

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Gerencia de la Calidad e Innovación

**Análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su  
integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada  
a pymes, caso: empresa SOGE**

Renán Patricio Guevara Arteaga

Tutor: Raúl Romero Bedoya

Quito, 2018





### Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Renán Patricio Guevara Arteaga, autor del trabajo titulado “Análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, caso: empresa SOGE”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:.....

Firma:.....



## Resumen

Este trabajo propone un análisis de sistemas de gestión para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, utilizando elementos de la holística organizacional, que permitan mejorar los beneficios de la empresa SOGE. Las diferentes exigencias que tienen las pequeñas y medianas empresas del sector de la producción de alimentos para su inmediato consumo sean restaurantes, cafeterías, servicio de banquetes, comedores escolares y/o empresariales, entre otros; se abstienen de utilizar controles para cumplir con las exigencias en inocuidad alimentaria, calidad, medio ambiente, salud ocupacional e implementar propuestas con responsabilidad social, permitirá explicar la relación de dichos sistemas basado en el enfoque al cliente, vinculando los componentes del liderazgo para el fortalecimiento de las organizaciones y proponiendo un modelo integrado de gestión. Para minimizar las exigencias del entorno es determinante el aporte del ser humano como factor intrínseco de los sistemas de gestión, quien constantemente propone alternativas de mejora continua para incrementar la productividad, competitividad y conocimiento sistémico en la estructura organizacional. Esta investigación básica con diseño descriptivo simple utiliza instrumentos (cuestionarios, encuestas, entrevistas estructuradas, guías de revisión de documentos y datos) y, técnicas de análisis (tablas de frecuencia, gráfico de barras, promedios y porcentajes) según la base de datos de miembros asociados y socios estratégicos de la empresa SOGE para su categorización e interpretación. Las pequeñas y medianas empresas que empiezan la integración de sistemas de gestión o sistemas integrados de gestión podrán incluir herramientas metodologías que contribuyan a la eliminación de paradigmas o procesos suscitados durante el tiempo de cambio para incorporar nuevos comportamientos de sus integrantes y mejorar la efectividad que necesitan en este proceso; dichas organizaciones podrán incrementar su productividad con enfoque holístico beneficiándose de una retroalimentación oportuna para fomentar un conocimiento sistémico durante las actividades laborales y comerciales.

Palabras clave: liderazgo; sistema integrado de gestión; holístico; pymes.



## Dedicatoria

Para todos ustedes:

Soñadores que esperan verdad en su investigación.

Emprendedores que buscan crecimiento personal, familiar y profesional.

Trabajadores que desean oportunidades de crecimiento profesional.

Alumnos que anhelan conocer aciertos, verdades y respuestas.

Para ti:

Amiga, compañera, esposa y socia.

Que apoyas los cambios positivos en esta sociedad.

Renán Patricio Guevara Arteaga



## Tabla de contenido

<b>Capítulo uno</b> .....	17
<b>1. Generalidades.</b> .....	17
<b>2. Análisis de normas de sistemas de gestión.</b> .....	19
2.1. Norma ISO 9001:2015 .....	19
2.2. Norma ISO 14001:2015 .....	20
2.3. Norma ISO 22000:2018 .....	22
2.4. Norma ISO 45001:2017 .....	25
2.5. Norma ISO 26000:2010 .....	26
<b>3. Sistema de gestión con enfoque holístico.</b> .....	28
3.1. Lineamiento estratégico basado en principios de la gestión de la calidad. ....	28
3.2. Enfoque sistémico.....	31
3.3. Mejora continua e innovación. ....	32
<b>4. Parámetros del modelo holístico organizacional.</b> .....	34
4.1 Cultura organizacional. ....	35
4.2. Identidad organizacional. ....	36
4.3. Comunicación interna. ....	37
4.4. Valores corporativos. ....	38
<b>5. Liderazgo.</b> .....	39
<b>Capítulo dos</b> .....	43
<b>1. Antecedentes.</b> .....	43
<b>2. Factores del fortalecimiento integral de las pymes para alcanzar productividad, cooperación y competitividad.</b> .....	46
2.1. Factor del fortalecimiento integral desde la productividad. ....	47
2.2. Factor del fortalecimiento integral desde la cooperación.....	47

2.3. Factor del fortalecimiento integral desde la competitividad. ....	48
<b>3. Beneficios de la implementación del sistema integrado de gestión en la estructura organizacional de las pymes. ....</b>	<b>49</b>
<b>4. Metodología para implementar un sistema integrado de gestión. ...</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo tres .....</b>	<b>55</b>
<b>1. Auditoria de diagnóstico.....</b>	<b>57</b>
<b>2. Análisis de resultados de auditoria de diagnóstico. ....</b>	<b>61</b>
2.1. Instrumentos exploratorios (ver Tabla 6):.....	62
2.2. Levantamiento de información del diagnóstico base.....	63
2.3. Verificación hallazgos, lista de verificación. ....	65
2.4. Revisión a potencial propuesta de verificación .....	66
<b>Capítulo cuatro.....</b>	<b>67</b>
<b>1. Holística organizacional.....</b>	<b>68</b>
1.1. Pensamiento sistémico gerencial. ....	68
1.2. Empoderamiento.....	70
1.3. Gestión del conocimiento.....	72
1.4. Sinergia cultural.....	73
<b>2. Estructuración de la propuesta del modelo. ....</b>	<b>74</b>
<b>3. Desarrollo de características claves de la propuesta del modelo de integración. ....</b>	<b>76</b>
<b>4. Fase del plan de implementación.....</b>	<b>82</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>91</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>99</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 1 - mapa de proceso empresa SOGE.....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 2 - ciclo PHVA .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo 3 - lista de verificación – auditoria de diagnóstico .....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 4 - lista de verificación – hallazgos.....</b>	<b>110</b>

<b>Anexo 5 - principios de gestión de la calidad .....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 6 - matriz guía para integrar sistemas de gestión.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 7 - Ejemplificación de riesgos y oportunidades de TTHH ..</b>	<b>117</b>



## Introducción

La tendencia actual de las pequeñas y medianas empresas por incrementar la competitividad ha permitido el desarrollo de alternativas para su investigación y estudio, donde las organizaciones esperan convertirse en generadores de empleo y agentes de cambio; utilizando el pensamiento sistémico integral de sus colaboradores, oportunas decisiones de sus gestores e incremento de beneficios para sus grupos de interés y/o socios estratégicos.

En su mayoría las empresas no conocen de propuestas para implementar un modelo de sistemas integrados de gestión, tampoco el uso del enfoque sistémico para estructurar elementos enmarcados en la holística organizacional con la opción de potenciar su cadena de valor; donde, el ser humano además de modelar sus competencias profesionales, realiza actividades operativas - administrativas para estructurar su experiencia (fundamental) con teoría (imprescindible) y generar nuevo conocimiento (oportuno, continuo y acertado) en su lugar de trabajo.

Dentro del segmento de los alimentos, la producción, preparación y distribución que realizan las pequeñas y medianas empresas necesitan mejorar la optimización de recursos, disminuir su rotación en personal e incrementar innovación utilizando compromiso con sus socios estratégicos; creando una brecha entre la inversión realizada y la sostenibilidad de la organización (que un sistema integrado de gestión) puede establecer lineamientos para potenciar su competitividad y reducir costos administrativos u operativos.

Las organizaciones deberán potenciar características administrativas - operativas (técnicas, métodos) en la generación de productos y/o servicios, incrementando su participación en el mercado (sector de la producción y preparación de alimentos para su inmediato consumo), con herramientas (normativas) referentes a calidad en sus procesos, generando elementos de mejora continua (competitividad) con interacción tiempo y espacio determinado (Herrera 2006, 27-44).

Los paradigmas existentes en las organizaciones serán superados cuando se utilice pensamiento sistémico acompañado de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión "SIG" utilizando normas en calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001), seguridad y salud ocupacional (ISO 45001) y responsabilidad social (ISO 26000) orientados hacia las partes interesadas, con base en una ISO 22000.

Esta implementación de un sistema de gestión integrado “SIG” permite a las organizaciones mejorar sus interrelaciones acompañadas de atributos evitando factores críticos o adversos en: calidad del producto (funcionabilidad, prestigio, durabilidad, confiabilidad), calidad del servicio (tiempos de entrega, flexibilidad en capacidad, disponibilidad, actitudes, conductas, respuestas y asistencia técnica) y expectativas del entorno interno - externo (medio ambiente, seguridad laboral, inocuidad y responsabilidad social) (Gutiérrez P. 2010, 17).

Es necesario conocer ¿cómo? se establecerá compatibilidad del sistema integrado de gestión con criterios relacionados a términos, definiciones, vocabulario y requisitos; enfatizando al liderazgo en el contexto de las pequeñas y medianas empresas utilizando como referencia a los estándares nacionales e internacionales, para identificar sus beneficios (Burckhardt, Gisbert, y Pérez 2016, 11-14); es decir, conocer la compatibilidad o adaptación del sistema integrado de gestión.

