos legales y otros requisitos
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	6.2 Objetivos ambientales y planificación para lograrlos	6.2 Objetivos de la SST y planificación para lograrlos	7.5 Objetivos, metas y programas de responsabilidad social
6.3 Planificación de los cambios	-	-	-
7 Apoyo	7 Apoyo	7 Apoyo	-
7.1 Recursos	7.1 Recursos	7.1 Recursos	6.1 (c) Compromiso de la dirección
7.2 Competencia	7.2 Competencia	7.2 Competencia	8.1 Competencia y toma de conciencia
7.3 Toma de conciencia	7.3 Toma de conciencia	7.3 Toma de conciencia	8.1 Competencia y toma de conciencia
7.4 Comunicación	7.4 Comunicación	7.4 Comunicación	8.3 Comunicaciones
7.5 Información documentada	7.5 Información documentada	7.5 Información documentada	8.6 Información documentada
8 Operación <sup>7</sup>	8 Operación	8 Operación	8 Implementación y operación
8.1 Planificación y control operacional	8.1 Planificación y control operacional	8.1 Planificación y control operacional	8.5 Control operacional
8.2 Requisitos para los productos y servicios	8.2 Preparación y respuesta ante emergencias	8.2 Preparación y respuesta ante emergencias	8.4 Manejo de conflictos y desacuerdos/ 8.5 Control operacional
8.4 Control de los procesos, productos y servicios	8.1 Planificación y control operacional	8.1.4.2 Contratistas	8.5 Control operacional/ Orientación sobre las materias fundamentales,

<sup>7</sup> Se decidió excluir de la matriz los requisitos 8.3, 8.4, 8.5, 8.6 y 8.7 de la Norma ISO 9001:2015, pues son exclusivos del Sistema de Gestión de Calidad y no son integrables ni a la INTE G35:2012 ni a las demás normas del SGI. Estos corresponden a requisitos específicos del diseño y desarrollo de productos y servicios.

suministrados externamente			los asuntos y expectativas de la responsabilidad social
8.5 Producción y provisión del servicio	8.1 Planificación y control operacional	8.1 Planificación y control operacional	8.5 Control operacional
9 Evaluación del desempeño	9 Evaluación del desempeño	9 Evaluación del desempeño	9 Evaluación del desempeño
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño/ 9.2 Evaluación cumplimiento legal y otros requisitos
9.2 Auditoría interna	9.2 Auditoría interna	9.2 Auditoría interna	9.4 Auditoría interna
9.3 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección	9.5 Revisión por la dirección
10 Mejora	10 Mejora	10 Mejora	-
10.1 Generalidades	10.1 Generalidades	10.1 Generalidades	-
10.2 No conformidad y acción correctiva	10.2 No conformidad y acción correctiva	10.2 Incidentes, no conformidades y acciones correctivas	9.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
10.3 Mejora continua	10.3 Mejora continua	10.3 Mejora continua	-

Fuente: Elaboración propia, basada en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 e INTE G35:2012

Se recomienda diseñar la distribución de los requisitos del Sistemas de Gestión Integrado de Responsabilidad Social utilizando la estructura propuesta en la matriz de correlación, aprovechando así las facilidades de integración que propone la estructura de alto nivel; esta misma estructura puede ser utilizada para definir la tabla de contenido del Manual del SGI y mostrar un orden lógico que responda a la numeración de los requisitos.

A la hora de declarar el cumplimiento de cada uno de los requisitos, se recomienda consultar cada norma por separado, con el fin de garantizar que se contemplen las especificidades de cada requisito. En el capítulo siguiente se detalla la explicación de los



puntos comunes donde se encontró afinidad entre los requisitos, que hacen posible la recomendación de integrarlos.

## **Capítulo 4 COMPARACIÓN DE LOS REQUISITOS NORMATIVOS COMUNES ENTRE LAS NORMAS UTILIZADAS COMO REFERENCIA (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35)**

### **4.1 ELEMENTOS COMUNES ENTRE REQUISITOS NORMATIVOS**

A continuación, se detalla la explicación de los resultados comparativos de cada uno de los requisitos normativos que muestran afinidad:

- Contexto de la organización

Los requisitos de contexto de las normas en mención son perfectamente integrables mediante la elaboración de un análisis de contexto interno y externo a la organización, el cual considere aspectos inherentes a las siete materias fundamentales de la RS. En relación con ello, los requisitos de las normas de gestión de calidad, ambiente y salud y seguridad en el trabajo se contemplan dentro de la responsabilidad social en tres de dichas materias fundamentales, específicamente: Calidad (dentro de los aspectos que se consideran en la materia Gobiernanza), Ambiente (dentro de los aspectos que se consideran en la materia Ambiente) y Salud y Seguridad en el Trabajo (dentro de los aspectos que se desarrollan en la materia Prácticas laborales). De esta forma se hace posible declarar el cumplimiento del requisito de contexto, integrado en un solo documento de análisis de contexto de responsabilidad social.

- Comprensión de la organización y su contexto y revisión inicial

El análisis de contexto<sup>8</sup> debe utilizarse de insumo para el diseño de la estrategia de la organización que sustentará, a su vez, el Sistema de Gestión Integrado. Una estrategia

---

<sup>8</sup> El requisito de contexto se introdujo a partir de las versiones 2015 en la estructura de alto nivel de las normas de referencia, y requiere que la organización tenga en cuenta todas las cuestiones internas y externas que puedan afectar los objetivos estratégicos y la planificación del Sistema de Gestión Integrado. Estas cuestiones

formulada desde los ejes económico, social y ambiental puede utilizarse para dar cumplimiento a este requisito y para las cuatro normas. Para facilitar la integración, es recomendable considerar en el análisis de contexto elementos relacionados con las siete materias fundamentales, orientadas por los asuntos vinculados con cada materia.

Por consiguiente, previo al análisis de contexto, se debe realizar un análisis de pertinencia de los asuntos relativos a las materias fundamentales de la responsabilidad social para determinar qué asuntos le son oportunos a la organización. Esto, complementado con la evaluación de la significancia de los impactos de la organización, dará cumplimiento al requisito de ‘Revisión inicial’, de la INTE G35, y al de ‘Comprensión de la organización y su contexto’, de las normas ISO 9001, 14001 y 45001.

- Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas e identificación de las partes interesadas

Para dar cumplimiento a este requisito de forma integrada, es recomendable realizar una única identificación de partes interesadas, sus expectativas e intereses, desde una perspectiva de la responsabilidad social y, posteriormente, determinar cuáles son aplicables al SGC, SGA y SGSST.

- Determinación del alcance

Es recomendado definir un mismo alcance para el Sistema de Gestión Integrado, enunciando todos los datos que se solicitan en el requisito respectivo de cada una de las normas. Además, es importante considerar que el alcance del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social debe incluir a la organización como un todo (INTECO, 2012); ahora bien, en los casos en que no sea posible, se deben justificar las razones de la limitación. Lo anterior implica que, si la organización ya cuenta con un sistema de gestión con un alcance delimitado, probablemente deba ampliarlo a toda la organización cuando lo integre al SGRS. Este alcance debe ser comunicado a todas las partes interesadas, estar disponible y mantenerse como información documentada.

---

extemas comprenden: entorno legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico; por su parte, las cuestiones internas comprenden: valores, cultura, conocimientos y desempeño de la organización (INTECO 2015).

- SGC y sus procesos, SGA y SGSST

Si bien no se identificó un requisito equivalente en la norma del SGRS, la integración puede realizarse mediante el diseño de un mapa de procesos general de la organización, donde se identifiquen claramente las entradas, salidas e interacciones de estos procesos con el SGI. Este mapa de procesos, a su vez, puede ser utilizado para brindar mayor orientación con respecto al alcance definido para el SGI.

- Liderazgo y responsabilidad de la dirección

Estos requisitos se incorporan mediante una declaración integrada del compromiso del más alto nivel de la organización para con el SGI.

- Liderazgo y compromiso, compromiso de la dirección y valores de la RS

El liderazgo y compromiso se pueden demostrar vinculando el SGI a la estrategia de la organización, de modo que se garantice el liderazgo, el compromiso, los recursos, el seguimiento y el monitoreo de la implementación. Además, la norma de SGRS requiere que se definan valores inspirados en los principios de la RS, por lo que es recomendable declarar los mismos valores de la filosofía empresarial y detallar una explicación de cómo se alinean con los siete principios de la RS<sup>9</sup>.

- Política

Para dar cumplimiento a este requisito de manera integrada, se debe diseñar una única declaración de la política para el SGI que considere las particularidades que establece cada norma. La política debe enmarcar los objetivos del SGI (de calidad, ambiente, salud y seguridad laboral y responsabilidad social) y expresar claramente el compromiso de la organización para con los sistemas de gestión. Esta declaración debe ser firmada por la más alta autoridad jerárquica de la organización, debe ser comunicada, estar disponible para las partes interesadas, manejarse como información documentada y ser revisada periódicamente. Al respecto, cabe señalar que la política del SGI debe ser apropiada y

---

<sup>9</sup> La ISO 26000 define en 7 los principios de la responsabilidad social: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

pertinente a la organización; es decir, debe identificarse claramente con la organización a la que representa.

- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización y estructura y responsabilidad

Para abordar estos requisitos de forma integrada, es necesario que se definan los perfiles de los diferentes puestos y niveles de responsabilidad y autoridad de la organización, garantizando que todos los trabajadores tengan claro sus roles para con el SGI y manteniendo registro documentado de esta información. Al respecto, una forma de evidencia recomendable, es el mantenimiento de expedientes personales actualizados del recurso humano, perfiles de puesto actualizados y un registro de aceptación y entendimiento por parte de cada trabajador. Ahora bien, en caso de que se identifiquen roles, responsabilidades o autoridades del SGI que no estén consideradas dentro de los perfiles de puesto, se deben realizar adendas y ser comunicadas a cada trabajador.

- Consulta y participación de los trabajadores e involucramiento de las partes interesadas

Este requisito es específico de los Sistemas de Gestión de SST y RS y exige a la organización contar con canales de entrada y salida para atención de peticiones, escucha y participación efectiva de las partes interesadas con la organización. Por lo tanto, para dar cumplimiento es necesario definir medios y procedimientos integrados para la determinación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, recepción de peticiones, consultas y medios de respuesta, además de mecanismos de participación de las partes interesadas.

Este requisito puede declararse mediante un único procedimiento integrado desde un enfoque de responsabilidad social, que incluya mecanismos de escucha y retroalimentación a todas las partes interesadas. Asimismo, es importante enfatizar en los trabajadores y los medios de participación en temas de seguridad y salud en el trabajo.

- Planificación

Es recomendable realizar una misma planificación integrada para la implementación del SGI, en la que se definan las iniciativas tácticas necesarias para dar cumplimiento a la estrategia organizacional, siempre bajo un enfoque de responsabilidad social.

- Acciones para abordar riesgos y oportunidades, materias fundamentales y asuntos de la RS, debida diligencia y requisitos legales y otros requisitos

El cumplimiento de estos requisitos se puede declarar mediante la elaboración de una herramienta que permita, de manera integrada, realizar la identificación de riesgos y oportunidades de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo alineada con el análisis de materialidad de la organización, considerando tanto los elementos resultantes del análisis de contexto, como los requisitos legales y otros requisitos aplicables a la actividad de la organización.

Para ello, se debe establecer un procedimiento integrado y documentado que describa el método que se utiliza para identificar y tener acceso a los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba relacionados con la responsabilidad social (que a su vez contiene los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo). Los resultados deben mantenerse como registros de información documentada.

- Objetivos y planificación para lograrlos, objetivos, metas y programas de responsabilidad social

Se recomienda definir programas de responsabilidad social que, a su vez, consideren los objetivos y metas de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo, los cuales deben ser coherentes con las intenciones declaradas en la política del SGI. Estos programas se deben mantener como información documentada y deben ser comunicados, revisados y actualizados periódicamente.

- Planificación de los cambios

A pesar de tratarse de un requisito específico del Sistema de Gestión de Calidad, este puede implementarse como una buena práctica para todo el SGI, mediante la definición de

un procedimiento integrado que detalle la forma en que se identificarán y abordarán los cambios que surjan en el contexto y que pueden afectar el SGI.

- Apoyo

Comprende los recursos de apoyo (materiales, económicos, humanos y tecnológicos) que requiere el SGI para su mantenimiento. En relación con este, cabe señalar que se encontró correspondencias que permiten su integración.

- Recursos y compromiso de la dirección

Se identificó equivalencia con el requisito 7.1 en el inciso (c) del requisito 6.1 de la INTE G35, que establece como necesario que exista un compromiso para dotar al SGI de los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos necesarios para su implantación, mantenimiento y mejora continua. El abordaje de este requisito se puede detallar en el apartado correspondiente del Manual del SGI.

- Competencia y toma de conciencia

Este requisito es integrable mediante la demostración de que los trabajadores que realizan labores que se encuentran dentro del alcance del SGI son competentes en función de sus habilidades, educación, formación y experiencia. Se debe demostrar lo anterior a través de registros del personal, detección de necesidades de capacitación y planes de cierre de brechas de competencias.

Ahora bien, para el cumplimiento de este requisito, es recomendable definir las competencias desde un enfoque de responsabilidad social, enfatizando en aquellas competencias específicas para la calidad del producto o servicio, desempeño ambiental y desempeño de la salud y seguridad en el trabajo, y documentando las brechas que deban atenderse mediante programas de capacitación y formación.

- Toma de conciencia y competencia y toma de conciencia

Además de la competencia, se debe garantizar que se realizan actividades de sensibilización efectivas en torno al SGI, y mantener registros que lo evidencien. Es recomendable que la toma de conciencia se realice de forma integrada, partiendo del enfoque de la responsabilidad social y la sostenibilidad. Para ello, se recomienda definir un

plan de capacitación y sensibilización integrado, con una periodicidad acorde con las necesidades y recursos de la organización.

- Comunicación y comunicaciones

Estos requisitos establecen una misma necesidad de definir la planificación de las comunicaciones internas y externas del SGI; por tanto, es recomendable diseñar un plan integrado que considere las necesidades de comunicación de los cuatro sistemas, bajo un enfoque integrado de responsabilidad social. Asimismo, se aconseja integrar todo el proceso de comunicación del SGI en el reporte de sostenibilidad de la organización.

Además, previo a la planificación de las comunicaciones, es recomendable realizar un diagnóstico para determinar las necesidades de comunicación de las partes interesadas, y utilizar los resultados de este diagnóstico como insumos para planificar lo que se comunicará, por cuáles medios y en qué periodicidad. A su vez, es importante diseñar una herramienta para la medición de la eficacia de las comunicaciones, cuyos resultados se utilicen como retroalimentación para la mejora del proceso.

- Información documentada

Pocos elementos se encontraron como no coincidentes en la comparación de estos requisitos, que se pueden integrar adecuadamente mediante la definición de un procedimiento documentado que sistematice el método de administrar la documentación del SGI. Por otro lado, aunque no se trata de un requisito obligatorio, es recomendable diseñar un manual integrado del SGI que declare la forma en que se da cumplimiento a cada requisito de las normas de gestión y explique en síntesis el funcionamiento del SGI, que pueda ser utilizado en actividades de inducción y evaluación de los sistemas.

- Operación<sup>10</sup> e implementación y operación

Estos requisitos resumen las necesidades de control que, en la operación de la organización, deben considerarse para mantener y mejorar el SGI. Se pueden declarar de forma integrada en el Manual del SGI y mediante la creación de los procedimientos de

---

<sup>10</sup> Se decidió excluir de la matriz los requisitos 8.3, 8.4, 8.5, 8.6 y 8.7 de la Norma ISO 9001:2015, pues son exclusivos del Sistema de Gestión de Calidad y no son integrables ni a la INTE G35:2012 ni a las demás normas del SGI. Estos corresponden a requisitos específicos del diseño y desarrollo de productos y servicios.

control que se consideren necesarios para la operación de los procesos, y para mantenerlos dentro de los requisitos ambientales y sociales establecidos por la organización .

- Planificación y control operacional

Se recomienda identificar aquellos procesos y actividades de la organización que puedan tener incidencia en el desempeño y logro de los objetivos del SGI. Además, se deben establecer los puntos de control, conocidos como controles operacionales, los cuales pueden incluir desde procedimientos hasta controles de ingeniería que se consideren necesarios para satisfacer los requisitos del sistema (INTECO 2015).

Del mismo modo, se recomienda la redacción de procedimientos de control de procesos y actividades que consideren puntos de control sobre los impactos de la responsabilidad social.

En relación con este punto, los procedimientos y demás métodos de control operacional deben mantener coherencia con responsabilidades y autoridades. Por otro lado, estos deben ser del conocimiento del personal involucrado en su aplicación.

- Requisitos para los productos y servicios, preparación y respuesta ante emergencias, manejo de conflictos y desacuerdos y control operacional

Estos requisitos mantienen particularidades que los hacen diferentes para cada sistema; sin embargo, se pueden integrar al redactarse bajo un mismo apartado en el Manual del SGI. La recomendación para equipararlos consiste en la integración de los requisitos en dos procedimientos: el primero, combinar el requisito 8.2 de la ISO 9001, específicamente el apartado 8.2.1 relativo a las comunicaciones con el cliente, con el requisito 8.4 de la INTE G35 para el manejo de conflictos y desacuerdos, estableciendo mecanismos tanto para recibir y resolver las quejas de los clientes, como cualquier otro inconveniente que se presente con otras partes interesadas de la organización.

Por otro lado, un segundo procedimiento en el que se combinen los requisitos 8.2 de la ISO 14001 e ISO 45001, mediante el establecimiento de un proceso de preparación y respuesta ante emergencias, que a su vez integre el requisito 8.5 de la INTE G35 en relación con el tratamiento de situaciones de crisis en materia de responsabilidad social. Ambos



procedimientos deben mantenerse como información documentada y registrar evidencia en su cumplimiento.

- Evaluación del desempeño

La integración de los requisitos de evaluación del desempeño es viable mediante la identificación de los puntos de control del SGI y el establecimiento de indicadores de medición y control de los objetivos y metas tácticas y estratégicas. Se recomienda mantener registro de seguimiento de la medición del desempeño de cada objetivo y meta bajo el enfoque de desempeño de la responsabilidad social.

Al presentar el desempeño de la responsabilidad social por cada una de las materias fundamentales, el desempeño del SGC, SGA y SGSST se encontrarán inmersos en los resultados de las materias de Gobernanza, Medio ambiente y Prácticas laborales, respectivamente. Dichos datos, a su vez, pueden ser utilizados para el reporte de sostenibilidad de la organización.

- Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño y evaluación del cumplimiento legal y otros requisitos

La integración de los requisitos de evaluación del desempeño se puede realizar mediante la definición de un procedimiento integrado y una base de datos de indicadores de gestión integrados, considerando un enfoque de desempeño económico, social y ambiental.

Es recomendable que en el procedimiento se detallen los métodos que se deciden utilizar para el seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño de cada sistema de gestión- incluido el seguimiento y evaluación de los requisitos legales aplicables- y que se conserve la información documentada de los resultados de la evaluación del cumplimiento.

- Auditoría interna

Este requisito es perfectamente integrable si la organización realiza una única planificación de las auditorías internas, en la que se brinde una formación integral a los auditores internos para que cuenten con competencias de evaluación de criterios de los cuatro sistemas de gestión de manera integrada. Para tal fin, se debe diseñar un

procedimiento y los formatos integrados que se consideren necesarios para el proceso de auditoría periódica (formato para plan de auditoría, formato para informe de auditoría y formato para la calificación de auditores internos); asimismo, es necesario conservar registros de evidencia de su implementación y resultados.

- Revisión por la dirección

La integración de este requisito se hace viable al considerar todos los requerimientos (de entrada y salida) de cada sistema de gestión en un mismo informe de revisión por la dirección, así como a través de una reunión para presentar los resultados de desempeño integrados, siempre bajo el enfoque de la responsabilidad social. Los acuerdos establecidos en la reunión pueden ser registrados como evidencia documental en una minuta, ya que es importante fijar plazos de cumplimiento y responsabilidades de su ejecución y, asimismo, darles seguimiento.