La existencia de características determinantes de un sistema de gestión relacionado a las organizaciones, se menciona que hay pautas para gestionar la calidad, como: (uno) establecimiento de la calidad y su nivel donde “los requerimientos del producto o servicio los establece y define el cliente [...] verifica si el cumplimiento de las características satisface sus necesidades”; (dos) la información, educación y motivación “sobre los conceptos de calidad, los objetivos que persigue la empresa, las mejoras que se obtienen y [...] la forma práctica y efectiva de cómo aplicar las ideas de calidad; (tres) el liderazgo activo de la dirección que “es fundamental en la implantación efectiva de la calidad [...] debe contar con todo el apoyo y liderazgo de la alta dirección [...] participativa que promueva un consenso en la toma de decisiones”; (cuatro) una ventaja competitiva que “constituye un factor básico para obtener [...] calidad en todos sus productos, procesos y servicios, que la diferencie del resto de la competencia y le permita afrontar los nuevos retos desde una posición de privilegio” (González y Cuatrecasas 2017, 36-39).

También el mismo autor plantea la necesidad prioritaria como: (cinco) la implicación de todos los recursos humanos que “representan un papel esencial en el desarrollo y obtención de los objetivos de calidad [...] mediante un proceso de formación adecuado, trabaje con criterios acordes con la cultura de la calidad”; (seis) los proveedores que “constituyen el primer eslabón de la cadena y sobre ellos habrá que actuar para obtener calidad desde el origen”; y, (siete) la ética de la calidad para hacerlo bien desde el principio, prevenir la aparición de fallos donde los defectos

permiten aprender, con resultados efectivos de una información adecuada y objetiva que una amonestación o crítica para conseguir la satisfacción plena de los consumidores (González y Cuatrecasas 2017).

Estas estructuras mencionada tiene una operatividad diferenciada por los objetivos, procesos, metodología, resultados, indicadores, expectativas de partes interesadas y/o grupos de interés y la influencia que recibe del entorno para añadir valor; mientras que la estructura del “SIG” está caracterizado por la política, planificación, control de procesos, auditorías y revisión de la alta gerencia (Fernández 2006, 91-101).

En la generación de conocimiento la investigación se sustenta en la revisión de normas técnicas del Servicio Ecuatoriano de Normalización “INEN”, documentos normativos según organismos nacionales (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha) y organismos internacionales (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, Organización Internacional del Trabajo, Organización Internacional de Normalización). También dicha generación de conocimiento se sustentará en revisión de revistas científicas, casos de estudio en empresas privadas, repositorios nacionales (COBUEC) e internacionales (LACLO); asimismo, fuentes de investigación local (RED CEDIA) y nacional (Bases Multidisciplinarias 2017).

Finalmente la implementación de un modelo de gestión (calidad, proceso, gestión, cliente) se basa en la construcción de procesos cualitativos y cuantitativos de conocimiento, con el objetivo de cambiar paradigmas (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor) y deberá guiarse siguiendo el ciclo de gestión PHVA (planificar “para establecer objetivos, políticas y resultados según requisitos del cliente”, hacer “para implementar procesos de gestión”, verificar “el seguimiento y medición de procesos establecidos por políticas, objetivos, requisitos y resultados”, y actuar “en acciones para mejorar continuamente el desempeño de procesos” (Atehortúa, Bustamante, y Valencia 2008, 18-21).

Con estos antecedentes el presente trabajo propone un análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, utilizando base de datos facilitados por la empresa Sociedad Gastronómica Ecuatoriana “SOGÉ” ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.



## Capítulo uno

### Marco conceptual y legal

#### 1. Generalidades.

El segmento de los alimentos, producción y preparación de alimentos en las pequeñas y medianas empresas, están respaldados según código de práctica ecuatoriano del Servicio Ecuatoriano de Normalización (CPE INEN-CODEX CAC/GL 69:2013)<sup>1</sup> suscrito a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Organización Mundial de la Salud (OMS).

Las empresas deben cumplir con requisitos legales en: Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados, Plantas Procesadoras de Alimentos, Establecimientos de Distribución, Comercialización, Transporte y Establecimientos de Alimentación Colectiva (ARCSA-DE-067-2015-GGG); Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (RTE-INEN-022); también hay aquellas que exceptúan obligatoriedad de registro pero mantienen vigilancia y sanción (ARCSA-DE-040-2015-GGG; ARCSA-DE-049-2015-GGG), garantizando seguridad, eficacia e inocuidad de productos de consumo humano, condiciones higiénico-sanitarias y control sanitario (ARCSA 2017).

También los alimentos procesados se debe cumplir con norma técnica de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA-DE-067-2015-GGG), aplicable a todas las “actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, etiquetado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de [...] productos utilizados como materia prima e insumos” (ARCSA 2017).

---

<sup>1</sup> Prólogo nacional “Este código de práctica ecuatoriana CPE INEN-CODEX CAC/GL 69:2013 es idéntico a la (*versión en español*) de las Directrices Generales Internacionales CAC/GL 69-2008 Directrices para la validación de medidas de control de la inocuidad de los alimentos, Adoptado en el 2008. El comité nacional responsable de este código de práctica ecuatoriana es el Comité Interno del INEN”.

La inocuidad alimentaria evita peligros asociados a los alimentos en el momento de su consumo o en cualquier punto de la cadena alimentaria, minimizando riesgos nocivos o agentes contaminantes (biológicos, físicos, químicos) extraños a su composición normal o natural; puede eliminarse utilizando principios de idoneidad, salubridad, limpieza y desinfección, manteniendo adecuadas condiciones y medidas para asegurar aptitud en los alimentos, con supervisión periódica a posibles fuentes de contaminación por contacto directo (manipulación, temperatura, tiempo, humedad, acidez, composición nutritiva) o indirecto (alteración cadena alimentaria, transporte, medio ambiente) cumpliendo con requisitos legales (Segura y Varó 2010, 31-51).

Cuando existe un adecuado control de la inocuidad alimentaria se evita Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA) que es causada por transmisión de organismos dañinos y sustancias tóxicas, existiendo infección por ingesta de alimentos con microorganismos vivos perjudiciales (salmonelosis, hepatitis), mientras que la intoxicación ocurre por toxinas, venenos de bacterias o mohos capaces de causar enfermedades después que el microorganismo es eliminado (botulismo, hongos), finalmente la toxi-infección es capaz de producir o liberar toxinas una vez que son ingeridas (cólera) (PANALIMENTOS 2017).

La importancia es minimizar los peligros asociados a los alimentos durante la cadena alimentaria (almacenamiento, producción, distribución, consumo) con medidas de: vigilancia (observación o medición de parámetros), validación (capacidad de controlar peligros especificados) y verificación (métodos para ejecutar vigilancia a medidas de control) por la autoridad competente o entes de control (INEN 2017). También un adecuado uso de materias primas requeridas por la organización estará garantizado en la adquisición de productos agropecuarios, validados por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro “entidad encargada de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país”, mediante la Coordinación General de Inocuidad (AGROCALIDAD 2017).

Finalmente cumplir con medidas sanitarias y fitosanitarias de la Organización Mundial de Comercio (MSF/OMC) que según el *Codex Alimentarius* son normas de higiene y calidad nutricional de los alimentos, “disposiciones sobre aditivos alimentarios, residuos de plaguicidas, contaminantes, etiquetado, y métodos de análisis y muestreo [...] en las diferentes etapas de producción, procesamiento y comercialización de los productos”; incrementando la inocuidad de alimentos procesados hasta el consumidor final (IICA 2017).

## 2. Análisis de normas de sistemas de gestión.

La empresa SOGE analiza sistemas de gestión que aumenten su factor intrínseco, mejoren su rendimiento laboral, aumenten su productividad e incrementen competitividad; para generar (optimizar) conocimiento sistémico en la organización, dicha normativa utiliza estructura de alto nivel (anexo SL) conocida como ciclo de PHVA<sup>2</sup> (planificar, hacer, verificar, actuar) detallado como:

### 2.1. Norma ISO 9001:2015

La norma técnica ecuatoriana (NTE INEN-ISO 9001) mantiene descripción idéntica de la norma internacional ISO 9001, emplea enfoque a procesos, incorpora ciclo PHVA y pensamiento basado en riesgos; garantiza productos y/o servicios con calidad, es herramienta estratégica para reducir costos, minimizar desechos, corregir errores e incrementar la productividad en las organizaciones, satisfaciendo las necesidades del cliente y cumpliendo con los requisitos legales del sistema de gestión.

Este sistema se basa en los principios de la gestión de la calidad ISO 9000 que describe: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones; tiene como objeto: a) demostrar capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfacen requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables; y, b) para aumentar la satisfacción del cliente aplicando eficazmente procesos de mejora, aseguramiento de la conformidad, requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables (ISO 2017).

El liderazgo (cláusula 5) debe existir desde la alta dirección con enfoque al cliente, utilizando política de la calidad, con roles y responsabilidades basados en objetivos de la calidad; integrando requisitos basado en enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos, suministrando recursos y comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme (ISO 2017).