Al organizar los datos del informe de revisión por cada una de las materias fundamentales, o bajo el enfoque de los tres ejes de la sostenibilidad, los datos relativos al SGC, SGA y SGSST se encontrarán inmersos en los resultados de las materias de Gobernanza, Medio ambiente y Prácticas laborales, o en los ejes económico, ambiental y social, respectivamente.

- Mejora y generalidades

El ciclo de la mejora continua se puede visualizar bajo un modelo integrado que responda a las cuatro normas de referencia, ya que la estructura de alto nivel fue diseñada en función de este. Para ello se recomienda consultar el enfoque de procesos que se propone para el Sistema de Gestión Integrado en la figura 4-5, según el cual el ciclo de mejora continua se visualiza de la siguiente manera:

- Los Procesos Estratégicos son aquellos que responden al eje “Planear” del ciclo de mejora continua, pues son los responsables de definir la estrategia de la organización y la planificación de la estructura del SGI, considerando las cuestiones que se determinaron en el análisis de contexto.
- Los Procesos de Operación y Apoyo, corresponden al eje “Hacer” del ciclo de mejora continua, pues son los destinados a llevar a cabo la ejecución de las

actividades que se planificaron en los procesos estratégicos, e implementar las actividades necesarias para el desarrollo y mantenimiento del SGI.

- Los Procesos de Verificación responden al eje “Verificar” del ciclo de mejora continua, pues encierran todas aquellas actividades destinadas a evaluar y revisar que lo que se ejecutó sea acorde a lo que se planificó y permita en cumplimiento de los objetivos del SGI.
- Y un proceso transversal de Mejora Continua que propone retroalimentar los procesos estratégicos, de operación, apoyo, y verificación, con las oportunidades de mejora que se detecten en la evaluación y verificación del SGI, con el objetivo de lograr una mejora cíclica y permanente.

En el siguiente capítulo se detalla la propuesta del enfoque de mejora continua integrado, que se recomienda implementar en el SGI de Responsabilidad Social.

- No conformidad y acción correctiva y acción preventiva

Este requisito se puede declarar de forma integrada mediante la elaboración de un único procedimiento que establezca la forma en que la organización investiga y toma acciones para determinar y gestionar los incidentes y las no conformidades.

La misma sistemática para detectar no conformidades y definir acciones correctivas es aplicable a los cuatro sistemas, por lo que este requisito es plenamente integrable. Ahora bien, se puede establecer un formato para el registro de no conformidades y acciones correctivas. Por tal razón, es recomendable mantener un formato integrado para el registro de las acciones correctivas y para el análisis de causa raíz respectivo, así como el método para verificar la efectividad de estas acciones.

## **4.2 ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA INTEGRADO**

A pesar de que no se identificó un requisito equivalente al 10.3 en la INTE G35, sí se hace mención al compromiso con la mejora continua en los apartados de ‘Compromiso de la Dirección y Política del sistema de gestión’. Este requisito se homologa mediante el enfoque del ciclo de mejora continua integrado, bajo la perspectiva de gestión de responsabilidad social. Así pues, la mejora continua debe ser uno de los resultados previstos de los sistemas de gestión, según el compromiso que se establece desde la política misma.

En síntesis, el proceso de elaboración de la matriz de correlación permite concluir que la estructura de alto nivel es perfectamente integrable a los requisitos de la Norma INTE G35:2012, a pesar de que esta fue diseñada bajo una estructura diferente. Esto sucede porque la gestión sistematizada que proponen las normas encuentra su eje y base en el ciclo de la mejora continua<sup>11</sup>, ya que cumple una misma función desde cualquier perspectiva en la que se considere planear, hacer, verificar y actuar; por tanto, es adaptable a cualquier sistema de gestión organizacional. En relación con ello, la matriz de correlación detalla una síntesis de recomendaciones que se proponen con el fin de guiar a las organizaciones que deseen implementar este modelo de gestión, partiendo de la responsabilidad social como médula esencial del sistema.

La responsabilidad social contempla y envuelve a los otros sistemas de gestión, pues su función es lograr un equilibrio adecuado entre la utilidad del negocio (calidad), su interacción con el medio ambiente y el impacto social que genere; es decir, la responsabilidad social busca la sostenibilidad del negocio sin detrimento del medio ambiente y la sociedad con que interactúa. Es por esta razón que se propone que el Sistema de Gestión Integrado se traduzca en un Sistema de Responsabilidad Social que comprenda, entre otros, la gestión de la calidad, del medio ambiente y la salud y seguridad laboral.

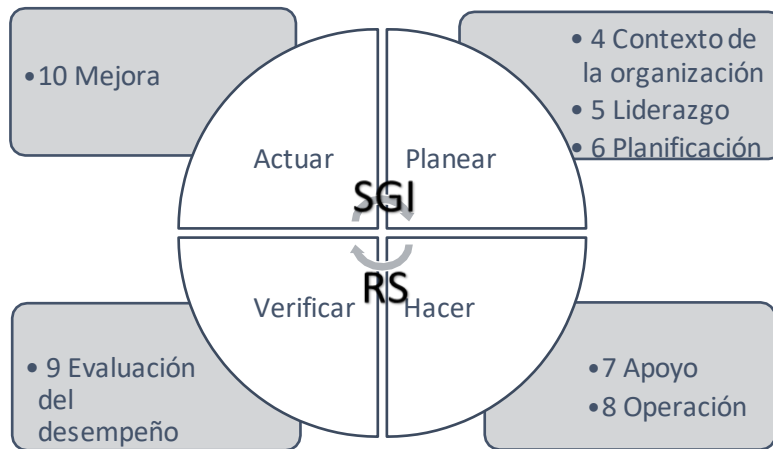
Prueba de lo anterior se puede evidenciar en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012 “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la responsabilidad social, materias y asuntos”, en el cual se puede observar que los elementos de la calidad, medio ambiente y salud y seguridad en el trabajo se encuentran considerados en las materias fundamentales de Gobernanza, Ambiente y Prácticas laborales, respectivamente, lo que conlleva a concluir que el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social puede perfectamente abarcar a otros sistemas de gestión específicos. De esta forma, se integra toda la gestión en un mismo eje de sostenibilidad, se garantiza un mejor desempeño general y se evita que la organización se centre solo en resultados individuales de uno o varios sistemas de gestión separados. Al respecto, se propone el siguiente modelo

---

<sup>11</sup> El ciclo de mejora continua o Ciclo de Deming (Edwards Deming), también conocido como PHVA (de la traducción oficial al español como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es una estrategia utilizada en modelos de gestión organizacional, cuyo fin es lograr mejores resultados de desempeño integral y competitividad mediante la adaptación y control de los cuatro pasos que propone el ciclo en la estrategia y los procesos de una organización.

de estructura de alto nivel basado en el ciclo de mejora continua, el cual- a su vez- contempla un eje central de responsabilidad social:

Figura 4-1 Modelo de estructura de mejora continua integrada



Fuente: Elaboración propia, basada en la ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

La estructura de alto nivel integrada en el eje de sostenibilidad propone implementar, como base del sistema, la mejora continua y organizar los requisitos de gestión en función de la guía de la Norma INTE G35:2012, combinando los requisitos de otros sistemas de gestión mediante la siguiente secuencia de pasos:

- Integrar el ciclo de mejora continua (PHVA) en la gestión de los sistemas;
- Integrar el enfoque a procesos en los sistemas de gestión;
- Integrar las funciones específicas de los sistemas de gestión a implementar.

a) **PLANEAR**

Los requisitos número 4, 5 y 6 de la estructura de alto nivel se ubican en el eje “Planear” del ciclo de mejora continua (P), ya que comprenden actividades de organización y programación previas a la implementación, las cuales son necesarias para definir el funcionamiento del sistema. Además, abarcan las actividades relacionadas con la consideración del contexto interno y externo de la organización y aquellos elementos que puedan generar un impacto al SGI y que deben tomarse en cuenta en la fase de planificación, incluidos procesos organizacionales, grupos de interés, interacción procesal

y acciones para abordar riesgos y oportunidades. Estas actividades coadyuvan con la definición del enfoque en el cual se va a desarrollar el SGI y proporcionan información importante a utilizar como insumo para la definición del alcance, objetivos, valores, política, compromiso de la dirección, responsabilidades y autoridades.

**b) HACER**

Los requisitos número 7 y 8, por su parte, comprenden actividades de ejecución de lo proyectado en la fase de planificación; por ello, se ubican en el eje “Hacer” (H). Estos son requisitos de apoyo y operación necesarios para poner en funcionamiento el SGI, los cuales incluyen aspectos relacionados con el compromiso de dotar a la organización de los recursos materiales y humanos necesarios para la implementación y mantenimiento del SGI, tales como toma de conciencia, competencia, comunicación, debida diligencia, control de la información, control operacional, preparación ante la crisis y emergencias.

En esta investigación, se propone integrar estos requisitos bajo el enfoque de las siete materias fundamentales de la responsabilidad social, considerando que los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo mantienen coherencia y afinidad con alguna de estas materias, y que este enfoque proporciona una visión de mejora continua más integral que si se considera solamente un sistema de gestión específico o varios sistemas específicos individuales.

**c) VERIFICAR**

El requisito número 9 de las normas de referencia comprende las actividades de evaluación de desempeño del SGI, lo que lo hace equivalente al eje “Verificar” (V) del ciclo de mejora continua. Este consiste en validar, mediante actividades de evaluación, que lo ejecutado sea acorde con lo planificado y genere los resultados previstos. Además, incluye actividades de monitoreo, medición y seguimiento, auditoría, evaluación de cumplimiento y revisión.

**d) ACTUAR**

El requisito número 10 comprende las actividades de mejora, las cuales son coincidentes con el eje “Actuar” del ciclo de mejora continua. Este consiste en realizar actividades de corrección cuando se detecte en la fase de verificación que lo ejecutado difiere de lo planificado y, por tanto, se vean o puedan verse afectados los resultados previstos. Incluye actividades para reaccionar y prevenir las no conformidades e incumplimientos, además de

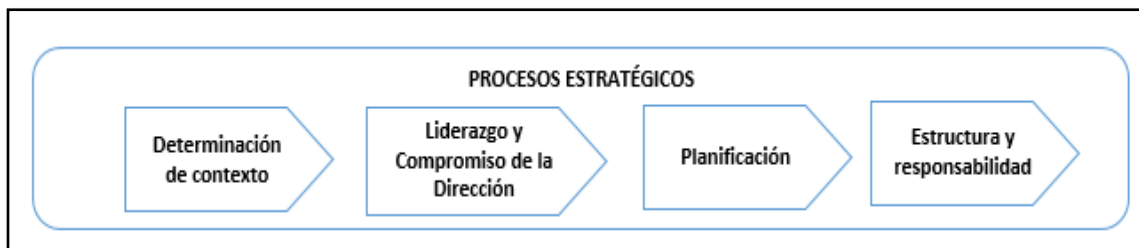
otras actividades que hagan evidente el compromiso de la organización con la mejora continua.

En síntesis, es posible integrar los requisitos bajo el esquema del ciclo PHVA y otorgarle al SGI coherencia con la mejora continua del desempeño de la responsabilidad social de manera integral.

### 4.3 ENFOQUE DE PROCESOS INTEGRADO

Otra forma de mostrar la propuesta de integración es mediante un modelo de procesos para el Sistema de Gestión Integrado, que complemente la estructuración integrada de alto nivel conforme a los requisitos de las normas de referencia utilizadas en esta investigación (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35). Para tal fin, se propone un modelo de procesos para el Sistema de Gestión Integrado que distribuya la gestión en cuatro tipos de procesos: **estratégicos, de operación, de apoyo y de verificación.**

Figura 4-2 Bloque de procesos estratégicos



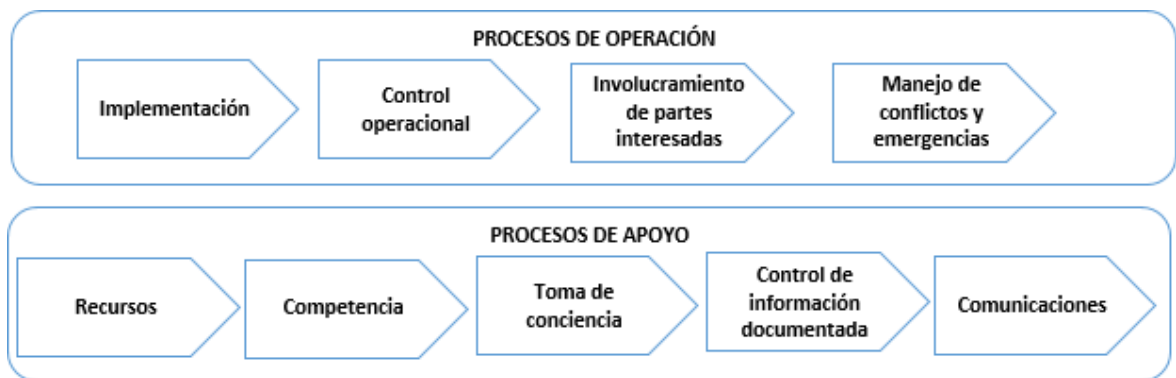
Fuente: Elaboración propia, basada en la ISO 9001: 2015, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

El primer grupo de procesos involucra los componentes relacionados con la planeación estratégica y formulación del SGI, relacionados con contexto organizacional, análisis de cuestiones internas y externas, identificación de las partes interesadas y sus requisitos o necesidades, compromiso de la dirección (incluida la política), autoridades y responsabilidades y definición del alcance, política y objetivos. Posteriormente, se debe realizar la identificación de los riesgos, oportunidades y debida diligencia de los procesos,

de tal manera que sea posible establecer todas aquellas situaciones que puedan generar desviaciones en los resultados previstos.

Las actividades de análisis de contexto, estudio de partes interesadas e identificación de riesgos y oportunidades son coherentes con el proceso de análisis de materialidad<sup>12</sup> (debida diligencia), por lo que es recomendable integrarlo en un único análisis, cuyos resultados se utilicen como insumo en la definición de la estrategia de sostenibilidad. Esta es la razón por la que se denominan “procesos estratégicos”.

Figura 4-3 Bloque de procesos de operación y apoyo



Fuente: Elaboración propia, basada en la ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

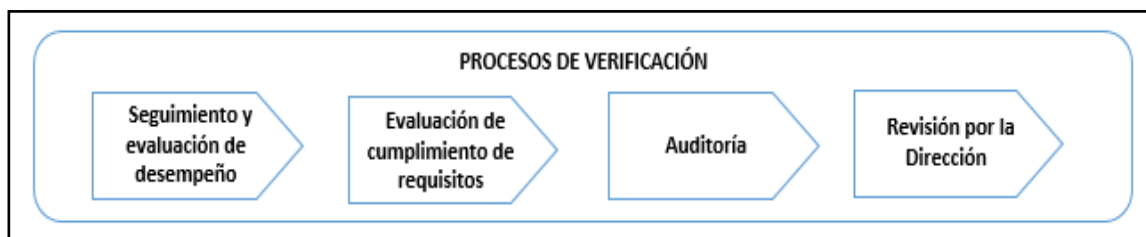
La agrupación de procesos de operación y apoyo propone vincular aquellos procesos necesarios para el funcionamiento y puesta en marcha del SGI: implementación, control operacional, involucramiento de las partes interesadas y el manejo de conflictos y emergencias. Esta fase del proceso de implementación se encuentra estructurada de acuerdo

<sup>12</sup> El análisis de materialidad es un diagnóstico en dos dimensiones de los temas más importantes —o materiales— por su relevancia en las contribuciones de la organización (positivas y negativas) al desarrollo sostenible, o bien, su impacto económico, social y ambiental y su subsecuente influencia en la valoración y toma de decisiones de las partes interesadas (internas y externas) de la organización (Echavarría 2018).



con el ciclo PHVA, y comprende las actividades necesarias para la implementación eficaz del SGI que debe considerar la organización durante el proceso de planificación del sistema. Este proceso debe ser liderado por la dirección, con el fin de garantizar el compromiso y empoderamiento de las personas y, a su vez, asegurar la eficacia del sistema para lograr los resultados previstos.

Figura 4-4 Bloque de procesos de verificación



Fuente: Elaboración propia, basada en la ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

El nivel de procesos de verificación propone agrupar aquellas actividades que se establezcan en la organización para realizar el seguimiento y la medición de los procesos, así como el análisis y evaluación del desempeño del SGI. Los métodos de verificación incluyen, entre otros, actividades de evaluación, monitoreo de cumplimiento de objetivos y metas y procesos de auditoría.

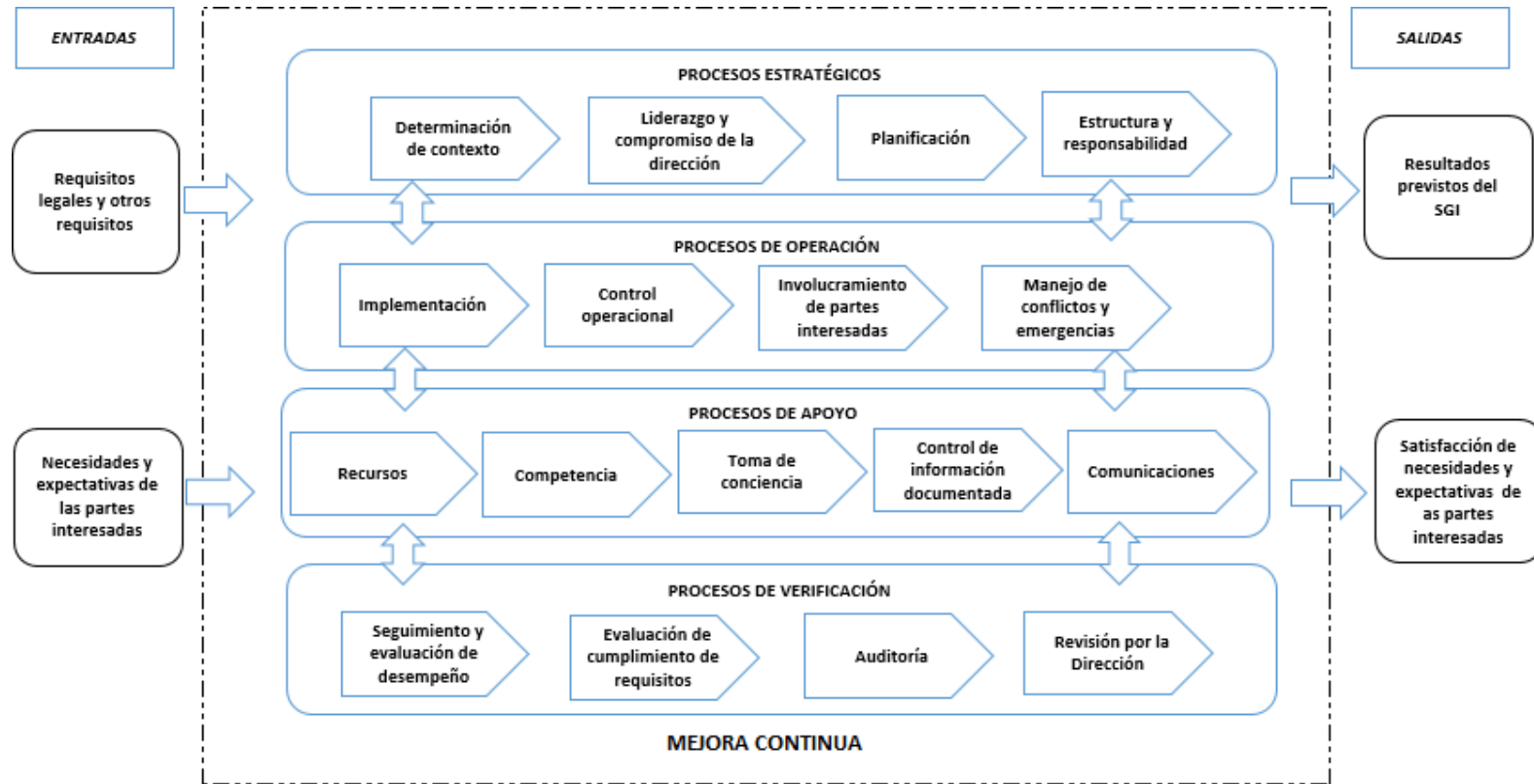
Como base de la propuesta de integración de procesos, se establece la mejora continua como una actividad presente en todo el ciclo, que comprenda la toma de acciones correctivas basada en el análisis de los resultados obtenidos, a fin de orientar las decisiones previstas para la mejora y la evaluación del cumplimiento de los requisitos.

En general, todos los procesos de la propuesta mantienen interacción entre sí. Justamente, el cuadro y figura a continuación muestran cómo se articula esta interacción:

Tabla 4-1 Tabla explicativa de la interacción de procesos

Procesos	Interacción
<b>Estratégicos</b>	<p>Definen el rumbo estratégico del SGI y las intenciones de la dirección, guiando el bloque de procesos de operación, apoyo y verificación, en función de un análisis de materialidad.</p> <p>Proporcionan información de entrada a los demás bloques de proceso y reciben información de retorno de estos, la cual es utilizada para la toma de decisión y la planeación estratégica (<b>Planear</b>).</p>
<b>Operación</b>	<p>Son los procesos ejecutantes del SGI responsables de transformar la estrategia en acción. Reciben información de entrada de los procesos estratégicos, los cuales les marcan la guía y generan insumos de información a los procesos de apoyo y verificación. Además, reciben información de retorno de los procesos de verificación, lo que les permite tomar decisiones para corregir inconformidades y garantizar la mejora continua (<b>Hacer</b>).</p>
<b>Apoyo</b>	<p>Corresponde a los procesos que soportan la operación para hacer posible la acción. Debe garantizarse su dotación por medio de la asignación y mantenimiento de recursos por parte de la Dirección. Reciben información de entrada de los procesos de operación respecto a las necesidades que se deben suplir y, asimismo, reciben información de retorno de los procesos de verificación, lo cual les permite tomar decisiones para corregir inconformidades y garantizar la mejora continua (<b>Hacer</b>).</p>
<b>Verificación</b>	<p>Los procesos de verificación tienen como misión la evaluación del desempeño de los otros bloques de proceso; por tanto, reciben información de estos y la transforman en hallazgos de conformidad o no conformidad. Del mismo modo, generan información de retorno a los demás bloques de proceso sobre su desempeño y son insumo para la toma de decisión en todos los niveles, lo cual es indispensable para el ciclo de mejora continua (<b>Verificar</b>).</p>
<b>Mejora continua</b>	<p>La mejora continua está inmersa en todo el modelo de procesos mediante el cumplimiento del siguiente ciclo: los procesos estratégicos definen el rumbo y direccionan los procesos de operación, apoyo y verificación; los procesos de operación reciben la dirección de los procesos estratégicos y, a su vez, generan insumo y guía a los procesos de apoyo; los procesos de apoyo proveen insumos a los procesos de operación para hacer posible su ejecución, según lo planificado en la estrategia; los procesos de verificación reciben insumos de los estratégicos, de los de operación y de los de apoyo, y evalúan si lo que se ejecuta es acorde con lo que se planificó y si se cumplen los resultados previstos. A su vez, retroalimentan los procesos estratégicos con insumos para la toma de decisión, dando inicio nuevamente al ciclo (<b>Actuar</b>).</p>

Figura 4-5 Propuesta de integración de procesos SGRS



Fuente: Elaboración propia, basada en ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

#### 4.4 REQUISITOS ESPECÍFICOS NO INTEGRABLES

En el análisis comparativo de los requisitos normativos, se identificaron algunos requisitos específicos que, por sus características, no presentan correspondencia con otros requisitos y, por tanto, deben considerarse como exclusivos de una única norma no integrable. Estos requisitos se mencionan a continuación:

Cuadro 4-1 Requisitos específicos no integrables

Requisito	Norma	Explicación
<b>8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios</b>	ISO 9001:2015	Se trata de requisitos exclusivos del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales no son integrables ni a la INTE G35:2012 ni a las demás normas del SGI. Estos corresponden a requisitos específicos del control de la producción de un bien o prestación de un servicio.
<b>8.6 Liberación de los productos y servicios</b>	ISO 9001:2015	
<b>8.7 Control de las salidas no conformes</b>	ISO 9001:2015	

Fuente: Elaboración propia, basada en la Norma ISO 9001:2015

#### 4.5 CONSOLIDACIÓN DE HALLAZGOS DEL PROCESO DE COTEJO

El proceso de comparación de requisitos, desarrollado en el capítulo 4, permite concluir que las cuatro normas cotejadas son afines entre sí y ofrecen la posibilidad de integrarse en un mismo Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, pues la gestión ambiental, social y de la calidad se encuentran inmersas en el concepto de la responsabilidad social. Asimismo, el enfoque de mejora continua y de procesos mantiene similitudes que permiten su integración.

## **Capítulo 5 RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LAS MATERIAS Y ASUNTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LOS REQUISITOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, AMBIENTE Y SALUD Y SEGURIDAD LABORAL**

Reconocer la responsabilidad social en una organización, requiere de un compromiso para identificar todos los impactos sociales, ambientales y económicos y responsabilizarse por el control sobre los mismos; un método que se recomienda para abordar las posibilidades de materialización de estos impactos, es considerar las siete materias fundamentales de la responsabilidad social y sus asuntos (Gobernanza de la organización, Derechos humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores y Participación activa y desarrollo de la comunidad) (INTECO, 2010), con el fin de determinar cuáles tienen más probabilidad de convertirse en impactos, y que tan grave puede ser la materialización de estos impactos por sus efectos en las partes interesadas con las que tiene relación la organización.

“La organización debería revisar todas las materias fundamentales para identificar qué asuntos son pertinentes. La identificación de los asuntos pertinentes debería complementarse con una evaluación de la significatividad de los impactos de la organización. La significatividad de un impacto debería considerarse, tanto en relación con las partes interesadas afectadas, como en relación con la forma en que el impacto afecta al desarrollo sostenible”. (INTECO 2010;18)

Las buenas prácticas de responsabilidad social buscan que la organización se haga cargo de sus impactos de manera integral, abarcando las posibilidades de materialización de éstos en todos los temas materiales que identifique, en lugar de concentrarse en un solo asunto.

Figura 5-1 Las 7 materias fundamentales de la RS, según ISO 26000:



Fuente: INTE/ ISO 26000:2010

El control sobre los impactos de la responsabilidad social, puede ir más allá de las operaciones propias de la organización, y obligarla a responsabilizarse también por las relaciones con su cadena de valor, a fin de evitar complicidad en sus relaciones con proveedores o distribuidores.

“Todas las materias fundamentales, pero no todos los asuntos, son pertinentes para cada organización” (INTECO, 2010). Por tanto, previo al proceso de integración de los asuntos de la responsabilidad social en el SGI, la organización debe revisar todos los asuntos de las materias fundamentales, con el fin de identificar cuáles son pertinentes a su giro de negocio.

Ahora bien, partiendo de la relación existente entre las materias y asuntos de la responsabilidad social con los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad laboral, a continuación, se detallan los motivos que hacen posible su integración.

## 5.1 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA GOBERNANZA CON LOS SGC, SGA Y SGSST

La gobernanza de la organización comprende los procesos y estructuras de toma de decisión que ha establecido la organización con el fin de garantizar el compromiso de todos los niveles con la responsabilidad social, y la estructura de responsabilidades y autoridades que hará posible el cumplimiento de los requisitos del SGI.

La gobernanza de una organización corresponde aquellos procesos que son los que definen la visión y la estructura para lograrla, por ello se revisten de una gran importancia para integrar la responsabilidad social en todos los demás procesos y asumir un compromiso real. A continuación, se incluye una tabla que explica la forma en que se posibilita establecer la relación entre esta materia y los requisitos de las otras normas de gestión del SGI.

Tabla 5-1 Requisitos del SGI afines a la materia fundamental Gobernanza INTE G35

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>Procesos y estructura de toma de decisiones</b>	4, 5, 6	4, 5, 6	4, 5, 6	<p>Desarrollar las estrategias, objetivos y metas del SGI de modo que reflejen el compromiso de la organización para con la responsabilidad social; establecer procesos y estructuras para la toma de decisiones que permitan aplicar los principios y prácticas de responsabilidad social, incluidos los valores organizacionales, política, estructura de responsabilidades y autoridades y las acciones para abordar riesgos y oportunidades.</p> <p>Las estrategias, objetivos y metas de calidad, ambiente y salud y seguridad laboral deben establecerse bajo el enfoque de la responsabilidad social y ser acordes con la estrategia definida en función de la materialidad de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012: “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la RS”

## 5.2 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA DERECHOS HUMANOS CON LOS SGC, SGA Y SGSST

Los derechos humanos son derechos básicos de cada persona por su condición de ser humano, los cuales son inviolables e irrenunciables porque corresponden a principios esenciales de respeto y dignidad. El respeto por estos derechos conforma una de las materias fundamentales de la responsabilidad social, por medio de la cual se trata de garantizar que las organizaciones mantengan mecanismos de compromiso y control que le eviten irrespetarlos o ser cómplice de situaciones violatorias.

La materia fundamental de derechos humanos, así como los asuntos que la comprenden, deben fortalecerse mediante el compromiso de la organización desde su planeación estratégica, e integrarse al SGI como fundamento para la sostenibilidad. En relación con ello, es oportuno señalar que, si bien los derechos humanos están relacionados con el componente social de la sostenibilidad, también mantienen relación estrecha con los componentes ambiental y económico; por ejemplo, respecto a la disponibilidad de los recursos naturales para satisfacer necesidades básicas o la responsabilidad de verificar que estos derechos no sean vulnerados en todos los procesos de la cadena valor que generan aporte a la organización. A propósito, con el fin de detallar la propuesta de integrar esta materia y sus asuntos al SGI, se adjunta la siguiente tabla explicativa:

Tabla 5-2 Requisitos del SGI afines a la materia fundamental Derechos humanos de la Norma INTE G35

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
Debida diligencia	7, 8, 9	7, 8, 9	7, 8, 9	Integrar la debida diligencia a los procesos de apoyo y operación, de modo que identifique y controlen criterios de respeto a los derechos humanos; establecer medidas de verificación integradas y promover actividades de sensibilización en materia de derechos humanos.



<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
Situaciones de riesgo	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9	Identificar en la cadena de valor las situaciones de riesgo que puedan comprometer el respeto a los derechos humanos, considerando aquellas que puedan afectar al cliente o la comunidad, el impacto ambiental que pueda generar una afectación a la salud o a los derechos humanos de las partes interesadas y los peligros o riesgos que vulneren derechos propios de los trabajadores. Se recomienda establecer medidas de verificación integradas.
Evitar complicidad	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9	
Resolución de reclamaciones	8.2	7.4	7.4	Mantener canales integrados para recibir y responder las comunicaciones pertinentes del SGI, incluidas las reclamaciones o denuncias por situaciones de vulneración a los derechos humanos. Comunicar la existencia de estos canales a todos los grupos de interés.
Discriminación y grupos vulnerables	7, 8, 9	7, 8, 9	7, 8, 9	Identificar los impactos en las operaciones que puedan afectar a los grupos vulnerables y establecer medidas de control y verificación, mediante controles operacionales integrados. Desarrollar actividades de sensibilización en materia de prevención de la discriminación.
Derechos civiles y políticos	7, 8, 9	7, 8, 9	7, 8, 9	Evaluar en la cadena de valor los posibles impactos que las decisiones, productos o servicios pudieran llegar a afectar directa o indirectamente estos derechos fundamentales; considerar las expectativas de los grupos de interés respecto a estos derechos y establecer medidas de control de verificación y canales para la atención de denuncias.
Derechos económicos, sociales y culturales	7, 8, 9	7, 8, 9	7, 8, 9	
Principios y derechos fundamentales en el trabajo	7, 8, 9	7, 8, 9	7, 8, 9	Evaluar en la cadena de valor la incidencia de impactos relacionados con trabajo forzoso, trabajo infantil e incumplimientos de la legislación laboral. Validar que las políticas de empleo sean libres de discriminación <sup>13</sup> y

<sup>13</sup> Discriminación por razón de raza, color, género, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad o discapacidad (INTECO 2010).

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
				establecer mecanismos integrados para la verificación y denuncia.

Fuente: Elaboración propia, basada en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012: “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la RS”

### **5.3 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA PRÁCTICAS LABORALES CON LOS SGC, SGA Y SGSST**

La materia de prácticas laborales comprende todas aquellas buenas prácticas relacionadas con promover las sanas relaciones entre patrono-trabajador y otros requisitos aplicables, entre los que se pueden mencionar los establecidos por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la legislación vigente (Código de trabajo).

“Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones; transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud, seguridad e higiene industrial, jornada laboral y la remuneración. Incluyen también el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación, en negociaciones colectivas y diálogos sociales.” (INTECO 2010;52)

En relación con las prácticas laborales, la tabla a continuación muestra las posibilidades de integración de esta materia al SGI:

Tabla 5-3 Requisitos del SGI afines a la materia fundamental Prácticas laborales de la Norma INTE G35

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>Trabajo y relaciones laborales</b>	7.1.2, 7.2, 8.4	7.2, 8.1	7.2, 8.1, 8.1.4.2	Identificar los procesos relacionados con condiciones de trabajo y relaciones laborales, a fin de verificar el respeto al marco legal regulatorio en material laboral y garantizar

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
				condiciones de trabajo decentes, tanto en relaciones propias como subcontratadas.
<b>Condiciones de trabajo y protección social</b>	7.1.2, 7.2, 8.4, 9	7.2, 8.1, 9	7.2, 8.1, 8.1.4.2, 9	Establecer controles a los procesos vinculados con relaciones laborales (propias y subcontratadas), con el fin de que las condiciones de trabajo cumplan las leyes y regulaciones nacionales y aquellas que son coherentes con las normas laborales internacionales aplicables. Establecer controles de verificación integrados que permitan evaluar cumplimiento.
<b>Diálogo social</b>	4.2, 5.3, 7.1.2	4.2, 5.3	4.2, 5.3, 5.4	Establecer representación de los trabajadores en los procesos de toma de decisión y verificar que los procedimientos y reglamentos no vulneren las posibilidades de diálogo social.
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9	Todos los requisitos	Es recomendable definir la estructura de riesgos de manera integrada, establecer una planificación única para todo el SGI y garantizar controles operacionales integrados para prevenir las enfermedades y riesgos del trabajo.
<b>Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo</b>	7.1.2, 7.2	7.2	7.2	Establecer acciones integradas para adquirir y mantener la competencia necesaria en los trabajadores, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Definir requisitos de competencia para los trabajadores que desarrollen actividades subcontratadas.

Fuente: Elaboración propia, basada en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012: “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la RS”

## 5.4 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA MEDIO AMBIENTE CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

La materia fundamental medio ambiente comprende los mismos principios que establece la norma ISO 14001 en relación a la responsabilidad que debe asumir la

organización para con los impactos que se generan producto de sus operaciones que pueden ser perjudiciales para la flora, la fauna, el ecosistema, la tierra, el aire y el mar. Por ello las posibilidades de integración son viables ya que cumplen con un mismo objetivo y afinidad entre los asuntos correspondientes a esta materia y los requisitos de un Sistema de Gestión Ambiental, entre ellos los requisitos legales

En ese sentido se adjunta la siguiente tabla, que muestra las posibilidades de integración de esta materia al SGI:

Tabla 5-4 Requisito del SGI afines a la materia fundamental Medio ambiente de la Norma INTE G35

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>Prevención de contaminación</b>	6, 7, 8, 9, 10	4 al 10	6, 7, 8, 9, 10	La prevención de la contaminación es un asunto que debe integrarse al sistema de gestión desde la planificación estratégica, la política integrada y la gestión de riesgos en todos los procesos productivos o de prestación del servicio. Deben establecerse controles operacionales y medios de verificación integrados. Es posible desarrollar e implementar actividades de toma de conciencia y procedimientos integrados, enfocados en reducir y mitigar los impactos en el medio ambiente, la salud y la seguridad, tanto a nivel interno como a nivel de comunidad.
<b>Uso sostenible de los recursos</b>	6, 7, 8, 9, 10	4 al 10	6, 7, 8, 9, 10	Parte fundamental del desarrollo sostenible se refiere al uso racional de los recursos, asunto que debe incorporarse al sistema de gestión de responsabilidad social, mediante la integración a los procesos de planificación, operación, apoyo, verificación y mejora continua. Una posibilidad consiste en implementar programas integrados desde una perspectiva de sostenibilidad basada en el riesgo, para evaluar, evitar, reducir y mitigar los impactos ambientales de sus actividades.
<b>Mitigación y adaptación al</b>	6, 7, 8, 9, 10	4 al 10	6, 7, 8, 9, 10	La adaptación al cambio climático tiene implicaciones sociales en forma de impactos a

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>cambio climático</b>				la salud, prosperidad y los derechos humanos. Todas las organizaciones son responsables de emisiones de GEI (de manera directa o indirecta) y se verán afectadas, de alguna manera, por el cambio climático. Por tanto, la mitigación y adaptación son actividades que deben integrarse al SGI desde su planificación, y en sus procesos de operación, apoyo y verificación, como parte de su responsabilidad social.
<b>Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales</b>	6, 7, 8, 9, 10	4 al 10	6, 7, 8, 9, 10	Además de cumplir con las leyes y regulaciones, la organización debería asumir responsabilidad por los impactos ambientales provocados por sus actividades en áreas rurales o urbanas y en el medio ambiente en general. En reconocimiento de los límites ecológicos, debería actuar para mejorar su propio desempeño, así como el desempeño de otros dentro de su esfera de influencia, considerando el control de sus procesos de planificación, operación, apoyo y verificación.

Fuente: Elaboración propia, basada en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012: “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la RS”

## **5.5 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

La materia fundamental Prácticas justas de operación, comprende principios relacionados con la forma en que las organizaciones se relacionan con los actores que intervienen en su cadena de valor, entre ellos proveedores, contratistas, competidores, consumidores, entre otros, y se fundamenta en que el comprotamiento ético prevalezca como principio regulador de estas relaciones.

Las prácticas justas de operación pueden gestionarse mediante la revisión de los procesos de cadena de valor de la organización, aquellos que le agregan cuantía a los insumos y materia prima para entregar un resultado de un servicio o producto al consumidor. Estos procesos pueden presentar vulnerabilidad y generar incumplimientos ambientales, de prácticas laborales justas y en materia de derechos humanos, entre otros, que pueden comprometer a la organización con quien mantiene relaciones comerciales o contractuales. A propósito, con el fin de detallar la propuesta de integrar esta materia y sus asuntos al SGI, se adjunta la siguiente tabla explicativa:

Tabla 5-5 Requisito del SGI afines a la materia fundamental Prácticas justas de operación de la Norma INTE G35

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>Anticorrupción</b>	5, 6, 7, 8	5, 6, 7, 8	5, 6, 7, 8	Es recomendable identificar los riesgos de corrupción presentes en la cadena de valor de la organización, y establecer medidas de prevención y control. Promover la formación de los trabajadores en temas de prevención de la corrupción, mediante planes de formación integrados y el aumento de la toma de conciencia de los empleados, representantes, contratistas y proveedores respecto de la corrupción y cómo combatirla, incluida la ética social y ambiental.
<b>Participación política responsable</b>	6, 8	-	-	Definir procedimientos para incrementar la toma de conciencia respecto de la participación política responsable y las contribuciones. Prevenir los conflictos de interés en todos los procesos de producción o prestación de servicio. Identificar riesgos que puedan atentar contra la participación política responsable en la cadena de valor y establecer controles apropiados. No se identifica correspondencia con las normas ISO 14001 e ISO 45001.
<b>Competencia justa</b>	4.1, 4.2, 7.4	-	-	Cuando determine las cuestiones internas y externas de su contexto como insumo para la planificación estratégica, la organización debe considerar el entorno competitivo y de mercado en el que se desenvuelve. A su vez, cuando

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
				realice la comprensión de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, también debe considerar a sus competidores. La organización debe garantizar que los procesos y comunicaciones sean coherentes con las leyes y regulaciones en materia de competencia; además, debe promover la toma de conciencia entre los empleados acerca de la importancia de cumplir con acciones de competencia sana. No se identifica correspondencia con las normas ISO 14001 e ISO 45001.
<b>Promover la RS en la cadena de valor</b>	8.4	8	8.1.4	Es recomendable integrar criterios éticos, sociales, ambientales y de salud y seguridad en las políticas y prácticas de compra, distribución y contratación, a fin de mejorar la coherencia con los objetivos de responsabilidad social. El SGI debe integrar la debida diligencia y el seguimiento adecuado en las organizaciones con las que se relaciona, con la finalidad de evitar que los compromisos de la organización en materia de responsabilidad social puedan verse afectados.
<b>Respetar los derechos de la propiedad</b>	8.5.3	-	-	Para realizar la integración de este asunto al SGI, es recomendable desarrollar un solo procedimiento que establezca la forma en que la organización identificará, protegerá, salvaguardará y respetará los derechos de propiedad de clientes y proveedores. Este asunto es integrable al requisito 8.5.3 del SGC. No se identifica correspondencia con las normas ISO 14001 e ISO 45001.