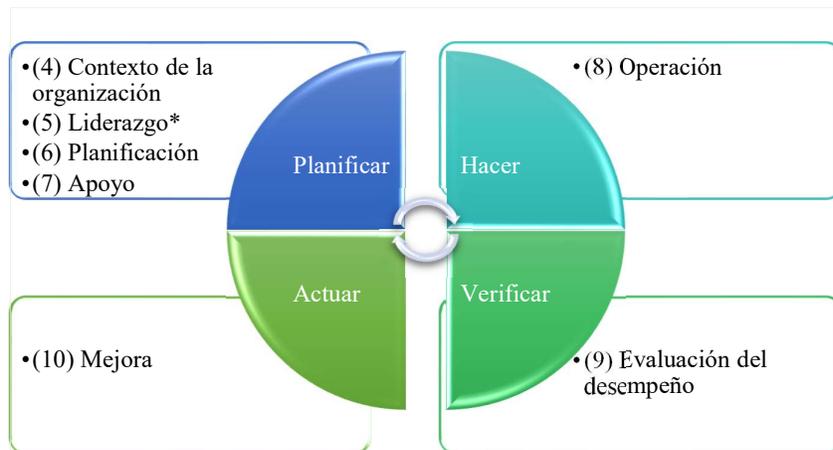
---

<sup>2</sup> También conocida en idioma inglés como PDCA (*plan, do, check, act*), diseñada por Walter Shewart en 1920 y expuesta en 1950 por Edwards Deming (Ciclo de Deming). Es una metodología para implementar un sistema de gestión de la calidad (política, objetivos, procesos) (Scherkenbach 1994).

El ciclo PHVA asegura recursos para gestionar adecuadamente los procesos generando oportunidades de mejora, asimismo, el pensamiento basado en riesgos determina los “factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan”. detallado como:

Gráfico 1

### Ciclo PHVA del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015

Elaboración: Propia

## 2.2. Norma ISO 14001:2015

Esta norma internacional permite a la organización disponer de un marco de referencia para proteger al medio ambiente proporcionando información oportuna y adecuada para controlar e influir sobre la forma de distribuir, consumir y disponer sus productos o servicios; “bajo el liderazgo de la alta dirección [...] mediante la integración de la gestión ambiental a sus procesos de negocio, dirección estratégica y toma de decisiones, alineándolos con otras prioridades de negocio, e incorporando la gobernanza ambiental”. Pone énfasis en la organización (persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones y responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos) y la alta dirección (persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel) (ISO 2017).

El liderazgo (cláusula 5) debe funcionar desde la alta dirección para potenciar la política ambiental utilizando roles, responsabilidades y autoridades en la organización; posteriormente integrar requisitos del sistema de gestión de calidad como estrategia del negocio, manteniendo una comunicación eficaz, asegurando recursos y promoviendo la mejora continua para asegurar resultados esperados del sistema de gestión ambiental.

También utiliza ciclo PHVA para: planificar (establece objetivos, procesos, resultados ambientales según política ambiental), hacer (implementa procesos según planificación establecida), verificar (utiliza seguimiento y medición respecto a la política ambiental para informar sus resultados según sus objetivos ambientales) y actuar (emprendiendo acciones para mejorar continuamente), según: (ISO 2018):

a) Planificar “P”

- (cláusula 4) contexto de la organización: para mantener la comprensión (del contexto interno, externo) de la organización, la comprensión de las necesidades y expectativas de partes interesadas, y la determinación (de requisitos del negocio) o alcance del sistema de gestión ambiental.
- (cláusula 5) liderazgo: con compromiso estableciendo la política ambiental disponible para las partes interesadas, asignando roles, responsabilidades dentro del sistema de gestión.
- (cláusula 6) planificación: con acciones para abordar riesgos y oportunidades según sus generalidades o aspectos ambientales, basados en los requisitos legales y objetivos ambientales.
- (cláusula 7) soporte: con apoyo, recursos (capacitación, competencia, toma de conciencia), manteniendo la comunicación interna – externa, e información documentada según su creación, actualización o control.

b) Hacer “H”

- (cláusula 8) operación: para requisitos específicos para planificar, implementar y controlar los requisitos operacionales y preparación de respuestas ante emergencias.

c) Verificar “V”

- (cláusula 9) evaluación del desempeño: para comprobar, seguir, medir, evaluar y analizar las auditorías internas realizadas con revisión por la dirección.

## d) Actuar “A”

- (cláusula 10) mejora: debe establecerse y conocerse las no conformidades y acciones correctivas, para continuar con la mejora continua de la organización.

## 2.3. Norma ISO 22000:2018

Esta norma internacional es un sistema de gestión de seguridad alimentaria “SGSA” que contribuye para minimizar diferentes riesgos de inocuidad en los alimentos (desde la granja hasta la mesa), su aplicación (centrado, coherente e integrado) permite a las organizaciones cumplir con requisitos reglamentarios relacionados a la inocuidad de los alimentos, manteniendo parámetros de confianza hacia partes interesadas (identificando, gestionando, mitigando); asimismo, cumplir con características de mejora continua (procesos de comunicación), confianza (compromiso con gestión de peligros y riesgos), transparencia (cadena de suministro), eficiencia (tiempo, costo) y oportunidad de negocio (trabajar con organizaciones similares) (LRQA 2018). Existen otros sistemas de gestión que coadyuvan a la norma ISO 22000, donde los colaboradores tienen la responsabilidad de mantenerse en constante capacitación y realizar retroalimentación oportuna, según: (López 2007).

(a) Procedimientos operativos estandarizados de saneamiento “POES” detallan información de acciones planificadas (procedimiento), ejecutadas (instructivo), documentadas (registro) y evaluadas (verificar-corriger-mejorar); minimizando desviaciones con medidas correctivas de forma segura (FSIS 2017). Se aplican para controlar: inocuidad del agua, limpieza de superficies, prevención de contaminación cruzada, mantenimiento de instalaciones sanitarias, protección contra adulterantes, salud de empleados, control de plagas, manejo de productos químicos, higiene del personal, manejo de desechos (PANALIMENTOS 2017).

(b) Las buenas prácticas de manufactura “BPM” mantienen un “enfoque analítico y sistemático”, con visión integrada y con “mayor flexibilidad para responder a los requerimientos diversos y cambiantes de los mercados [...], exige un trabajo multidisciplinario y colaborativo entre todos los participantes de la cadena alimentaria, para identificar y controlar los riesgos de salud de los consumidores” (I. I. Agricultura 2009, 14).

Las buenas prácticas de manufactura “BPM” (ARCSA-DE-067-2015-GGG) garantizan cumplimiento de requisitos (herramientas, principios) sanitarios que influyen en la higiene de personas, operaciones y equipos; estableciendo: ámbito de aplicación, definiciones, condiciones mínimas de diseño y construcción, selección de equipos y utensilios, requisitos higiénicos, uso de materias primas e insumos, criterios técnicos en la operación de producción e identificación del producto (almacenamiento, transporte, distribución, comercialización), con aseguramiento y control de calidad (ARCSA 2017).

(c) Los análisis de peligros y puntos críticos de control “APPCC” (NTE INEN 3062) mantiene un orden sistémico (POES, BPM) para: garantizar inocuidad en sus diferentes fases (etapas, procesos), evitar desviación de parámetros (eliminar o reducir un peligro) y aplicar medidas a los puntos críticos de control (PCC) a niveles aceptables; los APPCC “identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control”, definido como sistema de gestión de seguridad alimentaria (PRO ECUADOR 2017).

La ISO 22000 proporciona elementos para demostrar conformidad con requisitos del SGSA y utiliza elementos claves (comunicación interactiva, gestión del sistema, programas de requisitos previos, principios del APPCC, enfoque en el cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque basado en procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de relaciones) (ISO 2018).

a) Planificar “P”

- (cláusula 4) contexto de la organización: comprender la organización y su contexto, comprender las necesidades y expectativas de partes interesadas, determinación del alcance, sistema de gestión de calidad.
- (cláusula 5) liderazgo: liderazgo y compromiso, política de inocuidad, roles responsabilidades y autoridades; parte fundamental.
- (cláusula 6) planificación: del sistema de gestión de inocuidad, acciones para abordar riesgos y oportunidades, objetivos de inocuidad, planificación de cambios.
- (cláusula 7) soporte: recursos, competencia, conciencia, comunicación, información documentada.

## b) Hacer “H”

- (cláusula 8) operación: planificación y control de las operaciones, programas de pre-requisitos PPR, sistema de trazabilidad, preparación y respuesta ante la emergencia, control de los peligros HACCP, actualización de la información especificada en los PPR y el plan HACCP, control del seguimiento y medición, verificación de los PPR y el plan HACCP.

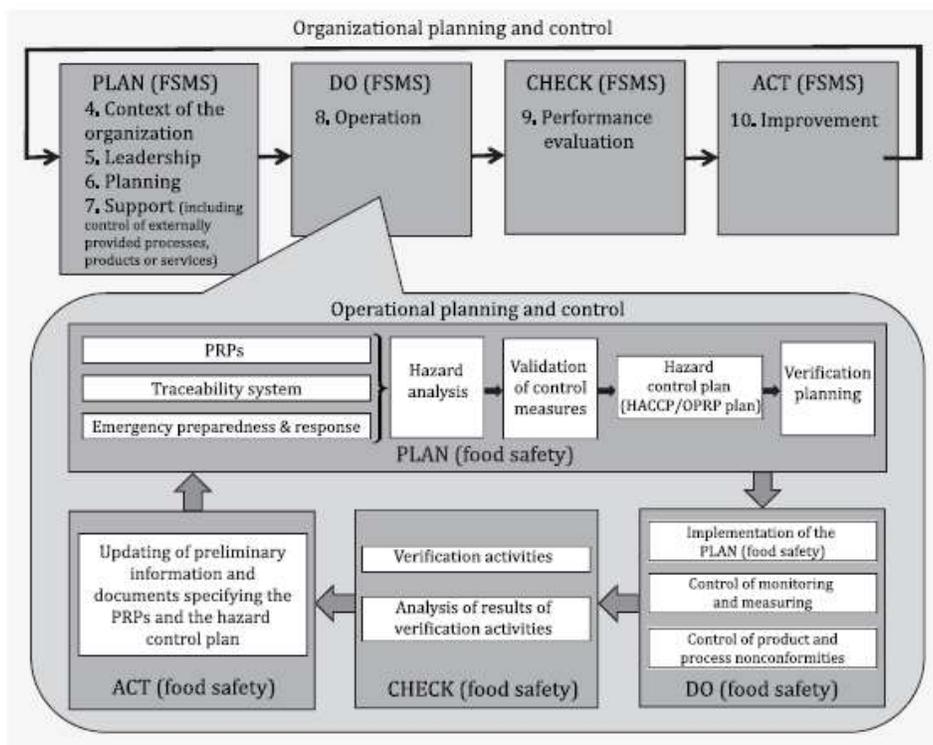
## c) Verificar “V”

- (cláusula 9) evaluación del desempeño: monitoreo medición análisis y evaluación, auditorías internas, revisión por la dirección.

## d) Actuar “A”

- (cláusula 10) mejora: no conformidades y acciones correctivas, mejora continua.

Ilustración 1

**Ilustración del ciclo PHVA en los dos niveles**

Fuente: Norma Internacional ISO 22000:2018 (versión original junio 2018, sin traducción al español)

Elaboración: ISO 22000:2018

## 2.4. Norma ISO 45001:2017

Esta norma internacional de sistemas de gestión de seguridad y salud laboral<sup>3</sup> permitirá a la organización “proporcionar un lugar de trabajo seguro para los trabajadores y resto de personas; evitando fallecimientos, lesiones y problemas de salud relacionadas con el trabajo”.

Sirve para disminuir el índice de lesiones, enfermedades y posibles muertes relacionadas con el trabajo, eliminar o reducir los riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo (SST), mejorar el desempeño y la efectividad de la SST, demostrar su responsabilidad corporativa y cumplir con los requisitos de la cadena de suministro, proteger la reputación de marca, motivar e involucrar a los empleados mediante consultas y participación, y finalmente aumentar la conciencia y cultura en la organización (BSI 2018).

Tiene una estructura de alto nivel que permite mejorar la previsión, adaptación y respuesta a riesgos, mediante un correcto liderazgo y compromiso para garantizar la participación de los trabajadores en el desarrollo de la planificación e implantación del sistema de gestión.

El liderazgo (cláusula 5) permite mantener la responsabilidad en todas las áreas de la organización, promoviendo la mejora continua mediante la motivación activa, es decir la participación sobre la protección y seguridad laboral de los trabajadores previniendo proactivamente: lesiones, problemas de salud, posibles fallecimientos, cambios en la forma de trabajar, y mejorar la idoneidad (o eficacia en la gestión) (BSI 2018).

El ciclo PHVA (usa estructura de alto nivel – SL) establece un enfoque integrado para alinear diferentes normas de sistemas de gestión e incorporar los principales procesos del negocio, estos son: planificar (identificar riesgos y oportunidades, estableciendo objetivos SST, procesos de acuerdo a la política SST), hacer (implementar procesos), verificar (para realizar seguimiento, medición de actividades o procesos según objetivos y política de SST), y actuar (para tomar acciones que permitan mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de la SST) (ISO 2017).

---

<sup>3</sup> Norma Internacional ISO 45001, mejora a OHSAS 18001 (Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo) en la estandarización mediante el enfoque basado en el riesgo y se alinea con otros estándares del sistema de gestión ISO (ISO 2018).

## a) Planificar “P”

- (cláusula 4) contexto de la organización: comprensión de necesidades y expectativas de los trabajadores y partes interesadas, para determinar el alcance del sistema de gestión SST y sus procesos.
- (cláusula 5) liderazgo y participación de los trabajadores: manteniendo compromiso que beneficien la política, roles, responsabilidades, autoridades, y la participación y consulta de los trabajadores.
- (cláusula 6) planificación: acciones para abordar riesgos y oportunidades con los objetivos del SST y su planificación.
- (cláusula 7) apoyo: recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada.

## b) Hacer “H”

- (cláusula 8) operación: planificación y control operacional, preparación y respuesta ante emergencias.

## c) Verificar “V”

- (cláusula 9) evaluación del desempeño: seguimiento, medición y análisis según auditoría interna y revisión por la dirección.

## d) Actuar “A”

- (cláusula 10) mejora: generalidades de incidentes, no conformidades y acciones correctivas para generar mejora continua.

## 2.5. Norma ISO 26000:2010

Esta norma internacional (no es un sistema de gestión) es compatible con otras normas u otros sistemas de gestión, y contribuye al desempeño e impacto de una organización con su medio ambiente, es considerada un estándar universal de responsabilidad social (voluntaria, no certificable), y sirve como guía (no es norma jurídica) estándar aplicado a las organizaciones (no puede demostrarse conformidad) con responsabilidad social (contiene orientaciones, no requisitos). También permite: elaborar objetivos específicos, identificar compromiso con las partes interesadas, mejorar la comunicación, mantener la mejora continua y generar credibilidad en informes y declaraciones de responsabilidad social; asimismo, asegurar equidad social y buena gobernanza con desempeño integral y de manera eficaz” (ISO 2018).

Esta norma expone siete principios (con sus criterios relevantes) que abarca la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizativa, según: (ISO 2018)

- Rendición de cuentas: impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía; acciones tomadas para prevenir repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.
- Transparencia: propósito, naturaleza y localización de sus actividades; definición de roles, responsabilidades y autoridades.
- Comportamiento ético: basarse en valores, honestidad, equidad e integridad en los intereses de las partes interesadas.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas: respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
- Respeto al principio de legalidad: aceptar que es obligatorio (ningún individuo u organización está por encima de la ley), asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con marco legal previsto.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: en la medida en que sea posible y adecuado, revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción.
- Respeto a los derechos humanos: reconocer su importancia como su universalidad, promover los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos.

Las pymes tienen como herramienta al sistema de gestión “IQNet SR 10”<sup>4</sup> con requisitos auditables que aseguran una mejora continua de la responsabilidad social, basada en contenidos ISO 26000 y utiliza ciclo PHVA, detallado como: (IQNet 2018)

- a) Planificar “P”: establecer objetivos y requisitos para conseguir resultados de acuerdo con la política de responsabilidad social de la organización.
- b) Hacer “H”: implementar los requisitos.
- c) Verificar “V”: realizar seguimiento y medición de requisitos respecto a la política de responsabilidad social, los objetivos, las metas y los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos, e informar sobre los resultados.
- d) Actuar “A”: llevar a cabo acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de la responsabilidad social.

---

<sup>4</sup> IQNet es una red internacional de organismos de certificación, se estableció en 1990 (IQNet 2018).

### 3. Sistema de gestión con enfoque holístico.

Permite conocer elementos sistémicos donde un grupo (áreas, departamentos, secciones, equipos de trabajo, otros) es más que la suma de las relaciones que existen, en cualquier momento, entre cualquiera de sus componentes, para cumplir con objetivos establecidos por la organización para “aprehender el todo, el total de la vida social, aumentando niveles diversos, espacios de tiempo, diferentes clases de tiempo, de estructura, coyuntura, acontecimientos” (Manso 2003, 150).

El liderazgo puede “elaborar información global y especulativa, más sintetizadora que analítica” que beneficien las totalidades complejas en la organización y para considerar “una actividad creadora de nuevos enlaces de información, inventora de sus propios fines (Manso 2003).

Es decir, los colaboradores son conscientes al integrar equipos de trabajo (asociaciones humanas con personalidad colectiva) que operan como entes creativos por su propia cuenta, donde sus relaciones (departamentales e interdepartamentales) son complejas en la estructura de las organizaciones, por la existencia de jerarquías aisladas unas de otras, pero dependientes al mismo tiempo (Smuts 1926, 85).