Fuente: Elaboración propia, basada en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012: “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la RS”

## 5.6 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA ASUNTOS DE CONSUMIDORES CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

La materia fundamental Asuntos de consumidores, incluye información que desde la perspectiva de la responsabilidad social es importante para garantizar una adecuada relación entre la organización y el consumidor final de sus productos o servicios. Algunos de los criterios que incluye esta materia, están normados como requisitos legales en Costa Rica, y otros deben ser desarrollados mediante procedimientos de control y seguimiento.

A continuación, se detallan las recomendaciones respecto a cómo puede integrarse la información relativa a esta materia, a los Sistemas de gestión:

Tabla 5-6 Requisito del SGI afines a la materia fundamental Asuntos de consumidores de la Norma INTE G35

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación</b>	7.4, 8.2	7.4	-	Las prácticas justas de <i>marketing</i> , la información objetiva e imparcial y las prácticas contractuales justas proporcionan información sobre los productos y los servicios de una manera que pueda ser entendida por los consumidores. Este asunto puede integrarse con el requisito 8.2 “Información relativa a productos o servicios”, y ser contemplado en los procedimientos de comunicación integrados. Puede considerarse un criterio para el SGA cuando el producto o servicio pueda llegar a ser peligroso o perjudicial al medio ambiente. No se identifica correspondencia con la Norma ISO 45001.
<b>Protección de la salud y la seguridad de los consumidores</b>	7.4, 8.2	-	-	Los requisitos y especificaciones deben garantizar que se proporcionen productos o servicios que, en condiciones de uso normales, sean seguros para los usuarios y otras personas, para su propiedad y para el medio ambiente, y transmitir a los consumidores información vital en materia de seguridad. Este asunto debe ser considerado e integrado a los requisitos



<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
				concernientes a las especificaciones del producto o servicio del SGC.
<b>Consumo sostenible</b>	6, 7, 8	6, 7, 8	6, 7, 8	Considerar integrar a toda la cadena de valor criterios de consumo sostenible y la minimización de impactos negativos para la salud y el medio ambiente. Para ello, se deben establecer criterios en los procesos de planificación, apoyo y operación del SGI, a fin de ofrecer a los consumidores productos y servicios beneficiosos, desde el punto de vista social y ambiental, considerando el ciclo de vida completo y reduciendo los impactos negativos para la sociedad y el medio ambiente.
<b>Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias</b>	8.2, 8.7	-	-	En coherencia con el requisito 8.2 del SGC, se deben desarrollar procedimientos para los servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, como mecanismos para abordar las necesidades de los consumidores después de la venta de los productos o la prestación de los servicios, incluidos los subcontratados. Estos mecanismos deben ser comunicados y estar disponibles a los grupos de interés. No se identifica correspondencia con las normas ISO 14001 e ISO 45001.
<b>Protección y privacidad de los datos de los consumidores</b>	8.5.3	-	-	El asunto relativo a la protección de datos mantiene coherencia con el requisito 8.5.3 del SGC, por lo que, para abordarlo de forma integrada, es recomendable desarrollar procedimientos específicos para salvaguardar y proteger la propiedad del cliente y proveedores externos, incluida la privacidad de sus datos. No se identifica correspondencia con las normas ISO 14001 e ISO 45001.
<b>Acceso a servicios esenciales</b>	6, 8	6, 8	-	El asunto relativo al acceso a servicios esenciales puede integrarse al SGC, mediante la identificación de riesgos relacionados en la cadena de valor, el establecimiento de medidas de mitigación y prevención; y en caso que

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>Educación y toma de conciencia</b>	7.4	7.4	7.4	<p>aplique, la definición de controles operacionales dirigidos a garantizar que se respete el derecho del consumidor a la satisfacción de sus necesidades básicas. El acceso a servicios esenciales puede estar relacionado con variables ambientales.</p> <p>Los requisitos relacionados con educación y toma de conciencia del consumidor deben ser enfocados al concepto integral de la sostenibilidad y al uso adecuado de los productos o servicios desde un punto de vista social y ambiental.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012: “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la RS”

## **5.7 CORRESPONDENCIA DE LA MATERIA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

La materia fundamental Participación activa y desarrollo de la comunidad, comprende una serie de consideraciones relacionadas con el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones y las comunidades que impactan, con el fin de promover su desarrollo y bienestar.

La materia Participación activa y desarrollo de la comunidad contiene elementos afines con las demás normas de referencia, por ejemplo, respecto a la calidad de los productos o servicios que se brindan, la responsabilidad ambiental, el desarrollo social y económico de las comunidades y la consideración de sus expectativas como partes interesadas.

En relación con esta materia, tanto la participación activa, como el desarrollo de la comunidad son partes integrales del desarrollo sostenible.

Tabla 5-7 Requisito del SGI afines a la materia fundamental Participación activa y desarrollo de la comunidad, según la norma INTE G35

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>Participación activa de la comunidad</b>	4.2, 7.4	4.2, 7.4	4.2, 7.4	El proceso de consulta debe realizarse de manera integrada, y considerar grupos representativos de la comunidad al determinar las prioridades de la inversión social, ambiental y las actividades de desarrollo de la comunidad. Los procesos de participación y consulta deben planearse de manera integrada, de forma que se cuente con mecanismos de información y realimentación para todas las partes interesadas.
<b>Educación y cultura</b>	6, 6.2	6, 6.2	6, 6.2	Al SGI, se debe integrar la consideración de los impactos de la cadena de valor que puedan afectar, real o potencialmente, las bases de la educación y la cultura de su comunidad y otras partes interesadas, como forma de constituir la base del desarrollo social y económico. La preservación y promoción de una cultura y la promoción de una educación, compatibles con el respeto a los derechos humanos, tienen un impacto positivo sobre la cohesión social y el desarrollo. Los criterios de este asunto deben ser adheridos a programas integrales de sostenibilidad.
<b>Creación de empleo y desarrollo de habilidades</b>	6.2	6.2	6.2	Es recomendable integrar a los programas de sostenibilidad acciones que permitan garantizar trabajos decentes y productivos, en función del desarrollo económico y social. Además, se debe analizar el impacto de las decisiones de inversión sobre la creación de empleo local y generar alianzas para considerar participar en programas nacionales y locales de desarrollo de habilidades y apoyo a grupos vulnerables en materia de empleo y creación de capacidad.
<b>Desarrollo y acceso a la tecnología</b>	6, 8	6, 8	6, 8	Este asunto puede adherirse a los programas de sostenibilidad, mediante la definición de objetivos y metas que promuevan la contribución al desarrollo de tecnologías, las

<i>Asunto RS</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>Detalle explicativo</i>
<b>Generación de riqueza e ingresos</b>	6.2, 8.4	6.2, 8	6.2, 8.1.4	cuales puedan ayudar a solucionar asuntos sociales y ambientales en la comunidad local. Es recomendable considerar objetivos y metas de generación de riqueza e ingresos, mediante programas de sostenibilidad integrados relacionados con el desarrollo de las comunidades e involucrando grupos y organizaciones locales en las actividades de la cadena de valor; asimismo, previniendo y mitigando los impactos económicos, sociales y ambientales, incluyendo aquellos impactos en los recursos básicos necesarios para el desarrollo sostenible de la comunidad.
<b>Salud</b>	6.2, 8	6.2, 8	6.2, 8	Es posible integrar este asunto al SGI, mediante la definición de programas que busquen eliminar y prevenir los impactos negativos en la salud de cualquier proceso de producción, producto o servicio proporcionado por la organización. Además, se debe considerar apoyar el acceso duradero y universal a servicios esenciales en materia de salud, agua potable y servicios sanitarios adecuados, como medio para prevenir enfermedades.
<b>Inversión social</b>	6.2, 8	6.2, 8	6.2, 8	Es posible integrar este asunto al SGI, mediante la definición de alianzas de inversión social y programas orientados a mejorar aspectos sociales de la vida en comunidad.

Fuente: Elaboración propia, basada en el Anexo A de la Norma INTE G35:2012: “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la RS”

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS MATERIAS Y ASUNTOS**

El análisis de las materias fundamentales y los asuntos en relación con los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo permite entrever las posibilidades de integrar la responsabilidad social en el giro de negocio de todo tipo de organización que tenga desarrolladas buenas prácticas de gestión, cualquiera que sea su

punto de madurez. Esto porque cualquier esfuerzo en materia social, ambiental o económica se convierte en un aporte directo a la estructura necesaria para poner en práctica la responsabilidad social, como parte de las decisiones y actividades de la organización.

La ISO 26000 ofrece una guía que pretende ayudar a todas las organizaciones integrar la responsabilidad social dentro de sus actividades y operaciones, mediante un modelo de gestión que orienta las actividades y decisiones a un enfoque de sostenibilidad. Este modelo puede ser aplicado por medio de la adopción de otros sistemas de gestión, según se explica a continuación.

Figura 5-2 Integración de la responsabilidad social en toda la organización



Fuente: ISO 26000:2010

El modelo que propone la ISO 26000, como base para integrar la responsabilidad social en toda la organización, parte del reconocimiento inicial de las características y contexto del negocio y su relacionamiento con las materias y asuntos fundamentales de la RS. Es en este contexto interno y externo que se debe reconocer, como principio fundamental, el entorno social (trabajadores, sociedad y demás partes interesadas) y el medio ambiente,

ambos elementos vulnerables a los impactos (decisiones y actividades) que la organización genera.

Es como parte de este contexto donde se reconoce la existencia de las buenas prácticas sociales, ambientales y económicas que la organización ya tenga implementadas, tal es el caso de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiente y/o Salud y Seguridad en el Trabajo, así como las iniciativas, objetivos y metas que se hayan definido como parte de su planeación estratégica.

Dichos sistemas proveen bases de gestión que podrán ser de utilidad para la implementación del Sistema de Gestión de RS; asimismo, representan fuentes de información para decidir sobre la priorización de las materias y asuntos a abordar. Por otro lado, al determinar las materias fundamentales y los asuntos que pueden surgir cuando la organización y otros dentro de su esfera de influencia y su cadena de valor llevan a cabo sus actividades productivas o comerciales, los sistemas de gestión reducen la posibilidad de materialización de los impactos relacionados con la materia que se gestiona y, por ende, su incidencia en determinados asuntos de la RS. Por su parte, las actividades de revisión y mejora son buenas prácticas inherentes a cualquier sistema de gestión, por lo que la implementación del modelo de integración de la RS tendrá como ventaja la experiencia y conocimiento de la organización en dichas prácticas.

Del mismo modo, otra facilidad que los sistemas de gestión ofrecen para la implementación de este modelo consiste en que proveen un anticipo en las actividades de identificación, consulta, involucramiento y comunicación con los grupos de interés, ya que este es un requisito obligatorio, según las normas ISO 9001, 14001 y 45001; por tanto, la organización cuenta ya con la experiencia y capacidad para ampliarlo a otras partes interesadas.

Los sistemas de gestión, en general, también proveen una base de conocimiento y comprensión de las buenas prácticas de mejora continua, tales como planificación, documentación, registro, generación de evidencia, evaluación periódica, medición, verificación, análisis de datos y mejora. Todos elementos que permiten contar con una base de conocimiento que brinda ventaja para el desarrollo de la estrategia y la cultura de sostenibilidad.

En suma, la visión de desarrollo sostenible se consigue cuando se incluye la responsabilidad social como un elemento esencial de la estrategia de la organización, y se establece una forma de gestionarla que garantice la evaluación constante del desempeño, el establecimiento de métricas de control y el compromiso con la mejora continua, elementos que se consiguen desarrollar mediante los sistemas de gestión.

## **Capítulo 6 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS DOCUMENTALES DE LAS NORMAS UTILIZADAS COMO REFERENCIA (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35)**

Las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 mantienen posibilidades de integración de sus requisitos documentales por motivo de que comparten una misma estructura de alto nivel; sin embargo, algunos requisitos específicos demandan información documentada, también específica, que debe ser coherentemente integrada de manera funcional para el Sistema de gestión. Ahora bien, a diferencia de dichas normas, la INTE G35 requiere de una estructura de información documentada específica e individual; no obstante, al realizar el análisis de cada requisito fue posible determinar las posibilidades de integración con las otras normas, de modo que se hace factible la integración bajo un mismo sistema de gestión. Estas posibilidades de integración se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 6-1 Propuesta de estructura integrada para información documentada

<b>Estructura documental integrada *</b>	<b>Requisito correspondiente por norma</b>			
	<b>9001</b>	<b>14001</b>	<b>45001</b>	<b>G35</b>
<b>Obligatorios</b>				
Alcance integrado SGI	4.3	4.3	4.3	5.1
Identificación e involucramiento de partes interesadas	4.2	4.2	4.2	7.1
Política integrada	5.2	5.2	5.2	6.2

<b>Estructura documental integrada *</b>	<b>Requisito correspondiente por norma</b>				
	<b>Obligatorios</b>	<b>9001</b>	<b>14001</b>	<b>45001</b>	<b>G35</b>
Riesgos y oportunidades		6.1	6.1	6.1	7.3
Criterios para evaluar riesgos		6.1	6.1.2	6.1.2	7.3
Planes y objetivos		6.2	6.2	6.2.2	7.5
Responsabilidad y autoridad		5.3	5.3	5.3	6.3
Registros de competencia		7.2	7.2	7.2	8.1
Registros de comunicación		7.4	7.4	7.4	8.3
Controles operacionales		8.1	8.1	8.1	8.5
Plan emergencias y atención a crisis		-	8.2	8.2	8.4
Requisitos legales		8.2.3	6.1.3	6.1.3	7.4
Seguimiento y medición		9.1.1	9.1.1	9.1.1	9.1
Registros de auditoría		9.2	9.2	9.2	9.4
Registro revisión dirección		9.3	9.3	9.3	9.5
Acciones correctivas		10.1	10.1	10.2	9.3

Fuente: Elaboración propia, basada en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

Como información documentada, la Norma ISO 9000:2015 se refiere a “aquella información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.” (INTECO 2015;21) A su vez, los requisitos de información documentada son requisitos de cumplimiento obligatorio en las normas de gestión, lo que implica que la información a la que se refieren debe mantenerse documentada, actualizada, accesible e inequívocamente identificada.



La tabla para la propuesta de estructura integrada para la información documentada, incluye los requisitos obligatorios para las normas ISO 9001, 14001 y 45001 y establece las posibilidades de combinación con los requisitos equivalentes de la Norma INTE G35, de modo que los procedimientos y registros se elaboren de manera unificada y bajo el enfoque de la responsabilidad social, según se detalla a continuación:

- Alcance integrado SGI: el alcance del SGI puede ser documentado en un registro que especifique los límites y aplicabilidad del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social que, a su vez, contiene los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo. Cuando se defina el alcance, es importante considerar que la INTE G35 establece que el alcance del SGRS debe definirse en términos de direcciones físicas, unidades organizativas y actividades, y que debe incluir a la organización como un todo y justificar cualquier exclusión.
- Identificación e involucramiento de partes interesadas: por tratarse de un requisito de información documentada en las cuatro normas de referencia (9001, 14001, 45001, G35), es recomendable declarar el cumplimiento del requisito en un procedimiento común para todo el SGI, considerando las partes interesadas pertinentes para cada sistema de gestión individual y la descripción de un mismo método integrado para la identificación y el involucramiento de estas.
- Política integrada: la forma de integrar la política para todo el SGI es mediante la redacción de un registro que detalle la declaración del compromiso de la organización para con la responsabilidad social. Esta declaración debe estar alineada con la estrategia de sostenibilidad e incluir el compromiso económico, social y ambiental de la dirección. En el eje económico es posible incluir el compromiso del Sistema de Gestión de Calidad; en el eje ambiental, el compromiso del Sistema de Gestión Ambiental y en el eje social, el compromiso del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Riesgos y oportunidades: este requisito establece como necesario realizar la identificación de los riesgos y oportunidades que puedan interferir en los resultados del

SGI, así como los procesos y acciones para abordarlos. Cabe destacar que esta información debe ser documentada. Este requisito puede ser vinculado al proceso de debida diligencia que establece la INTE G35, mediante la creación de un registro para identificar los impactos sociales, ambientales y económicos, considerando el entorno del contexto, los requisitos legales y las expectativas de las partes interesadas. Los impactos económicos, ambientales y sociales pueden abarcar los riesgos y oportunidades de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo, respectivamente.

- Criterios para evaluar riesgos: los criterios para realizar la evaluación de riesgos pueden ser documentados en un solo procedimiento integrado que responda a las cuatro normas de referencia, y se vincule al proceso de debida diligencia mediante la integración de los criterios de evaluación para aspectos económicos, sociales y ambientales.

Planes y objetivos: la forma de integrar los objetivos para el SGI puede realizarse mediante la creación de un único registro donde se documenten los objetivos definidos en la planificación estratégica para la sostenibilidad, bajo el enfoque económico, ambiental y social. Los objetivos de calidad pueden incluirse en el eje económico; los ambientales, en el eje ambiental y los de salud y seguridad en el trabajo, en el eje social. El registro debe incluir la definición de los objetivos, metas, recursos necesarios, responsabilidades, indicadores para el seguimiento y método de evaluación.

- Responsabilidad y autoridad: las responsabilidades y autoridades de las personas que realicen tareas para la organización, o en su nombre, que puedan afectar el SGI deberán definirse y comunicarse en la organización. La recomendación para integrar esta información es mediante el diseño de un registro de estructura integrada, que incluya todas las responsabilidades y autoridades de los cuatro sistemas de gestión.
- Registros de competencia: definir registros de competencia integrados en función de los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia, que requieren las personas que trabajan para la organización, o en su nombre, y tengan injerencia en el

Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, posibilita dar cumplimiento al requisito de competencia de los otros sistemas de gestión, pues la responsabilidad social también considera aspectos de calidad, ambiente y salud y seguridad laboral. También, es importante mantener identificadas las brechas de formación cuando los requisitos de competencia se incumplen.

- Registros de comunicación: los requisitos de comunicación pueden ser integrados mediante la elaboración de un procedimiento único que detalle el proceso de comunicación interno y externo para el SGI, que defina la forma en que la organización va a gestionar el recibo, registro y respuesta oportuna a las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas internas y externas. A su vez, mediante la elaboración de un registro de plan de comunicación integrado que considere elementos de las siete materias fundamentales de la responsabilidad social y elementos de diversidad e inclusión para la comunicación efectiva, a través de una planificación de lo que se va a comunicar, el público meta, el medio a utilizar y las responsabilidades. Asimismo, en su planificación, el proceso de comunicación deberá incluir la elaboración del reporte de sostenibilidad, según la periodicidad definida por la organización.
- Controles operacionales: la priorización para la aplicación de controles de operación al SGI puede integrarse al considerar los resultados del proceso de materialidad, el cual permite identificar y planificar aquellas operaciones y actividades que están asociadas a los impactos significativos en las cuestiones de responsabilidad social. Estas cuestiones pueden incluir, a su vez, los temas prioritarios para los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo. Como información documentada, la organización debe determinar cuáles operaciones y actividades están asociadas a los temas materiales y definir los procedimientos que considere necesarios para mantenerlos bajo control.
- Plan emergencias y atención a crisis: la preparación y respuesta ante emergencias debe mantenerse como información documentada, conforme establecen las normas ISO 14001 y 45001. Este requisito se hace equivalente al correspondiente con el

establecimiento, implementación y mantenimiento de procedimientos para responder a las situaciones de crisis que establece la INTE G35. Por tanto, la integración se hace posible mediante el diseño de planes de emergencia ambientales y de salud y seguridad en el trabajo que, a su vez, contengan elementos de atención a crisis en materia de responsabilidad social. A este respecto, es recomendable la elaboración de un procedimiento integrado que brinde explicación del funcionamiento de dichos planes.

- Requisitos legales: la identificación, actualización y evaluación de requisitos legales de responsabilidad social incluye, dentro de las materias fundamentales de Gobernanza, Medio ambiente y Prácticas laborales, los requisitos legales de calidad, ambiente y salud y seguridad laboral, respectivamente. La integración de estos requisitos es posible mediante la elaboración de un procedimiento integrado que detalle el método utilizado por la organización para la actualización y evaluación de las leyes y reglamentos aplicables al giro de negocio, en el contexto de las siete materias fundamentales de la responsabilidad social.

Por otro lado, resulta necesario tener acceso a una base de datos que contenga el inventario de leyes y reglamentos aplicables a la organización, la cual se mantenga actualizada y permita conocer los cambios entre versiones vigentes y anteriores de la legislación.

- Seguimiento y medición: los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación deben mantenerse como información documentada, según establecen las normas de referencia. Para ello, se recomienda definir un único procedimiento que explique el método en que la organización realiza el seguimiento y medición del SGI y crear un tablero de indicadores integrado, cuyos resultados se evidencien en un registro de control.

Registros de auditoría: las auditorías internas deben planificarse y ejecutarse de manera integrada, evaluando los requisitos de los cuatro sistemas de gestión bajo un mismo plan de auditoría y una presentación de resultados en un informe integrado. Como

información documentada, se debe elaborar un registro para la planificación de las auditorías internas (que incluya los criterios a evaluar, el alcance y metodología de la auditoría) y un programa de auditorías, que entre otros incluya: frecuencia, métodos, responsabilidades, consulta, y haga mención a los requisitos de planificación de auditoría y elaboración de informes de resultados.

- Registro revisión dirección: los registros de las revisiones por la dirección pueden integrarse en un único informe que contenga los temas que establece cada una de las normas, una bitácora que respalde la información de los temas tratados y los acuerdos asumidos. Para su efecto, se debe mantener una agenda de reunión que integre los requisitos de las normas de referencia, evidencia del acta de reunión y lista de asistentes.
- Acciones correctivas: la información documentada para dar cumplimiento a este requisito, comprende la naturaleza de las no conformidades, las acciones tomadas para dar tratamiento y los resultados de estas (INTECO 2015). Es recomendable definir un formato integrado para el registro de las no conformidades de los cuatro sistemas de gestión, un formato integrado para registrar el análisis de causa raíz que origina las no conformidades y un único formato para realizar la verificación de la eficacia de las acciones tomadas. Esta información debe resguardarse como evidencia documentada.

Además de los requisitos de información documentada que para efectos de las normas de referencia se presentan como obligatorios, es recomendable elaborar otros documentos que contribuirán, por un lado, al buen funcionamiento del SGI y, por otro lado, a mantener evidencias que pueden ser importantes para la demostración del cumplimiento de los requisitos. Estos documentos, los cuales se muestran en la tabla a continuación, pueden elaborarse como complemento a los documentos obligatorios y gestionarse como información documentada.

Tabla 6-2 Propuesta de estructura integrada para documentos recomendados no obligatorios

Estructura documental integrada *	Requisito correspondiente por norma			
	9001	14001	45001	G35
Contexto de la organización	4	4	4	5
Mapa de procesos e interrelaciones	4	4	4	5
Procedimiento de información documentada	7.5	7.5	7.5	8.6
Procedimiento capacitación y competencia	7.2	7.2	7.2	8.1
Procedimiento para el control de los procesos externos (subcontratados)	8.4	8.5	8.5	8.5
Procedimiento reclamaciones y conflictos	8.2	8.2	8.2	8.4
Procedimiento auditoría y cualificación de auditores internos	9.2	9.2	9.2	9.4
Procedimiento revisión por la dirección	9.3	9.3	9.3	9.5
Procedimiento para el tratamiento de las no conformidades y acciones correctivas	10.1	10.1	10.2	9.3

Fuente: Elaboración propia, basada en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

A partir de la actualización de la versión 2015 de las normas de referencia, el Manual del Sistema de Gestión dejó de ser un documento obligatorio, a diferencia de las versiones anteriores que sí lo establecían como un requisito. Sin embargo, es recomendable diseñar este documento, ya que proporciona una guía de cómo se lleva a cabo la implementación,

mantenimiento y mejora del sistema de gestión; además, es útil para la inducción de cualquier funcionario o auditor.

Generalmente, un manual de gestión contiene una descripción de la forma en que la organización desarrolla cada uno de los requisitos de la norma o normas que mantenga implementada(s). En esta descripción, además, se hace referencia a la información documentada relacionada con cada requisito.

Para la propuesta de organización del Manual Integrado, se utilizó como base la estructura de la INTE G35, combinando requisitos de la ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 que mantienen afinidad con los requisitos del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social; esto porque, según se ha mencionado en el desarrollo de esta investigación, la responsabilidad social comprende en sí la gestión de la calidad, el desempeño ambiental y el desempeño de la salud y seguridad laboral, como parte de las materias fundamentales y asuntos derivados.

De este modo, para el diseño del manual de un Sistema de Gestión Integrado Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad Laboral y Responsabilidad Social, se propone una estructura tal y como se muestra a continuación, la cual está dividida entre capítulos, según el ciclo de la mejora continua y los requisitos combinados de las normas de referencia. Es importante destacar que se hace necesario integrar también, a cada uno de los requisitos, principios de cumplimiento de las buenas prácticas que establecen las materias y asuntos fundamentales de la responsabilidad social, como una forma de asegurar que se mantienen controlados.

Tabla 6-3 Tabla de contenido Manual Integrado de Responsabilidad Social

## **Capítulo I PLANEAR**

### *4 Valores RS*

*4.1 Comprensión de la organización y su contexto, análisis de materialidad*

*4.2 Identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*

*4.3 Determinación del alcance del SGI*

*4.4 SGI y sus procesos*

### *5 Liderazgo*

*5.1 Liderazgo, responsabilidad de la dirección y valores de la responsabilidad social*

*5.2 Política integrada*

*5.2.1 Revisión inicial materias fundamentales y asuntos de la RS*

*5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización*

*5.4 Consulta y participación de los trabajadores*

### *6 Planificación*

*6.1 Riesgos, oportunidades y debida diligencia*

*6.1.1 Requisitos legales y otros requisitos*

*6.2 Objetivos, metas y programas de responsabilidad social*

*6.3 Planificación de los cambios*

## **Capítulo II HACER**

### *7 Apoyo*

*7.1 Recursos*

*7.2 Competencia*

*7.3 Toma de conciencia*

*7.4 Comunicaciones*



*7.5 Información documentada*

*8 Implementación y operación (incluidos controles para el cumplimiento de las materias y asuntos de la RS)*

*8.1 Involucramiento de las partes interesadas*

*8.2 Planificación y control operacional*

*8.3 Requisitos para los productos y servicios*

*8.3.1 Diseño y desarrollo*

*8.3.2 Producción y provisión del servicio*

*8.4 Preparación y respuesta ante emergencias*

*8.5 Manejo de conflictos y desacuerdos*

*8.6 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente*

**Capítulo III VERIFICAR**

*9 Evaluación del desempeño*

*9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño*

*9.1.2 Evaluación del cumplimiento legal RS y otros requisitos*

*9.2 Auditoría interna*

*9.3 Revisión por la dirección*

**Capítulo IV ACTUAR**

*10 Mejora*

*10.1 Generalidades*

*10.2 No conformidad y acción correctiva*

*10.2.1 Incidentes*

*10.3 Mejora continua*

Fuente: Elaboración propia, basada en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

## Capítulo 7 **PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, AMBIENTE Y SALUD Y SEGURIDAD LABORAL A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En el presente capítulo se presenta una propuesta para el desarrollo del Manual Integrado de Responsabilidad Social conforme a los requisitos de las normas INTE G35:2012, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, el cual puede ser utilizado por cualquier organización que desee implementar un sistema de gestión integral que le permita obtener mejores resultados de desempeño ambiental, social y económico.

### **A. ENCABEZADO DEL MANUAL**

Logo de la organización	Manual del Sistema de Gestión Integrado	Página ___ de ___ / Código Versión / Fecha aprobación
-------------------------	--	--

### **B. NORMAS DE REFERENCIA**

El presente Manual del SGI corresponde a una guía de orientación que describe el Sistema de Gestión Integrado de la empresa \_\_\_\_\_ de conformidad con los requisitos de las normas INTE G35:2012, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

### **C. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

Se incluye un glosario de términos y definiciones que aplican al documento para el propósito y alcance del SGI. Estos términos y definiciones pueden obtenerse de las normas de referencia.

## 4 VALORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La organización puede responder a este requisito mediante la definición<sup>14</sup> de valores institucionales inspirados en los siete principios de la responsabilidad social; además, debe brindar detalle de cómo se compromete a respetarlos.

Figura 7-1 Valores organizacionales



Fuente: ISO 26000:2010

Adicionalmente, es recomendable que la organización defina un plan de comunicación y divulgación en torno a los valores organizacionales, con el objetivo de darlos a conocer y posicionarlos tanto interna como externamente, de modo tal que logre crear una identidad basada en estos valores, la cual rija el accionar de los trabajadores.

---

<sup>14</sup> En caso de que la organización cuente ya con valores institucionales definidos y posicionados, el cumplimiento del requisito puede atenderse mediante una explicación de cómo los valores aprobados se inspiran y promueven el respeto del cumplimiento de los principios de la responsabilidad social. Un ejemplo puede ser el valor de la “honestidad”, el cual podría relacionarse con el principio de la rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas y respeto al principio de legalidad.

#### 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO, ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Para determinar las cuestiones internas y externas pertinentes al propósito y dirección estratégica de la organización, que pueden llegar a afectar los resultados previstos del SGI, se recomienda, en primera instancia, realizar un análisis F.O.D.A<sup>15</sup>, con el objetivo de determinar la situación estratégica en que se encuentra para, seguidamente, realizar un análisis de materialidad utilizando como insumo los resultados obtenidos. Ambas herramientas permitirán determinar las prioridades estratégicas en materia de responsabilidad social, incluidas también las prioridades en materia de calidad, ambiente y salud y seguridad laboral. A continuación, se brinda un ejemplo de una matriz FODA integrada:

Figura 7-2 Matriz FODA integrada



Fuente: Elaboración propia basada en la INTE G35

Los resultados del análisis de contexto se utilizarán como insumo para determinar los principales aspectos e impactos materiales de la organización, mediante un estudio de materialidad en temas económicos, sociales y ambientales, partiendo de un estudio de

<sup>15</sup> La matriz de análisis FODA, conocida también como matriz DAFO, permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el entorno y el mercado, además de las fortalezas y debilidades que muestra la empresa para afrontarlas y aprovecharlas.

riesgos e impactos (debida diligencia<sup>16</sup>). Este proceso se explica de forma detallada en el apartado “6.1 Riesgos, oportunidades y debida diligencia”. El detalle del proceso de construcción y análisis FODA puede mantenerse como información documentada en un procedimiento que indique el método utilizado y proporcione un informe de los resultados obtenidos, pues como se mencionó en un capítulo anterior, este procedimiento no se hace obligatorio a nivel de cumplimiento del requisito; pero sí es importante para efectos de un proceso de evaluación de auditoría.

#### **4.2 IDENTIFICACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS**

Para dar cumplimiento a este requisito de forma integrada, la organización debe, en primera instancia, realizar una identificación de sus partes interesadas<sup>17</sup>; para ello deberá conformar un grupo de trabajo con representantes de los diferentes procesos empresariales e identificar a todos los actores con los que se relacionan los procesos directa e indirectamente en su cotidianidad. También, puede utilizarse como referencia la estrategia de la organización y los resultados del análisis de contexto, a fin de determinar cuáles son los actores involucrados en ambos procesos. Asimismo, la identificación de partes interesadas puede considerar los siguientes criterios:

- Personas, grupos de personas o instituciones que tienen influencia para incidir en los resultados de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad Laboral y Responsabilidad Social.
- Personas, grupos de personas o instituciones con las que la organización tiene responsabilidades legales, financieras u operativas.
- Personas, grupos de personas o instituciones que tienen probabilidades de influenciar el desempeño de la organización.

---

<sup>16</sup> Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos (INTECO 2012).

<sup>17</sup> Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización. (INTECO 2012) También se les denomina “*stakeholders*”, “actores involucrados”, “partes interesadas” o “grupos de interés”.

- Personas, grupos de personas o instituciones afectadas positiva o negativamente por las operaciones de la organización.

De este proceso se debe generar un registro que detalle las partes interesadas identificadas, así como un procedimiento que haga referencia al proceso y método utilizado para la identificación. Un ejemplo de un registro de partes interesadas se muestra a continuación:

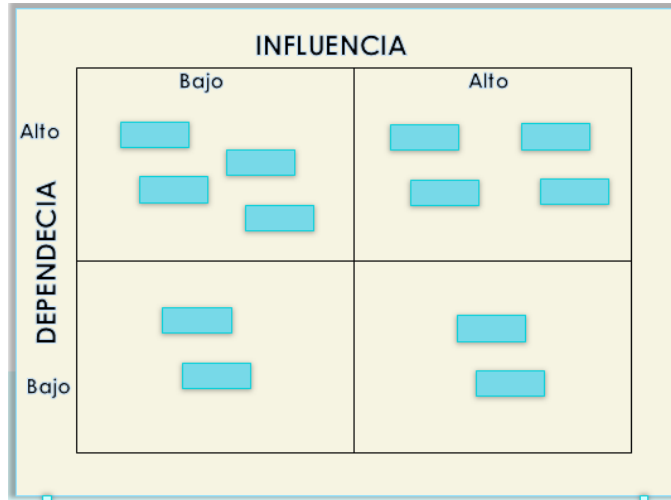
Figura 7-3 Ejemplo de registro de partes interesadas



Fuente: Elaboración propia basada en la INTE G35

Posteriormente, es necesario determinar las partes interesadas que son pertinentes a cada sistema de gestión, así como el nivel de prioridad para la atención de estas. La pertinencia se determina mediante la identificación de las partes interesadas que intervienen y mantienen participación en cada sistema de gestión; por su parte, la categorización por nivel de prioridad se realiza mediante la aplicación de criterios de dependencia e influencia (dependencia del grupo de interés respecto de la organización e influencia del grupo de interés en la organización). El detalle de cómo se realiza este proceso de identificación, priorización y determinación de pertinencia y la identificación de intereses y expectativas de los grupos de interés debe mantenerse como información documentada en un procedimiento y en un registro como el que se presenta a continuación:

Figura 7-4 Matriz de influencia y dependencia de las partes interesadas



Fuente: Taller “Análisis de Grupos de Interés” de la materia.  
Relacionamiento con públicos de interés 2019

Posteriormente, la organización debe realizar un proceso de identificación de los intereses y expectativas de las partes interesadas y la ratificación de los temas materiales, de esta forma evita que se presente una brecha entre lo que la organización hace, o percibe que hace, y lo que los grupos de interés esperan que la organización lleve a cabo. Con base en la matriz de influencia y relevancia, se establece el orden de prioridad para la atención de las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas.

En relación con ello, mediante un proceso participativo, la organización debe determinar los intereses e inquietudes de los grupos de interés, a través del empleo del conocimiento organizacional existente y de la exploración con grupos clave. Los resultados de este proceso de información deben mantenerse como información documentada. A modo de ejemplo, a continuación se adjunta un formato de registro:

Tabla 7-1 Matriz de partes interesadas

Logo de la organización	Código y nombre del documento				# Versión	Aprobación			
Parte interesada	Criterio de priorización		Prioridad	Pertinencia para el SG				Intereses y expectativas	Medidas de atención
	Dependencia	Influencia		SGC	SGA	SGSySO	SGRS		

Fuente: Elaboración propia, basada en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

#### 4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SGI

La redacción del alcance debe definirse en términos de los productos, servicios, unidades, actividades y límites físicos que la organización ha determinado queden cubiertos por el sistema de gestión, además de la justificación correspondiente cuando se decida declarar exclusiones. Sin embargo, la Norma INTE G35 establece que el alcance del SGRS debe incluir a la organización como un todo, lo que deja claro que no debería limitarse por exclusiones, a menos que existan razones válidas que respalden la decisión. Esto porque la responsabilidad social no debería limitarse a una parte de la organización, pues si realmente se declara un compromiso con el desarrollo sostenible, este debe cumplirse a cabalidad en toda la organización.

El alcance del SGI debe mantenerse disponible como información documentada y ser comunicado a las partes interesadas, según establecen las cuatro normas de referencia. Para ello, se recomienda la creación de un registro, tal como el que se muestra a continuación:



Tabla 7-2 Ejemplo de registro del alcance del SGI

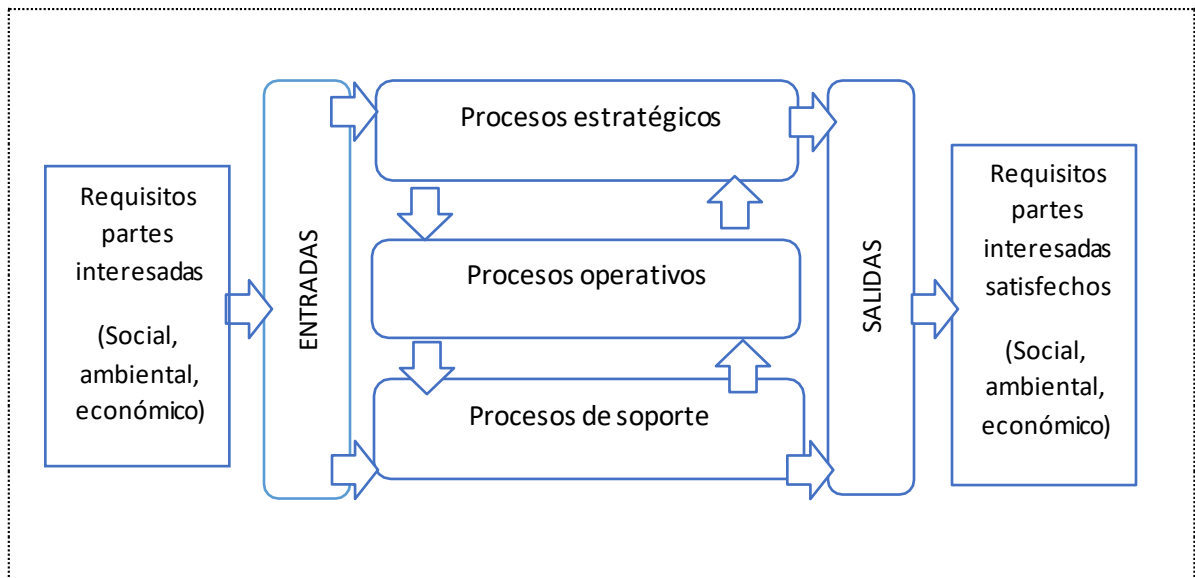
Logo de la organización	Manual del Sistema de Gestión Integrado	Página ___ de ___ / Código
		Versión/ Fecha aprobación
<p>La organización _____ ha definido, implantado y mantiene permanentemente actualizado su Sistema de Gestión Integrado, según las normas ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001 e INTE G35, como medio para asegurar el cumplimiento de la Política Integrada. Para determinar el alcance se consideran:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• las cuestiones internas y externas del entorno,</li> <li>• los requisitos de las partes interesadas,</li> <li>• actividades, productos y servicios brindados por la organización,</li> <li>• requisitos legales y otros requisitos aplicables,</li> <li>• unidades funcionales y límites físicos (<i>incluir direcciones físicas</i>),</li> <li>• autoridad y capacidad para ejercer control e influencia.</li> </ul>		
<p>El alcance del Sistema de Gestión Integrado comprende todas las actividades y procesos relacionados con _____ (<i>descripción del giro del negocio de la organización</i>).</p>		
<p>Espacio para justificación de exclusiones</p>		
<p>El alcance del SGI se mantiene disponible y se comunica a las partes interesadas en los siguientes medios: _____</p>		
<p>Fuente: Elaboración propia, basada en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35</p>		

#### 4.4 SGI Y SUS PROCESOS

El cumplimiento del requisito 4.4 puede demostrarse mediante el diseño del mapa de procesos de la organización, en el que se detallan los procesos que intervienen en la producción de bienes o prestación de servicios, así como aquellos procesos que son necesarios para la mejora continua del SGI. Es recomendable diseñar un mapa que muestre

los niveles, flujos de información, entradas, salidas e interacciones entre procesos. Un ejemplo de registro para el mapa de procesos se adjunta a continuación:

Figura 7-5 Ejemplo de mapa de procesos




Fuente: Elaboración propia. 2020

Son procesos estratégicos aquellos que marcan la dirección de la organización y definen su gobernanza; por ejemplo: la planificación estratégica, la alta gerencia, la gestión de riesgos, la rendición de cuentas y la planificación del SGI. Por su parte, los procesos operativos son aquellos que hacen posible que los insumos y materias primas se transformen en productos o servicios conforme a los requisitos del cliente; por ejemplo: fabricación, producción, comercialización y facturación. A su vez, son procesos de soporte aquellos que contemplan las actividades relacionadas con el apoyo a los procesos estratégicos y operativos para lograr su ejecución; por ejemplo: gestión del personal, gestión del presupuesto, gestión logística, gestión de compras y gestión de tecnologías.