#### 3.1. Lineamiento estratégico basado en principios de la gestión de la calidad.

Los principios de calidad coadyuvan en la efectividad de lineamientos fundamentales creando dualidad conjunta entre las diferentes estrategias establecidas con estructura sistemática y transparente, utilizando un sistema de gestión para mejorar continuamente (ISO 9000:2015)<sup>5</sup>.

Dicho lineamiento estratégico facilita y/o coloca en consideración de la alta dirección las necesidades de todas las partes interesadas (miembros asociados), para gestionar oportunamente los principios de gestión como base importante para la organización (Nava y Jiménez 2005, 34-36).

---

<sup>5</sup> ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, proporciona una referencia esencial para comprensión e implementación de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Gráfico 2

**Principios de gestión de la calidad**

enfoque al cliente	atrae y conserva la confianza de partes interesadas, crea valor según necesidades actuales y futuras, satisface requisitos y excede expectativas
liderazgo	propósito, dirección y gestión de personas para alinear estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos
compromiso de las personas	gestiona eficaz y eficiente, respeta e implica activamente a todas las personas en todos los niveles; reconoce, empodera y mejora competencias
enfoque a procesos	actividades y recursos gestionados eficientemente
mejora	esencial para mantener niveles de desempeño y reaccione a cambios externos e internos, genere nuevas oportunidades
toma de decisiones basada en la evidencia	múltiples entradas, interpretación subjetiva; relaciones de causa y efecto, análisis de hechos, evidencias y datos con mayor objetividad y confianza
gestión de las relaciones	partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño, gestiona relaciones con partes interesadas

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015

Elaboración: Propia

Posteriormente los lineamientos (o principios fundamentales) proporcionaran un esquema estratégico para verificar los diferentes problemas organizacionales, ocurren en los procesos de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control; para, generar o crear valor agregado con eficacia (efectividad + eficiencia) en las funciones administrativas de las organizaciones.

Los lineamientos (principios) están establecidos según (Koontz, Wehrich, y Cannice 2012, 589):

a) Planeación: contribución al objetivo (promueve logros), objetivos (claros, alcanzables, verificables), primacía de planeación (precede a todas las funciones administrativas), eficiencia de planes (contribuye al propósito y objetivos), premisas de planeación (congruentes), estructura de estrategias y políticas (coherente, eficaz), factor límite (restrictivos, decisivos), compromiso (acciones para cumplimiento), flexibilidad (a sucesos inesperados) y cambio de rumbo (verificación de sucesos o expectativas, reelaboración de planes).

b) Organización: unidad de objetivo (estructura eficaz), eficiencia de la organización (logro de objetivos), esfera administrativa (límite de personas que un individuo puede manejar eficazmente), escalar (línea de autoridad entre puesto y cargo subordinado), delegación (autoridad adecuada), responsabilidad absoluta (desempeño de subordinados y superiores), paridad de autoridad y responsabilidad (no mayor que aquella delegada, tampoco menor), unidad de mando (responsabilidad por resultados), nivel de autoridad (requiere decisiones), definición funcional (resultados esperados adecuados), equilibrio (principios o técnicas), flexibilidad (para cumplir adecuadamente) y liderazgo.

c) Integración de personal: objetivo de integración de personal (garantizar personal calificado), integración de personal (técnicas de evaluación), definición de puesto (estatus, sueldo, logro), evaluación de los administradores (según objetivos), competencia abierta (oportunidades de desarrollo), capacitación y el desarrollo de los administradores, objetivos de capacitación (medición de la eficacia) y desarrollo continuo (actualización de conocimiento, mejorar habilidades y desempeño).

d) Dirección: armonía de los objetivos (metas del colaborador con la empresa), motivación (programa de recompensas), liderazgo (satisfacer elementos motivadores del equipo de trabajo), claridad de la comunicación (mensaje inteligible al receptor de forma escrita u oral) e integridad de la comunicación (congruencia de mensajes escritos, orales y no verbales).

e) Control: propósito del control (detectar desviaciones potenciales o reales no deseadas), controles dirigidos al futuro (corrección anticipada, percibir desviaciones indeseables, emprender acciones proactivas), responsabilidad del control (ejecución de planes particulares), eficacia de los controles (uso de técnicas y métodos), control preventivo (planes oportunos para prevenirlos), reflejo de los planes (completos e integrados), adecuación organizacional (completa e integrada), individualidad de los controles (técnicas de control relacionada con el puesto), normas (objetivas, precisas y adecuadas), control del punto crítico (eficacia de los factores decisivos), excepción (aplica al grado de desviación), flexibilidad de los controles (a su diseño) y acción (corrección mediante planeación, organización, integración de personal y dirección apropiada).

### 3.2. Enfoque sistémico

Es un conjunto de partes que influyen unas con otras y donde el común denominador del conjunto son reglas establecidas por el sistema, manteniendo una comprensión dentro de la organización (García y Melián 1993, 81).

Para analizar aquellos acontecimientos de manera integral es necesario mantener un pensamiento sistémico (marco conceptual de conocimientos y herramientas con patrones a modificarse) que considere las interdependencias e interrelaciones de los sistemas de gestión.

Las actividades interrelacionadas (visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo y dominio personal) mantienen compromiso a largo plazo desde “la perspectiva sistémica, el actor humano forma parte del proceso de realimentación, no está separado de él. Esto representa un profundo cambio de conciencia; nos permite ver que continuamente recibimos influencia de la realidad y ejercemos influencia sobre ella” (Senge 1995, 104).

La organización debe facilitar elementos como la “visión sistémica de la planeación de los procesos, vista como el todo y sus partes, y viceversa, reafirma la complejidad del conglomerado humano y la complejidad de las organizaciones para armonizarse”, utilizando competencias sistémicas para aproximarse “a la realidad en su complejidad de relaciones y no como un conjunto de hechos aislados”.

Se deberá aplicar un enfoque por procesos para administrar con calidad “la secuencia articulada de macroprocesos, procesos y procedimientos que apuntan hacia la consecución de sus objetivos, cuyo fin es encontrar coherencia entre lo que dice ser, lo que hace y lo que realmente se alcanza” (Aldana de la Vega 2010, 166).

Las características de procesos con retroalimentación, “bajo las apariencias siempre existe un sistema independiente que se desarrolla según sus propias leyes, y que mientras más se traten de atacar los síntomas superficiales sin prestar atención a lo que ocurre en el fondo, más energía se gastará en vano” (Gutiérrez 2010, 55).

Gráfico 3

**Elementos del sistema con estructura sistémica**

clasificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•subsistemas (dentro del sistema)</li> <li>•suprasistemas (universo donde se desenvuelve sistema)</li> </ul>
fonteras definidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•los límites del sistema</li> <li>•provistos de sensores que perciben su medio ambiente</li> </ul>
principal propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>•equifinalidad = elementos que integran funcionan para alcanzar mismo objetivo o finalidad</li> </ul>
sinergia entre sus partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•suma total siempre es mayor que suma de sus partes</li> <li>•retroalimentación de refuerzo, el sistema acelera crecimiento o caída</li> </ul>
elemento regulador de sus procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•para mantener retroalimentación de equilibrio</li> </ul>
mecanismo de demora o de espera	<ul style="list-style-type: none"> <li>•lapso de tiempo entre causa y efecto deseado</li> <li>•fenómeno posible de manejarlo o acarrea dificultades</li> </ul>

Fuente: Calidad y Productividad (Gutiérrez 2010)

Elaboración: Propia

### 3.3. Mejora continua e innovación.

La organización “debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad [...] debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua” (cláusula 10.3, ISO 9001:2015).

Para lograr un cumplimiento oportuno se utilizará los catorce principios de gestión expuestos como: (Deming 1989, 19-73)

- Propósito: mejorar productos y servicios, objetivos competitivos, permanecer en el negocio y proporcionar puestos de trabajo.
- Nueva filosofía: conciencia del reto, aprender nuevas responsabilidades y liderazgo para cambiar.
- Inspección para lograr calidad: eliminar necesidad de inspección, incorporar control en cada persona y producto.
- No tomar decisiones basados en el precio: minimizar costo total, proveedores con relación a largo plazo con lealtad y confianza.
- Mejorar constantemente: siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas en sistemas de producción y servicio, mejorar calidad y productividad, reducir costos continuamente.
- Implementar formación: evitar percepciones del trabajo, usar metodología y técnica sobre la actividad definida.
- Implementar liderazgo: instruir y orientar a colaboradores, objetivo dirigir y transmitir ayuda para un trabajo mejor.
- Eliminar el miedo: generar confianza para trabajar con eficacia, confianza para opinar, conocimiento de problemas son oportunidades.
- Derribar barreras entre departamentos: las personas deben trabajar en equipo, prever problemas que pudieran surgir para satisfacer al cliente.
- Eliminar eslóganes, exhortaciones: pedir cero defectos que crean relaciones adversas, mejor dedicarse a planear y mejorar.
- Eliminar cuotas numéricas: no evaluar desempeño, fomentar liderazgo, responsabilidad del equipo, objetivos simultáneos de la organización.
- Eliminar barreras: que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
- Implantar riguroso programa: herramientas y metodologías especializadas.
- Trabajar para conseguir transformación: disciplina y trabajo en equipo para lograr mejoramiento continuo, transformación tarea de todos.

#### 4. Parámetros del modelo holístico organizacional.

Se puede encontrar un conjunto de nodos dentro de la red holónica<sup>6</sup> capaces de ejecutar un proceso básico de la forma más eficaz y eficiente; que permite estructurar línea base de la empresa SOGE (ver Capítulo cuatro, numeral uno) que utilizará un sistema holónico por cada proceso productivo básico.

Esencialmente, puede haber un nodo que tenga la función principal de llevar a cabo cada uno de los subprocesos dentro del proceso global de la empresa”. El conjunto de sus productos y/o servicios actúan orgánicamente, “configurándose de forma permanente como ‘una cadena con el mejor valor añadido’ para gestionar las oportunidades que le ofrecen los clientes y consumidores” (McHugh, Merli, y Wheeler 1994, 202).

Este modelo holístico organizacional tiene elementos que subyacen en la estructura sistémica propia de la organización, detallada como:

- Holarquía: el todo es mayor que la suma de las partes, ese todo tiene un nivel de organización mayor que el que poseen las partes por sí solas; dicotomía entre jerarquía (niveles clasificados cualitativamente) y heterarquía (dimensiones mutuamente vinculadas) (Rodríguez A. 2009); tiene unidades autónomas y autosuficientes (holones) que funcionan componiendo una totalidad mayor de la que forma parte (de la Fuente 2017).
- Holón: perspectiva de relaciones entre el todo y las partes (Korten 2000), relación de un elemento con el sistema que lo contiene, puede ser parte de un sistema mayor que lo abarca (Anwandter 2008).
- Heterarquía: autoorganización reflexiva de autores independientes involucrados en relaciones complejas de interdependencia recíproca, con diálogo continuo y uso compartido de recursos para desarrollar proyectos conjuntos recíprocamente beneficiosos (Jessop 2008).

---

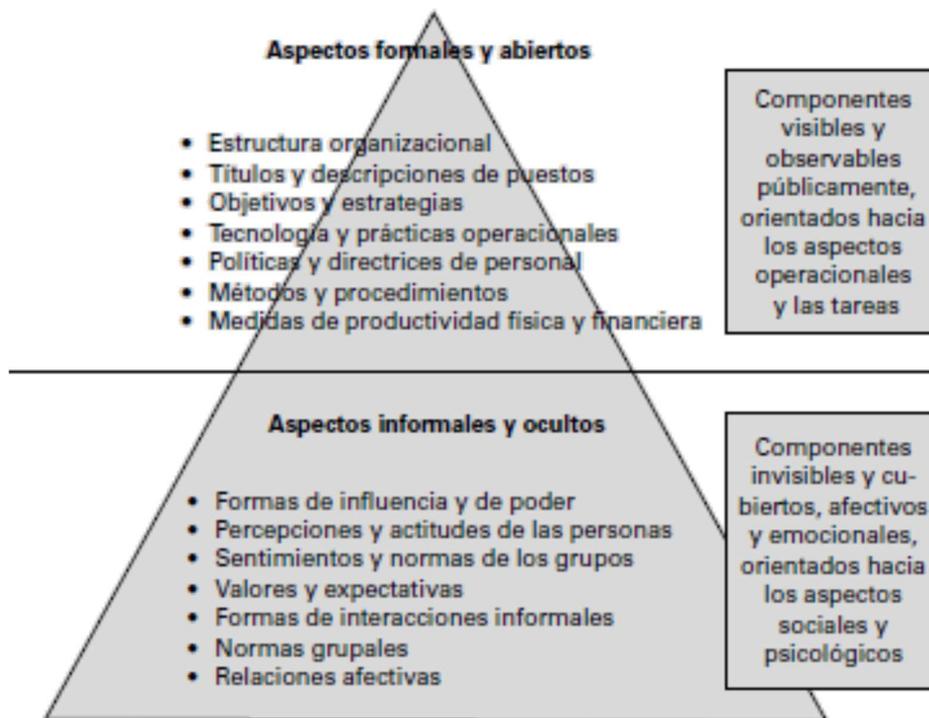
<sup>6</sup> Hay cuatro tipos de nodos en el sistema holónico: nodos de “recursos”, nodos de “soporte”, nodos “integradores” y nodos “operacionales [...] exige una gran dosis de flexibilidad [...] es autorregulable y se encuentra en un equilibrio dinámico [...] se halla en equilibrio dinámico”. (Wheeler 1998).

#### 4.1 Cultura organizacional.

Una organización está definida por los valores y principios, comportamientos, relaciones y actitudes, estructurados principalmente por el liderazgo (cláusula 5, sistemas de gestión, normas ISO) con enfoque sistémico (numeral 3.2, Capítulo uno) para comprender la realidad de la organización muestra “los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada” (Chiavenato 2009, 178).

Ilustración 2

#### El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Gestión del Talento Humano

Elaboración: Chiavenato, 2000, página 178

La cultura organizacional en las organizaciones no es visible, solo muestran aspectos formales y abiertos (políticas, objetivos, estructura, directrices, métodos, procesos, otros) visibles; asimismo, los aspectos informales y ocultos pueden disminuir un sistema de gestión.

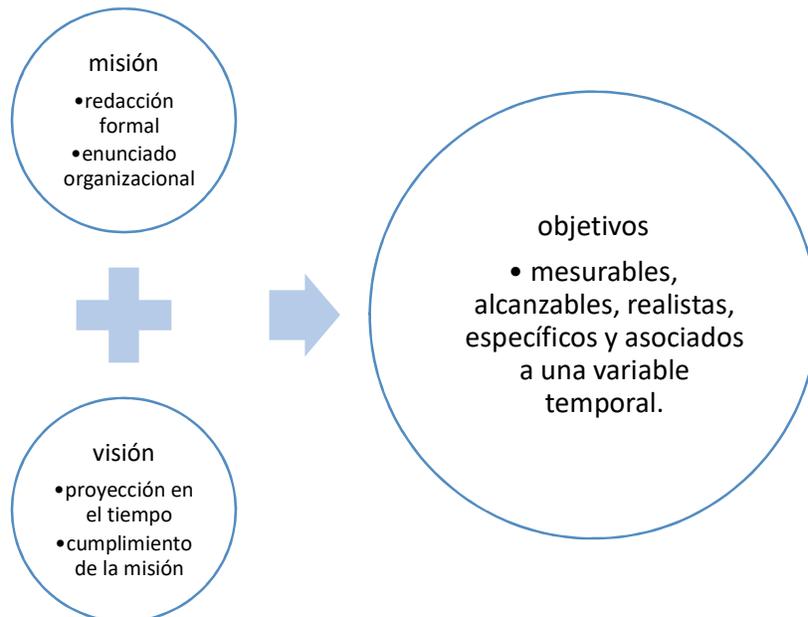
Existen otros aspectos fundamentales para potenciar al modelo holístico organizacional como la identidad organizacional, la comunicación interna y los valores corporativos, que tienen características similares con variantes sistémicas.

#### 4.2. Identidad organizacional.

La identidad organizacional<sup>7</sup> está presente en las diferentes actividades que realiza la empresa, tiene un conjunto de valores (base de operación de los colaboradores) y una forma particular de agregar valor (fundamento al modo de hacer negocios); dicha identidad evoluciona y debe actualizarse (especificarse) (Silvestri y Vassolo 2011, 21).

Gráfico 4

#### Identidad Organizacional



Fuente: Dirección estratégica en países emergentes (Silvestri y Vassolo 2011, 21)

Elaboración: Propia

<sup>7</sup> Tiene aspectos referentes al numeral 3.1, del Capítulo uno, "Lineamiento estratégico basado en principios de la gestión de la calidad".

### 4.3. Comunicación interna.

La comunicación<sup>8</sup> está basado según crecimiento y/o desarrollo entre las diferentes áreas de la organización, manteniendo una comunicación bidireccional por medio de nodos (clave del intercambio de información, generación de contenidos y administración de los mismos) que aseguran un uso adecuado de herramientas para redefinir sus tareas o funciones, como: (Sánchez y Teresa 2012)

- Asegurar distribución eficaz de mensajes.
- Facilitar recogida de retroalimentación.
- Monitorear reacciones.
- Potenciar credibilidad.
- Facultad para toma de decisiones (recoge, interpreta, comunica).