Las entradas al mapa de procesos deben considerar los requisitos y expectativas identificadas de las partes interesadas, así como los requisitos legales, requisitos del bien o servicio y cualquier otro requisito aplicable. La misión del conjunto de procesos debe

enfocarse en cumplir con el objetivo de entregar bienes o servicios que satisfagan los requisitos de las partes interesadas, mediante un desempeño social, ambiental y económico equilibrado. Las interacciones de los procesos pueden documentarse utilizando un registro de ficha de proceso, como el que se muestra a continuación:

Figura 7-6 Ejemplo de ficha de proceso del SGI

Logo de la organización	Ficha de proceso	Versión / Fecha aprobación
Nombre del proceso	Objetivo	Responsable
Entradas	Salidas	Riesgos (económico, social, ambiental)
Diagrama de flujo de actividades del proceso y sus interacciones		
		
Recursos necesarios (humanos, tecnológicos, materiales, económicos)		
Indicadores/metras (incluir indicadores de desempeño social, ambiental, económico)		
Documentos relacionados	Requisitos legales y otros requisitos aplicables	
Controles operacionales del proceso (económicos, sociales, ambientales)		

Fuente: Elaboración propia. 2020

## 5 LIDERAZGO

El liderazgo y compromiso respecto al SGI deben manifestarse desde los niveles jerárquicos más altos de la estructura funcional y descender hacia todos los niveles de la organización. Este liderazgo y compromiso pueden demostrarse de varias maneras, a continuación, se enlistan algunas:

- Asumiendo la rendición de cuentas mediante un reporte periódico de sostenibilidad y permitiendo a sus partes interesadas el acceso a los datos del desempeño económico, social y ambiental de la organización.

- Alineando la política y objetivos del SGI con los objetivos estratégicos y sometidos a la aprobación del más alto nivel jerárquico de la organización.
- Promoviendo, desde los más altos niveles, la integración del SGI a todos los procesos empresariales, el involucramiento de estos en la mejora continua y el aseguramiento de los recursos y roles necesarios para implementar y mantener el sistema.
- Promoviendo desde la Alta Dirección la comunicación de la importancia estratégica de mantener el SGI.
- Promoviendo, desde los más altos niveles, la creación de una cultura de mejora continua, haciendo partícipes a los trabajadores y otras partes interesadas en las decisiones del sistema.
- Haciendo que la Alta Dirección participe de las sesiones de revisión por la dirección, según la periodicidad que la organización defina, con el fin de monitorear que el SGI logre los resultados previstos.
- Haciendo que la Alta Dirección participe de auditorías internas y externas, a fin de demostrar que este compromiso es fomentado desde los más altos niveles.

Todo lo anterior puede evidenciarse mediante un registro donde la Alta Dirección declare su compromiso con el sistema, ya sea emitiendo aprobación a la política del SGI o generando una declaración de compromiso en un registro adicional, según lo considere más apto la organización.

## **5.1 LIDERAZGO, RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN Y VALORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Parte importante de la demostración del compromiso de la dirección para con la sostenibilidad y el SGI, consiste en la definición de los valores empresariales alineados con la estrategia de sostenibilidad de la organización. Para ello, la organización puede decidir si definir valores nuevos o utilizar los que ya tenga definidos y, luego, establecer un registro que aclare cómo estos se inspiran en los principios fundamentales de la responsabilidad social. Posteriormente, deberá planificar el proceso de comunicación para dar a conocer

estos valores a sus partes interesadas. Un ejemplo de este registro se muestra a continuación:

Tabla 7-3 Ejemplo de una declaración de valores inspirada en los principios de RS

VALOR <sup>18</sup>	PRINCIPIO DE RS CON QUE SE RELACIONA	SIENDO UN TRABAJADOR CÓMO APORTO A ESTE VALOR
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Respeto a los intereses de las partes interesadas</li> <li>• Respeto al principio de legalidad</li> <li>• Respeto a la norma internacional de comportamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrego informes y trabajos a tiempo, según los plazos acordados.</li> <li>• Llevo control de mis labores.</li> <li>• Colaboro con las auditorías internas y externas.</li> <li>• Soy respetuoso de la reglamentación.</li> <li>• Respeto los procedimientos establecidos.</li> <li>• Respeto el uso del tiempo laboral.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Comportamiento ético</li> <li>• Respeto a los intereses de las partes interesadas</li> <li>• Respeto al principio de legalidad</li> <li>• Respeto a la normativa internacional de comportamiento</li> <li>• Respeto a los derechos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me comprometo con el servicio al cliente interno y externo.</li> <li>• Me comprometo con los tiempos pactados con el cliente.</li> <li>• Me comprometo con respeto al medio ambiente.</li> <li>• Respeto los derechos de mis compañeros.</li> <li>• Me comprometo con el uso de equipos de seguridad en el trabajo.</li> <li>• Mantengo compromiso con la calidad de mi trabajo.</li> <li>• Me comprometo a respetar el código de ética empresarial y a denunciar aquellas conductas contrarias a este.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basada en la ISO 26000

## 5.2 POLÍTICA INTEGRADA

La Política del SGI constituye la declaración más importante del compromiso expresado de la Alta Dirección para con el sistema, esta debe estar alineada con la estrategia de sostenibilidad y servir de base para la definición de los objetivos y metas sociales, ambientales y económicas.

Esta política, por tanto, debe ser redactada y aprobada desde los niveles más altos de la dirección de la organización (por ejemplo, Junta Directiva), considerar posibilidades de

<sup>18</sup> Los valores aquí aportados constituyen un ejemplo para fines del ejercicio de investigación; sin embargo, estos pueden variarse a gusto de la organización.

compromisos medibles y ser comunicada a todas las partes interesadas. Además, es necesario que se gestione como información documentada y se mantenga disponible y accesible a todas las partes interesadas.

La redacción de la política debe considerar los requisitos de cada norma específica e incluir un compromiso integrado con las variables de la calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral y responsabilidad social. Se recomienda que la forma de mantenerla como información documentada sea mediante un registro, como el que se incluye en el ejemplo:

Tabla 7-4 Ejemplo de redacción de política integrada

Logo de la organización	Política del Sistema de Gestión Integrado	Página ___ de ___ / Código Versión / Fecha aprobación
-------------------------	--	--

La empresa\_\_\_\_\_, dedicada a la producción o prestación de servicios de\_\_\_\_, se compromete con el logro de los objetivos estratégicos de sostenibilidad, mediante el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos aplicables, la mejora continua de su Sistema de Gestión Integrado y el involucramiento de sus grupos de interés.

En cumplimiento de lo anterior, la empresa\_\_\_\_\_realiza acciones enfocadas a mejorar su desempeño económico, social y ambiental, comprometiéndose a:

- *enlistar los compromisos económicos (incluyendo los de calidad), ambientales y sociales (incluyendo los de salud y seguridad laboral).*

Fuente: Elaboración propia con base en la Norma INTE G35

### **5.2.1 REVISIÓN INICIAL, MATERIAS FUNDAMENTALES Y ASUNTOS DE LA RS**

El requisito de revisión inicial es exclusivo de la INTE G35 y comprende la determinación de la pertinencia de los asuntos correspondientes a las materias fundamentales de la responsabilidad social, así como un diagnóstico para determinar la situación de la organización en relación con los requisitos de dicha norma (INTECO 2012). Para realizar el diagnóstico se recomienda utilizar el siguiente formato:

Tabla 7-5 Formato para realizar diagnóstico de requisitos INTE G35

#	Requisito	Sí	No	Parcial	Evidencia	Observaciones
4	Valores de la RS					
5.1	Alcance del SGRS					
5.2	Revisión inicial					
6.1	Compromiso de la dirección					
6.2	Política de la RS					
6.3	Estructura y responsabilidades					
7.1	Identificación de las PI					
7.2	Materias fundamentales y asuntos de RS					
7.3	Debida diligencia					
7.4	Requisitos legales y otros requisitos					
7.5	Objetivos, metas y programas de la RS					
8.1	Competencias y toma de conciencia					
8.2	Involucramiento de las PI					
8.3	Comunicaciones					
8.4	Manejo de conflictos y desacuerdos					
8.5	Control operacional					
8.6	Información documentada					
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación					
9.2	Evaluación de cumplimiento legal y otros requisitos					
9.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva					
9.4	Auditoría interna					
9.5	Revisión por la dirección					

Fuente: Elaboración propia, basada en la INTE G35

Los resultados de este diagnóstico permitirán determinar las brechas de cumplimiento de los requisitos de la Norma INTE G35 y planificar el trabajo para cerrarlas. Para completar la revisión inicial, es necesario determinar la pertinencia de los asuntos correspondientes a las materias fundamentales de la responsabilidad social, y a pesar de que la norma no establece obligatoriedad para mantener esta información documentada, es recomendable generar un registro para evidenciarla; a continuación, se incluye un ejemplo:

Tabla 7-6 Ejemplo de registro para determinar pertinencia de los asuntos de la RS

Materia	Asunto	¿Es pertinente a la organización?		
		Sí (x)	No(x)	Explicación
Gobernanza				
Derechos humanos	Asunto 1 Debida diligencia			
	Asunto 2 Situaciones de riesgo para los DD.HH.			
	Asunto 3 Evitar la complicidad			
	Asunto 4 Resolución de reclamaciones			
	Asunto 5 Discriminación y grupos vulnerables			
	Asunto 6 Derechos civiles y políticos			
	Asunto 7 Derechos económicos, sociales y culturales			
	Asunto 8 Principios y derechos fundamentales en el trabajo			
Prácticas laborales	Asunto 1 Trabajo y relaciones laborales			
	Asunto 2 Condiciones de trabajo y protección social			
	Asunto 3 Diálogo social			
	Asunto 4 Salud y Seguridad en el trabajo			
	Asunto 5 Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo			
Medio ambiente	Asunto 1 Prevención de la contaminación			
	Asunto 2 Uso sostenible de los recursos			
	Asunto 3 Mitigación y adaptación al cambio climático			
	Asunto 4 Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales			
Prácticas justas de operación	Asunto 1 Anticorrupción			
	Asunto 2 Participación política responsable			
	Asunto 3 Competencia justa			
	Asunto 4 Promover la responsabilidad social en la cadena de valor			
	Asunto 5 Respeto a los derechos de la propiedad			
Asuntos de consumidores	Asunto 1 Prácticas justas de <i>marketing</i> , información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación			
	Asunto 2 Protección de la salud y la seguridad de los consumidores			
	Asunto 3 Consumo sostenible			



Materia	Asunto	¿Es pertinente a la organización?		
		Sí (x)	No(x)	Explicación
	Asunto 4 Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias			
	Asunto 5 Protección y privacidad de los datos de los consumidores			
	Asunto 6 Acceso a servicios esenciales			
	Asunto 7 Educación y toma de conciencia			
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Asunto 1 Participación activa de la comunidad			
	Asunto 2 Educación y cultura			
	Asunto 3 Creación de empleo y desarrollo de actividades			
	Asunto 4 Desarrollo y acceso a la tecnología			
	Asunto 5 Generación de riqueza e ingresos			
	Asunto 6 Salud			
	Asunto 7 Inversión social			

Fuente: Elaboración propia, basada en la INTE G35

Para realizar la revisión se parte del hecho de que todas las materias fundamentales son pertinentes a la organización, por lo que forman parte integral de su SGI. Como criterio para determinar la pertinencia de los asuntos correspondientes a cada una de las materias, se puede aplicar el cuestionamiento de si existen grupos de interés y expectativas de estos que puedan relacionarse o estar relacionados con cada asunto. Asimismo, la identificación de los asuntos pertinentes debe complementarse con una evaluación de la significancia de los impactos de la organización (este requisito se explica más adelante en el apartado integrado 6.1).

### **5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN**

Las responsabilidades y autoridades de las personas que realizan tareas para la organización, o en su nombre, y que afecten el SGI pueden quedar definidas y documentadas en un organigrama, en los contratos de trabajo o en los perfiles de puesto, según determine la organización que le sea más funcional. La Alta Dirección debe asegurarse de que estas responsabilidades y autoridades se comunican a las personas

correspondientes; asimismo, debe indicar en este manual el método que se utiliza para comunicarlo.

## **5.4 CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

Si bien es un requisito exclusivo de la ISO 45001, para efectos de integrarlo al SGI, es recomendable unificarlo al requisito 8.1 “Involucramiento de las partes interesadas” mediante la definición de medios de consulta, relacionamiento y comunicación integrados, que respondan no solamente a los trabajadores, sino a todos los grupos de interés, incluida la representación de la toma de decisiones. Por tanto, el requisito se puede declarar en el mismo formato que se anexa al apartado 8.1 más adelante en este documento.

## **6 PLANIFICACIÓN**

### **6.1 RIESGOS, OPORTUNIDADES Y DEBIDA DILIGENCIA**

Al planificar el SGI, la organización debe considerar la comprensión de su contexto y determinar y evaluar los riesgos y oportunidades que son pertinentes para los resultados previstos del sistema de gestión. La información referente a los riesgos y oportunidades, así como las acciones para abordarlos deben mantenerse como información documentada (INTECO 2015 e INTECO 2018).

Este requisito mantiene principios que son coherentes con el apartado 7.3 de la INTE G35, que también establece como necesario identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico. Por tanto, se recomienda unificar el proceso de análisis y evaluación de riesgos y oportunidades al proceso de debida diligencia y análisis de materialidad de responsabilidad social, en un procedimiento único y en una misma matriz de riesgos integrada, como la que se incluye a modo de ejemplo:

Tabla 7-7 Matriz integrada de debida diligencia y valoración de riesgos

<i>Eje</i>	Tema	Riesgo para operaciones	Requisito legal asociado	Importancia para las partes interesadas	Riesgo para la imagen y reputación	Probabilidad	Gravedad	Capacidad de detección	Valoración del riesgo (significancia)
									Σ criterios

Fuente: Elaboración propia, basada en la norma INTE G35

Tabla 7-8 Tabla de criterios de valoración

Pregunta	Escala	Calificación
De no hacerse responsable sobre este tema, el riesgo económico para el negocio sería	Bajo	1
	Mediano	2
	Alto	3
Existencia de un requisito legal asociado	Existe	1
	No existe	0
Las partes interesadas con las que el sector se relaciona han mostrado preocupación por este tema	Poco	1
	Medio	2
	Mucho	3
La falta de gestión en este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación del sector	Poco	1
	Medio	2
	Mucho	3
Probabilidad de que el riesgo se materialice	Poca	1
	Media	2
	Mucha	3
Gravedad del impacto en caso de que se materialice	Poca	1
	Media	2
	Mucha	3
Capacidad de detección de la organización para prevenir el riesgo	Poca	1
	Media	2
	Mucha	3

Fuente: Análisis de materialidad AED, facilitado en la materia “Sistemas de gestión de Responsabilidad Social”, modificado con el fin de integrarlo a los requisitos de la ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001

Como primer paso, se debe clasificar el tema como económico, social o ambiental según los ejes de la sostenibilidad; seguidamente, se incluye una lista de temas de

sostenibilidad que serán evaluados, esta se puede obtener de las materias y asuntos propios de la responsabilidad social (Tabla 1 de la Norma INTE G35:2012) y del *Global Reporting Initiative – Estándares (Initiative 2020)*. Ambas referencias incluyen como temas de la sostenibilidad tanto la salud y seguridad de los trabajadores, como el desempeño ambiental de la organización, además de las responsabilidades ante el consumidor respecto a requisitos del producto o servicio. Esto significa que los requisitos de valoración de riesgos de las normas de salud y seguridad laboral (peligros), medio ambiente (impactos ambientales) y calidad estarían cubiertos dentro de los temas de la sostenibilidad.

Como recomendación para realizar el análisis de materialidad, cada tema será evaluado contra una serie de criterios para determinar el nivel de riesgo, así como el impacto real o potencial asociado a no gestionar de manera adecuada cada tema:

- criterio respecto a si el tema representa riesgo real o potencial para la continuidad de las operaciones;
- criterio de si existe uno o varios requisitos legales asociados al tema;
- criterio respecto a si el tema es importante para las partes interesadas;
- criterio de si el tema representa un riesgo para la imagen y reputación de la organización;
- criterio respecto a qué tanta probabilidad existe de que el riesgo se materialice;
- criterio respecto a la gravedad del impacto que causaría la materialización del riesgo;
- criterio respecto a qué tan capaz es la organización de prevenir la materialización del riesgo.

Los temas se deben evaluar considerando los resultados del análisis de contexto. Además, como referencia, se pueden consultar temas materiales de otras empresas del sector.

Posteriormente, se utilizará la información que resulte de la identificación de partes interesadas para planificar procesos de consulta a estos grupos, instituciones o personas. El proceso de consulta consiste en validar los temas materiales y riesgos con estas partes interesadas, mediante *focus groups*, entrevistas, encuestas, cuestionarios u otro método que se considere efectivo. La intención de este proceso de consulta es validar si lo que la

organización considera como temas materiales importantes, dado su nivel de riesgo, es coincidente con lo que las partes interesadas consideran sustancial, según sus expectativas e intereses.

El proceso de consulta debería arrojar resultados que permitan a la organización conocer tres aspectos importantes:

- lo que se está haciendo bien y debe continuar mejorando,
- lo que se está haciendo mal y se debe corregir y
- lo que se debería empezar a hacer.

Finalmente, se debe priorizar y decidir los temas que serán incorporados a la estrategia de sostenibilidad de acuerdo con su importancia y urgencia para la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Todo este proceso debe registrarse en un procedimiento y mantenerse como información documentada, según establecen los requisitos 6.1 y 7.3 de las normas ISO 9001, 14001, 45001 e INTE G35, respectivamente.

### ***6.1.1 REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS***

El requisito integrado relacionado con los requisitos legales y otros requisitos establece que la organización debe identificar y tener acceso permanente a los requisitos legales y cualquier otro requisito que le aplique a la operación de su negocio, esto con el fin de prevenir incumplimientos u omisiones. Asimismo, se debe tener un control continuo sobre los cambios y actualizaciones de estos requisitos, los cuales deben ser comunicados a fin de conocer las modificaciones y adecuar los procesos que tengan relación con estos requisitos.

Para el cumplimiento de este requisito es recomendable contar con personal competente, capaz de interpretar la legislación aplicable, que tenga acceso a bases de datos actualizadas y comunique los cambios y la interpretación de cuáles procesos se ven afectados ante el cambio o surgimiento de nuevos requisitos, al tiempo que emite recomendaciones de cómo aplicarlos.

A este respecto, la identificación y control de los requisitos legales y otros aplicables puede realizarse desde el enfoque de la responsabilidad social; de este modo, la

organización se garantiza incluir los requisitos aplicables a cada uno de los sistemas que conforman el SGI, pues la responsabilidad social contempla en sí aspectos de calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral, entre otros. Por otro lado, es recomendable generar un procedimiento que detalle la forma en que se realiza este proceso y se integre al apartado 9.1.2 “Evaluación del cumplimiento legal y otros requisitos”.

## **6.2 OBJETIVOS, METAS Y PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Una vez definidas las prioridades estratégicas de sostenibilidad y su orden de atención, se recomienda registrar las medidas de mitigación de riesgos y planificación de las iniciativas de trabajo en un formato de programa de responsabilidad social, incluidos los programas de calidad, ambiente y salud y seguridad laboral, como parte de las materias fundamentales, asuntos de consumidores, medio ambiente y prácticas laborales, respectivamente. Los objetivos que se definan deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) ser coherentes y servir como base para medir el cumplimiento de la política integrada;
- b) ser medibles y evaluables en términos de desempeño;
- c) ser coherentes con la definición de temas materiales y debida diligencia;
- d) ser objeto de seguimiento;
- e) comunicarse y mantenerse actualizados (INTECO 2015).

Como registro integrado recomendado para evidenciar los programas de responsabilidad social, se incluye el siguiente ejemplo:

Tabla 7-9 Ejemplo de registro de programa integrado

<b>Programa de Responsabilidad Social</b>			
Materia fundamental a sociada	Nombre del programa		Responsable
Riesgo o impacto que previene el programa	Requisitos legales a sociados		Otros requisitos a sociados
Objetivo que se pretende lograr	Meta		Indicador de seguimiento
Planificación de actividades			
Actividad	Responsable	Recursos	Fecha de cumplimiento
1			
2			
3			
Resultados del seguimiento			
Aprobación			

Fuente: Elaboración propia utilizando como referencia las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

### 6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

La planificación de los cambios es un requisito exclusivo de la Norma ISO 9001:2015; sin embargo, se traduce en una buena práctica que puede aplicarse a todo el SGI. En función de cumplirlo, la organización puede definir un método para documentar los cambios que se presenten en procesos, proyectos o actividades que pueden incidir en los resultados del

sistema de gestión, y transformarlos en entradas para que los procesos del sistema los considere en su planificación.

## **7 APOYO**

### **7.1 RECURSOS**

Los requisitos relacionados con los recursos de apoyo para el SGI establecen que la organización debe proporcionar los recursos humanos, materiales, económicos, de infraestructura, ambientales y tecnológicos necesarios para el adecuado funcionamiento y mantenimiento del sistema. Para ello, en el manual del sistema se puede especificar la forma en que la organización garantiza estos recursos y los procesos que son responsables de dotarlos.

### **7.2 COMPETENCIA**

Los requisitos de competencia establecen que: “el personal de la organización, o las personas que trabajan en su nombre; es decir, quienes realizan trabajos que afectan el SGI deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. La organización debe determinar la competencia necesaria, proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades” (INTECO 2015; 20).

A propósito, se deben mantener los registros apropiados de la competencia del personal en el medio que la organización considere más apto; además, se recomienda definir perfiles de puesto donde se establezcan los requisitos de responsabilidad social (incluidos los necesarios para un adecuado desempeño de la calidad, ambiental y de la salud y seguridad laboral) para cada uno de los puestos de trabajo. Un ejemplo de registro de perfil de puesto se incluye a continuación:



Tabla 7-10 Ejemplo de formato para perfil de puesto

<i>Identificación del puesto</i>		
Nombre del puesto		
Supervisión	Puestos	Cantidad de personas
Nivel organizacional	<pre> graph TD     N1[Nivel 1] --- N2a[Nivel 2]     N1 --- N2b[Nivel 2]     N2b --- N3[Nivel 3]             </pre>	
<i>Descripción del puesto</i>		
Objetivo general		
Proceso al que pertenece		
Roles y responsabilidades		
Relaciones de trabajo		
Internas	Externas	
Condiciones de trabajo		
<i>Perfil del puesto</i>		
Requisitos		
	Mínimo	Deseado
Grado de estudios		
Especialidad		
Conocimientos y otros requisitos		
Experiencia		
Competencias		

Fuente: Elaboración propia utilizando como referencia la Norma ISO 9001

En el caso de las personas que trabajan en nombre de la organización, los requisitos de competencia pueden definirse como parte de los requerimientos para la contratación, establecerse en los contratos y verificar el cumplimiento durante el periodo de la contratación.

En caso de que el personal no cumpla con todos los requisitos de competencia, la organización debe tomar acciones para adquirir y mantener la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas; una opción es mediante la definición de un plan de capacitación integral y métodos de verificación de eficacia por medio de evaluaciones de desempeño.

### 7.3 TOMA DE CONCIENCIA

El proceso de toma de conciencia se establece con el fin de fomentar el desarrollo de una cultura de mejora continua y sensibilización social y ambiental. Para ello, es recomendable generar un registro donde se documente la planificación de las acciones que se desarrollarán en función de la política del SGI, temas materiales y riesgos, medidas de prevención, requisitos aplicables, implicaciones de incumplimiento, contribución a los objetivos de sostenibilidad, entre otros que mencionan las normas de referencia.

Tabla 7-11 Ejemplo de registro para la planificación de las actividades de toma de conciencia

Tema	Público meta	Actividad a desarrollar	Fecha de cumplimiento	Responsable

Fuente: Elaboración propia basado en la norma INTE G35

### 7.4 COMUNICACIONES

“La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes” (INTECO 2012); con este objetivo, se recomienda generar un registro para la planificación de las comunicaciones de la sostenibilidad, que incluya las necesidades integrales y específicas de cada sistema. Un ejemplo de registro se incluye a continuación:

Tabla 7-12 Ejemplo de plan de comunicaciones del SGI

Tema (social, ambiental, económico)	Canal o medio de comunicación	Público meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Método de evaluación de eficacia

Fuente: Elaboración propia utilizando como referencia las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35

Las normas establecen que se debe mantener evidencia de las actividades de comunicación que se realicen; por tanto, se debe generar un medio para el resguardo de esta información. A su vez, como parte de los requisitos de comunicación, la INTE G35 establece como necesaria la preparación del informe de responsabilidad social; para este proceso se recomienda reportar el desempeño de la organización en relación con los temas que se identificaron como materiales y prioritarios, entre ellos, los que se vinculen con el desempeño de la calidad, medio ambiente y salud y seguridad laboral.

Existen diversas propuestas de metodologías para elaborar informes de sostenibilidad; sin embargo, se recomienda utilizar la guía de estándares del *Global Reporting Initiative* debido a que se trata de una de las metodologías más exhaustivas en materia de sostenibilidad; asimismo, presenta mayor afinidad con el proceso de materialidad recomendado en la estructura integrada del SGI.

Los datos de desempeño de calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral y temas materiales, que se generan del seguimiento de cada sistema individual, pueden ser integrados al reporte al incluirse como parte de los indicadores de sostenibilidad en las variables económica, ambiental y social, respectivamente.

## 7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Como parte del Manual del SGI, se recomienda definir y mantener documentado un procedimiento que especifique la forma en que la organización determina qué información

se hace necesaria para el mantenimiento eficaz del SGI y cómo controla la creación, actualización, aprobación, disponibilidad, protección, almacenamiento, resguardo y disposición de esta. En este sentido, la organización debe garantizar que todos los documentos establecidos como requisito de información documentada en las cuatro normas de referencia cumplan con estos controles y disposiciones para un adecuado manejo y resguardo de evidencias.

## **8 IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN (INCLUIDOS CONTROLES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS MATERIAS Y ASUNTOS DE LA RS)**

La implementación de controles dependerá de la priorización de temas materiales que defina la organización y los temas que puedan afectar el desempeño de su sistema de gestión. Para los temas de mayor prioridad y significancia, se recomienda- además de los programas de gestión- establecer controles de operación para lograr reducir su nivel de impacto. Por otro lado, para los de prioridad media y baja, se recomienda establecer controles en los procesos que los generen o puedan generarlos, con el fin de controlar que mantengan su nivel de prioridad en niveles no significativos.

La recomendación de desarrollo de controles de operación incluye tanto procesos propios, como subcontratados a terceros (personas que laboran en nombre de la organización). Los controles operacionales deben definirse en términos de medidas a aplicar para garantizar el cumplimiento de los requisitos de los sistemas de gestión, mejorar o mantener los niveles de significancia de los temas materiales y controlar el desempeño de la organización en función del cumplimiento de la política y objetivos integrados. A este respecto, como control operacional, la INTE G35 establece:

“La organización debe identificar y planificar aquellas operaciones y actividades que están asociadas con los impactos significativos en las cuestiones de responsabilidad social aplicables, para asegurar que se llevan a cabo bajo las condiciones especificadas, mediante:

- a) el establecimiento, implementación y mantenimiento de uno o varios procedimientos documentados para controlar situaciones en las que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos y metas de responsabilidad social;
- b) el establecimiento de criterios operacionales en los procedimientos; y

c) el establecimiento, implementación y mantenimiento de procedimientos para responder a las situaciones de crisis o cualquier situación especial, así como la revisión periódica y, cuando sea necesario, para revisar estos procedimientos, en particular después de la ocurrencia de dichas situaciones” (INTECO 2012;17).

Por consiguiente, se recomienda definir los controles de operación para cada proceso, considerando un enfoque de responsabilidad social, que a su vez incluya los temas relativos a la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad laboral. Al respecto, para el registro de estos controles, se generó un espacio en el registro de las fichas de proceso, con el fin de indicar los tipos de control que se definan para cada proceso.

## **8.1 INVOLUCRAMIENTO DE LAS PARTES INTERESADAS**

El método que la organización utiliza para el involucramiento de las partes interesadas puede integrarse al procedimiento que se detalla en el apartado 4.2 “Identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas”.

Por involucramiento con las partes interesadas, la INTE G 35 establece que se refiere a “toda actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización. (INTECO 2012;8)

Los medios de involucramiento los define la organización, considerando la estrategia de sostenibilidad, el orden de prioridad para la atención de las necesidades y las expectativas de las partes interesadas identificadas (*apartado 4.2*), tendiendo especial cuidado en definir los medios en dos vías, tanto para recepción de retroalimentación como para respuesta y comunicación hacia los grupos de interés. La información relacionada con el proceso de consulta a las partes interesadas pertinentes a cada sistema de gestión debe considerarse y tratarse mediante canales comunes de involucramiento, de modo que logre la integración en un mismo sistema.

Ahora bien, aunque la INTE G35 no establece obligatoriedad de manejar este procedimiento de involucramiento como información documentada, se recomienda generar un registro donde se documenten los medios a utilizar para cada parte interesada, de modo que se formalice en toda la organización. Para esta definición es necesaria la participación

de todos los responsables de las relaciones con grupos de interés y responsables de la comunicación corporativa. En la siguiente tabla se muestra un ejemplo del formato que se puede utilizar para documentar los medios de involucramiento para cada parte interesada:

Tabla 7-13 Matriz de involucramiento y comunicación de las partes interesadas

<b>Parte interesada</b>	<b>Oportunidad de diálogo</b>	<b>Mecanismos y canales para el diálogo e involucramiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Método para el manejo de conflictos y desacuerdos</b>	<b>Método de medición de eficacia</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la INTE G35

En la sección “parte interesada” se coloca el nombre que se le ha dado a esta, una vez que ha sido identificada. Por otro lado, la columna de “oportunidad de diálogo” pretende documentar las posibilidades y momentos en que la organización puede interactuar con esta parte interesada, los cuales pueden identificarse en un trabajo de análisis con los encargados de proceso de la organización.

Por su parte, la columna de “mecanismos y canales para el diálogo” se utiliza para documentar cuáles son los medios que define la organización poner a disposición de sus grupos de interés para fomentar el diálogo y el involucramiento; estos mecanismos pueden ser foros comunales, representación de trabajadores, centro de atención al cliente, encuestas, audiencias, reuniones comunales para presentación de proyectos, actividades de identificación de intereses y expectativas de grupos de interés, medios digitales, redes sociales, entre otros.

A su vez, en la columna de “responsables” se identifica al trabajador o trabajadores de la organización que tiene el rol de promover el uso de estos medios, atender consultas, inquietudes y solicitudes y dar respuesta a requerimientos de las partes interesadas. Estas

responsabilidades deben definirse en el perfil del puesto responsable y deben ser de su conocimiento.

Respecto a las oportunidades de diálogo, también pueden surgir situaciones de conflicto entre la organización y sus partes interesadas; por ello, es necesario identificar las situaciones de riesgo que potencialmente podrían convertirse en un conflicto y, con base en esto, planificar protocolos para dar tratamiento y respuesta. La organización debe hacer accesible a sus partes interesadas la información sobre los procedimientos disponibles para la solución de conflictos y desacuerdos (INTECO 2012).

También, es importante definir la forma en que periódicamente medirá la eficacia de las acciones de involucramiento desarrolladas, con el fin de determinar si han sido adecuadas y cumplen con las expectativas de las partes interesadas o, en su defecto, repensar y mejorar los medios y procedimientos.

## **8.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL**

La planificación del control operacional se debe realizar en función de aquellas operaciones y actividades que están asociadas con los impactos significativos en materia de responsabilidad social, para asegurar que se llevan a cabo bajo las condiciones especificadas. (INTECO 2012;17). Los controles operacionales pueden abarcar:

- “a) el establecimiento, implementación y mantenimiento de uno o varios procedimientos documentados para controlar situaciones en las que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos y metas de responsabilidad social;
- b) el establecimiento de criterios operacionales en los procedimientos; y
- c) el establecimiento, implementación y mantenimiento de procedimientos para responder a las situaciones de crisis o cualquier situación especial, así como la revisión periódica y, cuando sea necesario, para revisar estos procedimientos, en particular después de la ocurrencia de dichas situaciones” (INTECO 2012;17).

Además de la información resultante del proceso de debida diligencia, es recomendable aplicar una herramienta de autodiagnóstico con el fin de determinar la situación de la organización en relación con el cumplimiento de los principios que se establecen en las

materias y asuntos fundamentales de la responsabilidad social. Se recomienda; por ejemplo, utilizar la información del Anexo A de la Norma INTE G35: “Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la responsabilidad social”, y diagnosticar si la organización cumple con estos principios o presenta oportunidades de mejora que pueden atenderse mediante la implantación de nuevos controles.

### **8.3 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

A pesar de tratarse de un requisito específico de la ISO 9001, es posible ampliar su alcance al integrar requisitos sociales y ambientales, además de los requisitos de calidad del producto o servicio y los requisitos legales.

#### ***8.3.1 DISEÑO Y DESARROLLO***

A pesar de tratarse de un requisito específico de la ISO 9001, es posible ampliar su alcance al integrar requisitos sociales y ambientales a la planificación de los procesos de diseño y desarrollo.

#### ***8.3.2 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO***

A pesar de tratarse de un requisito específico de la ISO 9001, es posible ampliar su alcance al integrar requisitos sociales y ambientales a las condiciones controladas de la producción o prestación del servicio, incluidos requisitos a proveedores y personal subcontratado.

### **8.4 PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS**

La preparación y respuesta ante emergencias busca conseguir que la organización establezca parámetros de acción antes, durante y después de una emergencia o situación de crisis, con el fin de prevenir y mitigar las consecuencias que se puedan producir.

La preparación y respuesta ante emergencias puede desarrollarse bajo un enfoque integrado, al diseñar los planes de emergencia institucional tomando en cuenta los impactos sociales, ambientales y económicos y las medidas de mitigación correspondientes. La



preparación para la atención de una emergencia debe tratarse con medidas integrales de prevención, considerando tanto la afectación a la organización, como a sus partes interesadas.

Para dar cumplimiento a este requisito, es recomendable desarrollar planes de emergencia y protocolos de atención, siguiendo el siguiente procedimiento:

1. Realizar una identificación y valoración de riesgos de posibles situaciones de emergencia; considerar riesgos sociales, ambientales y económicos, así como riesgos para los grupos de interés<sup>19</sup>.
2. Establecer un plan de emergencias integral que considere participación de un comité de emergencias institucional; se puede valorar si este comité puede integrar representación de las partes interesadas que puedan verse afectadas ante una situación de emergencia;
3. Establecer procedimientos y protocolos de acción, que incluyan los pasos a seguir antes, durante y después de una situación de emergencia y que prevengan y mitiguen los riesgos identificados;
4. Identificar las necesidades de recursos que se requieren e incluirlos en la planificación;
5. Informar, capacitar y entrenar incluyendo a todos los trabajadores y partes interesadas involucradas, para que estén en capacidad de actuar y proteger su salud e integridad ante una emergencia; estos entrenamientos deben incluir la realización periódica de simulacros;
6. Integrar una brigada de emergencia y brindarle el entrenamiento necesario;
7. Asignar recursos para dotar a la organización de equipo y herramientas para la prevención y atención de emergencias (sistemas de alerta, señalización de infraestructura, alarmas, extintores, entre otros);
8. Establecer protocolos para medir la efectividad de los planes de emergencia e incorporar mejoras en caso necesario.

---

<sup>19</sup> A modo de ejemplo se puede mencionar: afectación al medio ambiente y a la comunidad por derrame de productos peligrosos, afectación a las comunidades aledañas por emisiones en caso de incendio, afectación a la salud del consumidor por contaminación de fuentes de agua, entre otros.

## **8.5 MANEJO DE CONFLICTOS Y DESACUERDOS**

Los conflictos y desacuerdos en un sistema de gestión se refieren a la generación de impactos sociales, ambientales o económicos por parte de la organización, que pueden llegar a generar diferencias con respecto a los intereses o expectativas de las partes interesadas. Son un ejemplo de posibles conflictos de responsabilidad social los que se enlistan a continuación:

### 1. Gobernanza

- Casos de corrupción o sobornos
- Crisis financiera
- Denuncias contra proyectos
- Incumplimiento a requisitos legales
- Faltas a la ética

### 2. Derechos humanos

- Denuncias por incumplimiento de los principios de derechos humanos
- Complicidad en situaciones de vulnerabilidad de derechos humanos

### 3. Prácticas laborales

- Emergencias en materia de salud y seguridad laboral (integrar al requisito 4.5 de la ISO 45001:2018)
- Conflictos y denuncias laborales
- Incumplimiento de derechos fundamentales del trabajo por parte de la organización o de sus proveedores

### 4. Medio ambiente

- Denuncias ambientales
- Emergencias con impacto ambiental (integrar al requisito 4.4.7 de la ISO 14001:2015)

5. Prácticas justas de operación
  - Denuncias por tráfico de influencias
  - Denuncias por faltas a la ética
  - Incumplimiento a principios de derechos humanos por parte de contratistas o proveedores
  
6. Asuntos de consumidores
  - Quejas (integrar al requisito 9.1.2 de la ISO 9001:2015)
  - Denuncias por parte de consumidores
  - Denuncias por falta al principio de mercadeo responsable
  
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad
  - Quejas de grupos organizados
  - Afectación a la salud de la comunidad
  - Exposición negativa en medios de comunicación

Ante estas y otras posibilidades de conflicto, la organización debe establecer protocolos de atención para su manejo y resolución, incluyendo la comunicación e involucramiento de las partes interesadas, información que puede ser registrada en la matriz de involucramiento y comunicación de las partes interesadas. Los medios y protocolos para el manejo de conflictos deben ser del conocimiento de las partes interesadas, por lo que resulta importante llevar a cabo actividades de divulgación y comunicación.