Tabla 1

#### Herramientas 2.0 en comunicación interna

Herramienta 2.0	Aplicación en comunicación interna
¿Redes sociales en comunicación interna?	Una de las mejores opciones para solventar el distanciamiento que surge en las grandes corporaciones, y en cualquier empresa, donde la deslocalización laboral es cada vez mayor. Empleados conectados, relacionándose a través del vínculo laboral.
¿Blog en comunicación interna?	Un canal de expresión muy personal para conectar a la dirección con el equipo, donde aportar ideas y opiniones.
¿Wikis en comunicación interna?	Las wikis pueden servir para que un equipo comparta buenas prácticas, casos, investigaciones, procedimientos... cualquiera pueda editarlos y hacer su aportación
¿Podcasts en comunicación interna?	Discursos y mensajes orales que proceden de los líderes.
¿Social taggin en comunicación interna?	Facilitar la localización de contenidos de interés para el empleado mediante palabras claves, agilizando e incrementando la eficiencia de la búsqueda.
¿Avatars en comunicación interna?	Personajes que presentan una experiencia virtual de lo que significa trabajar en la empresa, como medio para atraer talento.
¿Gaming en comunicación interna?	Facilitar el proceso de formación para la incorporación al puesto a través de un aprendizaje lúdico y emocionalmente más intenso.
¿Instant Messaging en comunicación interna?	Los empleados pueden saber quiénes están accesibles. En muchas ocasiones unas pocas líneas de texto pueden ahorrar horas de trabajo.

Fuente: Nuevas tendencias en comunicación

Elaboración: (Sánchez y Teresa 2012, 166)

<sup>8</sup> Tiene aspectos referentes al numeral 3.2, del Capítulo uno, “Enfoque sistémico”.

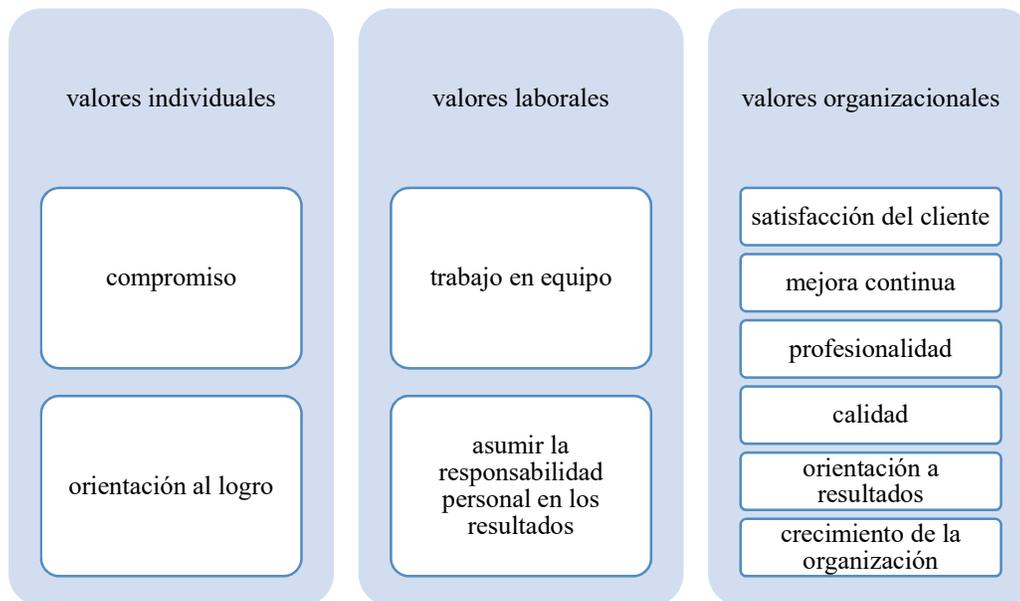
#### 4.4. Valores corporativos.

Estos valores (organizacionales)<sup>9</sup> son parte fundamental de la cultura organizacional (es la base para la identidad y el entendimiento de sus integrantes) donde deben ser claros e iguales, compartidos y aceptados, “los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades [...] influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual”; permite mantener características entendibles (adecuada conducta) de liderazgo individual y/o colectivo (Ferrando 2011, 8-12).

Los valores organizacionales “de mejora continua, calidad y profesionalidad son los instrumentos que permiten garantizar la satisfacción del cliente. La atención a los resultados y al crecimiento de la organización mantienen a la organización enfocada en el éxito” (Barrett 2016).

Gráfico 5

#### Tipos de valores



Fuente: La organización impulsada por valores (Barrett 2016, 165)

Elaboración: Propia

<sup>9</sup> Tiene aspectos referentes al numeral 3.3, del Capítulo uno, “Mejora continua e innovación”.

## 5. Liderazgo.

Es mencionado como elemento trascendental en los diferentes sistemas de gestión (cláusula 5) que demanda “no actuar nunca contra la cultura que se pretende implantar, ni en casos de urgencias o similares”, debiendo establecer una estructura de gestión de calidad que parte de los principios de gestión de la calidad (ver Gráfico 2).

El liderazgo tiene: estructuras y cultura organizativa, retos (roles y responsabilidades del líder, roles y responsabilidades de los directivos, gestión del cambio, motivación, influencia, negociación, resolución, empoderamiento), equipos y sus procesos (tipos, etapas en su desarrollo, técnicas de construcción de equipos, roles y responsabilidades del equipo, desempeño y evaluación de equipos) (Snell 2009, 432).

Ilustración 3

### Clasificación y características del liderazgo

CLASIFICACIÓN		CARACTERÍSTICAS	SISTEMA DE GESTIÓN	
			BENEFICIOS	RESTRICCIONES
líder	carismático	domina, confía en sí mismo, rectitud moral de sus propias creencias, despierta sensación de entusiasmo	√	
	ético	moral, influye para que sean éticamente correctos	√	
	motivado por la relación	hace énfasis en mantener buenas relaciones interpersonales		√
	motivado por la tarea	hace énfasis en terminar una tarea	√	
	servicial	sirve a necesidades de otros mientras fortalece a la organización		√
	transformacional	motiva para trascender sus intereses personales por el bien del grupo	√	
líderes	seudo-transformacionales	hablan acerca del cambio positivo, su interés propio prevalece sobre necesidades de sus seguidores		√
	transaccionales	utilizan sus poderes legítimos de recompensa y coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por servicios prestados		√
liderazgo	auténtico	fiel a sí mismo mientras dirige		√
	autocrático	toma decisiones por su propia cuenta y entonces las anuncia al grupo	√	
	compartido	rotativo, se intercambia al que tiene habilidades relevantes en un momento determinado	√	
	de supervisión	guía, apoya y retroalimenta positivamente actividades cotidianas	√	
	democrático	solicita retroalimentación de sus subordinados	√	
	estratégico	brinda objetivos, previendo y creando un futuro positivo	√	
	lateral	invita a colegas del mismo nivel jerárquico a colaborar y facilitar de manera conjunta la resolución de problemas		√

Fuente: Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (Snell 2009, 432-459)

Elaboración: Propia

El liderazgo para la calidad está basado en el compromiso de la organización (o parte estratégica empresarial) para mejorar su competitividad, es decir, cuando se hace un compromiso con la calidad se vuelve parte de la estrategia empresarial de la organización y, permite obtener mayor utilidad mejorando la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas; está basado en características descritas para: (Besterfield 2009, 29-31)

- dar atención prioritaria a las necesidades de los clientes internos y externos, manteniendo la perspectiva de evaluar de forma permanente dichas necesidades;
- potenciar sus capacidades para mejorar el desempeño del equipo de trabajo a través de cursos, capacitaciones periódicas, ambiente de trabajo o clima laboral;
- mejorar periódicamente, aun cuando la mejora continua sea pequeña.
- prevenir problemas y desarrollar mejores procesos, “una onza de prevención vale más que una libra de curación”;
- impulsar la colaboración y no la competencia en los equipos de trabajo para evitar retener información o incrementar el sabotaje operativo y administrativo;
- entrenar y guiar, para mejorar las condiciones de la organización;
- aprender de errores o problemas, comprendiendo que son oportunidades de mejora y/o aprendizaje;
- mantener la comunicación con todas las partes interesadas;
- elegir proveedores en función de su calidad no del precio, manteniendo retroalimentación de aspectos positivos y/o negativos de sus productos o servicios;
- establecer sistemas de organización para respaldar los esfuerzos hacia la calidad, fomentando equipos de trabajo multidisciplinarios para la generación de conocimiento y/o resolución de conflictos;
- reconocer los aciertos del trabajo en equipo y fomentar la mejora continua en los diferentes eslabones de la cadena de calidad de la organización.