## **8.6 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE**

Al referirse al control de procesos, productos y servicios suministrado externamente, las normas ISO se refieren a las compras a proveedores y procesos contratados externamente por parte de la organización (INTECO 2015). La INTE G35, por su parte, hace referencia al control de estos procesos en el asunto 4 “Promover la responsabilidad social en la cadena de valor, de la materia fundamental Prácticas justas de operación” (INTECO 2012).

Como recomendaciones para dar cumplimiento a este requisito de manera integrada, la organización puede definir un procedimiento, según los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis de riesgo de la cadena de valor, que permita identificar los riesgos económicos, sociales o ambientales en los productos o servicios que la organización adquiere o subcontrata, y establecer medidas de prevención antes de la compra o contratación.
2. Determinar las condiciones bajo las cuales desea comprar o contratar productos o servicios, de acuerdo con los resultados de la valoración de riesgos de la cadena de valor. Las condiciones se establecen por medio de requisitos en tres rubros:
  - Especificaciones técnicas (condiciones invariables y características que debe cumplir el producto o servicio).
  - Criterios de evaluación (además del costo, se debe incluir otros criterios de tipo social o ambiental que puedan evaluarse).
  - Criterios de seguimiento a contratos (condiciones invariables que el proveedor debe cumplir durante la ejecución del contrato).
3. Establecer las condiciones de verificación para el control de cumplimiento de estos requisitos, según sean aplicables a la organización y al tipo de proveedor. Son ejemplo: las visitas de inspección, la solicitud de firma de declaraciones juradas, las evaluaciones de desempeño de proveedores, las auditorías de proveedores, la inspección de vigencia de permisos, pólizas, seguros y otros requisitos legales.

Como herramienta a utilizar para la identificación y valoración de riesgos de la cadena de valor, se recomienda la siguiente matriz:

Tabla 7.13 Análisis de riesgos de proveedores/distribuidores

Información general			Riesgos sociales		Riesgos ambientales		Riesgos económicos	
Categoría	Nombre proveedor	Producto, servicio	Tipo riesgo	Nivel	Tipo riesgo	Nivel	Tipo riesgo	Nivel

Fuente: Análisis de riesgos de proveedores/distribuidores de AED, facilitado en la materia “Cadena de valor”

En las columnas se ubica la siguiente información: categoría o tipo de proveedor (productos o servicios), nombre comercial del proveedor, descripción del producto o servicio que brinda y el tipo y nivel (valor cuantitativo) de los riesgos sociales, ambientales y económicos a los que se encuentra expuesto.

Son ejemplos de riesgos sociales: trabajo forzoso, trabajo infantil, incumplimiento a legislación laboral, condiciones de trabajo peligrosas o insalubres, vulneración de derechos humanos, entre otros. Por su parte, son ejemplos de riesgos ambientales: contaminación, generación de emisiones, explotación de recursos naturales, manejo inadecuado de productos químicos, incumplimiento a la legislación laboral, entre otros. A su vez, son ejemplos de riesgos económicos: competencia desleal, desfavorecimiento a pequeñas y medianas empresas (pymes), corrupción, incumplimientos legales, entre otros.

En relación con este punto, es recomendable consultar documentación relacionada con buenas prácticas de compras sostenibles, la cual puede utilizarse como referencia, tanto para incluir en los requisitos, como en los controles de verificación de las compras o contrataciones.

## **9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La organización debe determinar los aspectos del SGI que requieren seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño ambiental, económico y social. Para tal fin, se debe contemplar:

- a) Lo que requiere seguimiento y medición
- b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño
- c) Cuáles necesitan análisis, evaluación y comunicación de los resultados,
- d) Cuándo se deben llevar a cabo

e) Los criterios para determinar el desempeño. (INTECO 2012)

Asimismo, es recomendable definir métodos de seguimiento y medición para los temas que se identificaron como materiales, con el fin de mantenerlos bajo control y que la información del desempeño se utilice de insumo para el reporte de responsabilidad social de la organización.

Al respecto, a continuación, se indican ejemplos de indicadores integrados que la organización puede utilizar para medir el desempeño de la responsabilidad social y reportar mediante el informe de responsabilidad social:

Cuadro 7-1 Ejemplo de indicadores integrados del SGI

<i>Social</i>	<i>Ambiental</i>	<i>Económico</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de estudios de satisfacción del cliente</li> <li>• Porcentaje de compras a proveedores verificados de acuerdo con estándares internacionales de DH</li> <li>• Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo</li> <li>• Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos ambientales significativos en el ciclo de vida del producto o servicio</li> <li>• Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero</li> <li>• Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que son recuperados al final de su vida útil</li> <li>• Consumos de energía y agua producto de las operaciones</li> <li>• Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de multas significativas por incumplimiento de la normativa social y ambiental, o en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización</li> <li>• Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático</li> <li>• Porcentaje y número total de procesos analizados con respecto a riesgos relacionados con la corrupción</li> </ul>

Fuente: elaboración propia basada en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, INTE G35

### **9.1.2 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO LEGAL RS Y OTROS REQUISITOS**

Como complemento al requisito 6.1.1 se recomienda integrar al procedimiento de requisitos legales y otros requisitos, el método que utiliza la organización para evaluar el

cumplimiento legal y el cumplimiento de otros requisitos aplicables. Este procedimiento debe indicar el medio por el cual se realiza la evaluación (auditoría, revisión documental, lista de verificación u otro método de evaluación), la periodicidad con la que realiza, el formato de presentación de resultados y los registros de evaluación que mantiene como evidencia. Cabe destacar que el personal que lleva a cabo esta evaluación debe ser competente en función de requisitos de educación, habilidades y experiencia.

## 9.2 AUDITORÍA INTERNA

El proceso de auditoría interna debe planificarse y realizarse de forma integrada, considerando los requisitos de las cuatro normas de referencia en los procesos a evaluar. Como primer paso, se debe desarrollar un procedimiento integrado que describa el proceso de planificación y realización de las auditorías internas, tomando en cuenta la periodicidad con que se desarrollan, los criterios a considerar, el alcance, las responsabilidades, el proceso de comunicación de resultados y el método para abordar las oportunidades de mejora que se detecten. Posteriormente, se recomienda diseñar los registros integrados de auditoría que deben mantenerse como evidencia de realización.

Tabla 7.14 Ejemplo de programa de auditorías

PROCESO	OBJETIVO	ALCANCE	CRITERIOS INTE G35, ISO 14001, 9001, 45001	FRECUENCIA	EQUIPO AUDITOR
<b>FIRMA AUDITOR LÍDER</b>					

Fuente: Elaboración propia con base en la Norma ISO 19011

Con respecto a la tabla anterior, es oportuno señalar que en la columna de proceso se coloca el nombre del proceso a auditar; la columna de objetivo establece el fin a desarrollar en el proceso de auditoría; el alcance define los límites del proceso a auditar; y en la columna de criterios se hace mención a los requisitos de cada norma a evaluar; además, se incluye la fecha en que se tiene programada la auditoría y el auditor o equipo de auditores responsable.

Por otro lado, como complemento, se recomienda diseñar un procedimiento que defina la metodología para la selección, formación y evaluación de los auditores internos, garantizando que se cumpla con los principios para la realización de auditorías que establece la ISO 19011.

Tabla 7.15 Ejemplo de formato de informe de auditoría integrada

<b>Auditoría # __</b>		<b>Fecha de la auditoría</b>
<b>Nombre del proceso</b>		Equipo auditor
<i>Objetivo</i>	<i>Alcance</i>	<i>Criterios de auditoría</i>
<b>Hallazgos</b>		
<b>Aspectos positivos</b>		
<b>Oportunidades de mejora</b>		
<b>Observaciones</b>		
<b>No conformidades</b>		
<b>Método para comunicación de resultados a las partes interesadas pertinentes</b>		
<i>Conclusiones</i>		<i>Firma del auditor</i>

Fuente: Elaboración propia con base en la Norma ISO 19011

Entre los criterios a evaluar, además de los requisitos normativos, es recomendable que la organización evalúe el cumplimiento de la información relativa a las materias y asuntos



fundamentales de la responsabilidad social, para lo cual puede incluir en las auditorías internas una lista de verificación con la información que aporta el Anexo A de la de la Norma INTE G35:2012 (Orientación sobre las materias fundamentales, los asuntos y expectativas de la responsabilidad social).

### 9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Para dar cumplimiento a este requisito de manera integrada, se recomienda elaborar un procedimiento que defina cómo se llevará a cabo la revisión de resultados del SGI (resultados económicos, sociales y ambientales), considerando la periodicidad de las reuniones, responsabilidades, conformación del equipo directivo, forma de recopilación de la información de entrada para elaboración del informe y forma de presentación de los resultados. Es importante considerar que las cuatro normas de referencia establecen obligatoriedad de mantener registros de evidencia de la realización de esta revisión.

Por lo tanto, se propone la utilización de un registro de informe para la recopilación y presentación de la información, así como un formato de acta para registrar los acuerdos y observaciones de la reunión de revisión. Un ejemplo de ambos formatos se incluye a continuación.

Tabla 7.16 Ejemplo de formato de informe integrado de revisión por la dirección

<i>Revisión por la dirección SGI#</i>	<i>Datos correspondientes a periodo __ del año _</i>
<b>a) Resultados de auditorías internas y evaluación de cumplimiento legal y de otros requisitos</b>	
<b>b) Cumplimiento de la Política Integrada</b>	
<b>c) Comunicaciones con partes interesadas (incluidas quejas)</b>	
<b>d) Desempeño de la responsabilidad social (objetivos y metas por cada materia fundamental. Se integran objetivos y metas de calidad, ambiente y responsabilidad social)</b>	
<b>e) Eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades</b>	
<b>f) Desempeño de proveedores externos</b>	
<b>g) Estado de acciones correctivas</b>	

<b>h) Estado de acciones de revisiones previas por la dirección</b>
<b>i) Circunstancias de cambio de cuestiones internas y externas pertinentes al SGI</b>
<b>j) Participación, consulta e involucramiento de las partes interesadas</b>
<b>k) Adecuación de recursos</b>
<b>l) Recomendaciones para la mejora</b>

Fuente: Elaboración propia con base en las normas ISO 9001, 14001, 45001 e INTE G35

Tabla 7.17 Acta de salida de revisión por la dirección del SGI

<i>Revisión por la dirección SGI #</i>		<i>Acta #</i>
<b>Acuerdos de posibles cambios en la política integrada</b>	Acuerdos de posibles cambios en objetivos o metas	
•	•	
<b>Acuerdos relacionados con la conveniencia, adecuación y eficacia del SGI</b>	Acuerdos relacionados con oportunidades de mejora	
•	•	
<b>Acuerdos relacionados con necesidades de cambio</b>	Acuerdos relacionados con recursos	
•	•	
<b>Acuerdos relacionados con la integración del SGI</b>	Acuerdos relacionados con implicaciones estratégicas	
•	•	
<i>Nombre de asistentes</i>	<i>Firma</i>	
<b>Comentarios de seguimiento de acuerdos</b>		

Fuente: Elaboración propia con base en las normas ISO 9001, 14001, 45001 e INTE G35

## **10 MEJORA**

### **10.1 GENERALIDADES**

La organización debe determinar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados previstos del SGI (INTECO 2012). Estas mejoras pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización (INTECO 2015).

Entre las acciones a implementar se establecen las siguientes:

- Acciones para alcanzar los resultados previstos del SGI
- Acciones para mejorar los productos o servicios
- Acciones para corregir efectos no deseados
- Acciones para mejorar el desempeño y eficacia del SGI

### **10.2 NO CONFORMIDAD, ACCIÓN CORRECTIVA E INCIDENTES**

La finalidad de la generación de las acciones correctivas busca eliminar la causa de las no conformidades detectadas en el SGI, entendiéndose como no conformidad el incumplimiento de uno o varios requisitos previamente definidos (INTECO 2015).

Por consiguiente, el apartado 5.2 de la ISO 9001:2015 establece como necesario el diseño de un procedimiento que detalle la forma en que la organización trabajará las no conformidades, incluidos el método, los registros a utilizar, las responsabilidades, el seguimiento y la verificación de eficacia de todo el SGI. Además del procedimiento, se debe generar un registro para mantener evidencia de la planificación de acciones para atender las no conformidades. El formato integral que se propone es el siguiente:

Tabla 7.18 Ejemplo de formato integrado para registro de acciones correctivas e incidentes

Plan de acción #__					
Fecha		Nombre del plan		Materia y asunto fundamental asociado	
Objetivo		Responsable		Equipo de trabajo	
Descripción de actividades del plan de acción					
Actividad		Responsable		Fecha inicio	Fecha fin
Indicador	Meta				
1					
2					
3					
Recursos necesarios					
Método de verificación de eficacia					
Resultado de la medición de eficacia					
Fecha de cierre del plan			Aprobación		
Espacio para anotaciones del seguimiento del plan					

Fuente: Elaboración propia con base en las normas ISO 9001, 14001 y 45001 e INTE G35

### 10.3 MEJORA CONTINUA

Como requisito final de las cuatro normas de referencia, se establece la necesidad de mejorar continuamente el SGI. Esta mejora implica mantener el compromiso mediante:

- a) Mejorar el desempeño
- b) Promover una cultura de mejora continua
- c) Promover la participación del personal en la mejora del SGI
- d) Mantener comunicación de resultados con las partes interesadas
- e) Mantener la información documentada necesaria para la evidencia de la mejora continua (INTECO 2015).

## Capítulo 8 **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

La contribución de los sistemas de gestión integrados a la mejora global de las organizaciones y la necesidad de establecer un compromiso con la responsabilidad social como medio para avanzar hacia la sostenibilidad y poder enfrentar los desafíos del entorno, a fin de contribuir con los objetivos del desarrollo sostenible, comprenden los principales motivadores para la realización de esta propuesta de trabajo.

Al respecto, se pretende encauzar a las organizaciones que tienen ya implementado un sistema de gestión individual, o están en vías de desarrollarlo, a ampliar los alcances hacia un enfoque de responsabilidad social que conlleve a un balance económico, social y ambiental equilibrado, más que a logros individuales en una sola de estas variables.

Los resultados de este estudio demuestran la compatibilidad que las normas de referencia utilizadas (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e INTE G35) mantienen y las posibilidades de alineamiento de las estructuras de requisitos que permiten una integración coherente para el desarrollo de un Sistema Integral de Gestión de la Responsabilidad Social en todo su concepto, proponiendo herramientas de gestión ya integradas como apoyo en el proceso de desarrollo.

De esta forma, se logró cumplir con los objetivos establecidos mediante la propuesta de diseño de un manual de integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Laboral al Sistema de Gestión de Responsabilidad Social. Esto fue posible por medio de la realización de cada uno de los objetivos específicos, los cuales pretendían demostrar- a través de un proceso de cotejo- que las cuatro normas son aptas para trabajarse bajo el enfoque de una sola estructura de gestión integral para la responsabilidad social.

En este sentido, el estudio demandó la aplicación de conocimiento técnico en sistemas de gestión y un manejo apropiado de conceptos vinculados con la Responsabilidad Social;

de modo tal que se utilizó como insumo todo el aprendizaje adquirido a lo largo del posgrado de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Para finalizar, se aclara que, de acuerdo con los resultados de este estudio, se incluye una serie de herramientas integradas que se muestran a manera de ejemplo; no obstante, se pretende que sean mejoradas por la organización que decida utilizarlas, según sus características, recursos y particularidades del giro de negocio y expectativas del sistema de gestión que desee desarrollar.

## **RECOMENDACIONES**

Esta propuesta de Manual de integración se desarrolló para ser utilizada por organizaciones que cuenten con alguna experiencia en procesos de implementación en sistemas de gestión, y conocimiento en la interpretación de requisitos de por lo menos una de las normas utilizadas de referencia. Esto debido a que el trabajo de investigación se basa en proponer métodos de integración partiendo de que la organización cuente ya con uno o varios sistemas de gestión implementados, y no se consideran recomendaciones para implementar un solo sistema específico o individualizado. Esta propuesta, además, parte de la utilización de conceptos propios del manejo de sistemas de gestión presuponiendo que el lector tiene noción de conocimientos básicos en las normas de referencia e interpretación de sus requisitos.

Como parte de los objetivos de este trabajo de investigación se facilitan una serie de formatos que pueden ser utilizados para el registro y evidencia del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión Integrado, que, sin embargo, deben utilizarse a modo de referencia considerando las particularidades y características propias de la organización que los vaya a utilizar. Estos formatos consideran elementos generales de cumplimiento de los requisitos normativos, que deben ajustarse a las necesidades y singularidades de cada organización para garantizar un adecuado funcionamiento y aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (19 de Junio de 2020). *AENOR-Confianza en la marca más valorada*. Obtenido de Asociación Española de Normalización : <http://aenor.com>
- Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED). 2020. *Oferta de Valor*. Disponible en <https://www.aedcr.com/> Revisado: 03 de junio de 2020.
- Echavarría, E. 15 de agosto de 2018. Cómo hacer un análisis de materialidad en su empresa. *Susty.org*. Disponible en <https://www.susty.org/language/es/como-hacer-un-analisis-de-materialidad-en-su-empresa/> Revisado: 18 de octubre de 2020.
- Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE. 2009. Historia de la responsabilidad social. Disponible en <https://www.expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/> Revisado: 25 de junio de 2020.
- Forbes, R. 2014. Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión. *Éxito Empresarial*. 277: 1-3. Obtenido el 21 de junio de 2020 de [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_277\\_151214\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_277_151214_es.pdf)
- IMF Business School. 11 de noviembre de 2019. ¿Cuáles son las normas ISO más utilizadas en el mundo? Disponible en <https://blogs.imf-formation.com/blog/corporativo/calidad/cuales-normas-iso-mas-utilizadas-mundo/> Revisado: 19 de junio de 2020.
- Initiative Global Reporting. 2020. *Global Reporting Initiative*. Disponible en <https://www.globalreporting.org/>
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). 2010. *INTE/ISO 26000: 2010 Guía de Responsabilidad Social*.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). 2012. *INTE G:35 Sistemas de gestión de responsabilidad social. Requisitos*. (Vol. 1). San José; Secretaría INTECO.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). 2015. *INTE/ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. San José; INTECO.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). 2015. *ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental. Requisitos*. San José; INTECO.

- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). 2015. *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. San José; INTECO.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). 2018. *ISO 45001 Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en el trabajo. Requisitos*. San José; INTECO.
- ISO. 2010. *ISO 26000: visión general del proyecto*. Disponible en [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf). Revisado: 30 de junio de 2020.
- ISO. 2019. *ISO-International Organization for Standardization*. Disponible en <https://www.iso.org/standards.html>. Revisado: 19 de junio de 2020.
- KPMG. 2020. Gestión de la sostenibilidad. Costa Rica 2019-2020. Disponible en <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/02/Gestion-de-la-sostenibilidad.html>. Revisado: 23 de junio de 2020.
- Landín, G.; I. Heras; & M. Vilamitjana. 2010. La integración de estándares de gestión: el caso del programa Eraikal. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Donostia, San Sebastián. Disponible en <https://www.researchgate.net>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). 2017. *Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030*. Disponible en [https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/PN\\_ResponSASocialCR181217.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/PN_ResponSASocialCR181217.pdf). Revisado: 20 de junio de 2020.
- Orozco, P. 22 de marzo de 2018. Los diferentes Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social. Disponible en <https://blog.consultoresdesistemasdegestion.es/> Revisado: 26 de junio de 2020.
- Sánchez, Y. 22 de septiembre de 2017. Ciclo PHVA. *Gerencie.com*. Disponible en <https://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>. Revisado: 04 de agosto de 2020.