Ilustración 4  
Modelo Vroom de estilo de liderazgo

Modelo dirigido en el tiempo →

	Importancia de la decisión	Importancia del compromiso	Pericia del líder	Probabilidad del compromiso	Apoyo del grupo	Pericia del grupo	Competencia del equipo			
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	H	H	H	H	-	-	-	Decidir		
				L	H	H	H	H	Delegar	
						L	L	-	Consultar (grupo)	
			L	-	-	Facilitar				
			L	H	H	H	H	H	Consultar (individualmente)	
						L	L	-		
		L	L	L	H	H	H	Facilitar		
						L	L	-	Consultar (grupo)	
		L	L	L	-	H	H	H	Decidir	
								L	L	-
		L	H	-	-	H	-	-	H	Consultar (individualmente)
									L	L
	L		-	-	-	-	-	-	H	Decidir
									L	L
	L	-	-	-	-	-	-	H	Facilitar	
								L	L	-

Instrucciones: La matriz opera como un embudo. Se empieza del lado izquierdo con un problema específico sobre el cual se tiene que decidir. Los títulos de las columnas denotan los factores situacionales que pueden o no estar presentes en ese problema. Se avanza seleccionando alto (H) o bajo (L) en cada factor situacional relevante. Se sigue avanzando por el embudo, juzgando únicamente los factores situacionales para los cuales se requiera una decisión, hasta que se llegue al proceso recomendado.

Fuente: Administración Liderazgo y Colaboración (Bateman 2009, 449)

Elaboración: Propia

La dimensión participativa del liderazgo (según el modelo de Vroom) (ver Ilustración 4) permite a la organización utilizar un enfoque situacional (perspectiva que propone que no existen rasgos de comportamiento universalmente importantes, y que el comportamiento efectivo varía de una situación a otra) para determinar (qué?, cómo?, cuando?, dónde?) un estilo de decisión será más apropiado entre las diferentes opciones (Snell 2009, 448).

## Capítulo dos

### Organización estudiada y metodología

#### 1. Antecedentes.

La empresa del presente estudio, Sociedad Gastronómica Ecuatoriana “SOGE”, está constituida para dedicarse al desarrollo integral de toda persona natural y jurídica en el país con relación al sector de la gastronomía y otros sectores; también la empresa dispone de su contingente operativo – administrativo para recomendar, gestionar, asesorar, planificar y ejecutar las diferentes actividades programadas con sus miembros asociados, empresas de catering, empresas de eventos, restaurantes, centros de acopio, comercializar e importar, entre otras actividades económicas, encaminadas a la obtención de recursos para su consolidación (ver Anexo 1).

La gestión principal operacional de la empresa SOGE está ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, las actividades secundarias se trasladan indistintamente de su operación a nivel nacional (Estatutos y Protocolización del 2007).

El objetivo principal de la empresa SOGE es apoyar constantemente al desarrollo de toda gestión que permita identificar, planificar, desarrollar y trabajar, en favor de la gastronomía ecuatoriana, con respaldo de sus miembros asociados que se encuentran en capacidad de conseguir el fortalecimiento organizacional, desde la perspectiva de la alta gerencia, desde la experiencia y desde la teoría.

Los objetivos específicos de la empresa SOGE son: (a) incrementar en 15% alianzas estratégicas con organizaciones y colaboradores, (b) desarrollar programas mensuales de formación y desarrollo según la planificación estratégica organizacional, (c) participar trimestralmente del fortalecimiento organizacional de sus miembros asociados, (d) mantener el 90% del cumplimiento de objetivos establecidos por sus partes interesadas, (e) cumplir con 100% de confidencialidad en datos y operaciones de nuestros clientes.

La estrategia de la empresa SOGE se fundamenta en: crecimiento e innovación, rentabilidad, control de calidad y desarrollo talento humano.

La base funcional de la empresa SOGE tiene como misión “incrementar la rentabilidad y potenciar al talento humano, enfocado en la sostenibilidad de los grupos de interés, utilizando gestión, calidad e innovación”, con visión de “generar alternativas de empleo utilizando alianzas estratégicas con sus socios estratégicos para potenciar su cadena de valor” de todos los miembros asociados”; con profesionalismo, honestidad, trabajo en equipo, sustentabilidad, calidad e innovación.

### 1.1. Características de las empresas

Las exigencias que tienen pequeñas y medianas empresas (pymes) que realizan producción de alimentos para su inmediato consumo (restaurantes, cafeterías, catering, banquetes, comedores escolares y/o empresariales, entre otros), desconocen los controles en inocuidad alimentaria, calidad, medio ambiente y/o salud ocupacional.

Las actividades económicas (CIU)<sup>10</sup> de las organizaciones se clasifican en unidades, de acuerdo con el volumen de ventas anuales y al número de personas ocupadas; según datos (INEC 2017) la demografía empresarial (establecimientos económicos) por tamaño de empresa, según la publicación laboral y empresarial.<sup>11</sup>

Tabla 2

### Clasificación de las empresas

Definición de tamaño de empresas		
Clasificación de las unidades económicas	Volumen de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor a US\$100.000	1 a 9
Pequeña empresa	De US\$100.001 a US\$1'000.000	10 a 49
Mediana empresa "A"	De US\$1'000.001 a US\$2'000.000	50 a 99
Mediana empresa "B"	De US\$2'000.001 a US\$5'000.000	100 a 199
Grande empresa	De US\$5'000.001 en adelante	200 en adelante
Nota: clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN).		

Fuente: Directorio de Empresas (INEC 2017)

Elaboración: Propia

<sup>10</sup> La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico. En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) adaptó el CIU en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (INEC 2017).

<sup>11</sup> Reporte anual cuyo principal objetivo es examinar la coyuntura productiva y laboral del Ecuador, mediante el aprovechamiento del sistema de información que combina registros administrativos de varias fuentes con encuestas tradicionales (INEC 2017).

La clasificación de las empresas permite disponer de elementos para establecer la línea base y análisis de resultado (en Capítulo tres); asimismo, su aproximación para determinar número de empresas que tienen sistemas de gestión, aquellas que requieren un sistema de gestión o aquellas que desconocen.

Según el sistema integrado de consultas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos “INEC” (ver Tabla 3), menciona que existen 47.914 establecimientos económicos (a nivel país) según su tamaño y clasificado como: microempresa (46.245, equivalente al 96,52%), pequeña empresa (1.483, equivalente al 3,10%), mediana empresa “A” (115, equivalente al 0,24%), mediana empresa “B” (39, equivalente al 0,08%), grande empresa (32, equivalente al 0,07%).

Se ha tomado como referencia la estructura sectorial, según: sector (servicios), sección (I), descripción (alojamiento y de servicios de comidas) y actividades (elaboración de comidas y platos preparados, actividades de restaurante y de servicio móvil de comidas, suministro de comidas por encargo, otras actividades de servicio de comidas) (se desarrollará esta tabla en Capítulo 4).

Tabla 3

### Tamaño de empresas según clasificador de actividades

Tamaño de empresas												
Clasificador Actividades – CIU	Microempresa		Pequeña empresa		Mediana empresa "A"		Mediana empresa "B"		Grande empresa		Total	
	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P
Elaboración de comidas y platos preparados (C1075)	8		3	2	1	1	1	1	1	1	14	5
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas (I561)	43813	10538	1341	491	95	50	26	15	21	14	45296	11108
Suministro de comidas por encargo (I562)	1881	419	98	44	14	6	8	6	3	2	2004	477
Otras actividades de servicio de comidas (I5629)	543	215	41	15	5	2	4	2	7	5	600	239
Sub Total - CIU	46245	11172	1483	552	115	59	39	24	32	22	47914	11829
E = País Ecuador      P = Provincia Pichincha												

Fuente: Directorio de Empresas - REDATAM (INEC 2017)

Elaboración: Propia

## **2. Factores del fortalecimiento integral de las pymes para alcanzar productividad, cooperación y competitividad.**

El pensamiento sistémico en pequeñas y medianas empresas (pymes) equilibra conexiones existentes entre las partes para conocer el todo y estudia el todo para poder comprender las partes, entendiendo existencia de criterios de calidad en procesos estratégicos del sistema integrado de gestión (SIG) y su relación holística con otros sistemas de gestión; con realimentación reforzadora o motor de crecimiento (actos pequeños redundan en consecuencias grandes) y realimentación compensadora o conducta orientada hacia las metas (atraer, retener y mantener), para ver totalidades e interrelaciones entre herramientas y técnicas utilizadas (Senge 2005, 91-156).

La formación integral de las pymes permite a la alta gerencia con sus responsables del proceso, establecer decisiones proactivas basado en la participación activa para transferir conocimiento (los que más saben) hasta aquellos que inician actividades (los que menos saben y/o empiezan); incrementando empoderamiento del SIG, dicho empoderamiento, es posible con una gerencia participativa que genere interdependencia en las tareas de sus colaboradores, que condense temas importantes para impulsar capacidad abstractiva y participativa, con sólida cultura organizacional que faculten varios estímulos en su conducta motivada (Amorós 2007, 94-101).

Para la empresa SOGE deberá generar conjuntamente con sus partes interesadas cooportunidad (dicotomía entre cooperación y competencia) para potenciar un SIG afín a: sus clientes (internos, externos), complementadores (de productos y/o servicios, de competencia directa e indirecta), proveedores locales (abastecimiento de productos y/o servicios) y competidores (compra y venta de productos y/o servicios, similares) con características como: (Nalebuff y Brandenburger 2005, 26-33)

- más calidad que cantidad;
- supervisión y control de todos los procesos;
- constante creación de valor en actividades realizadas.

Las pymes pueden obtener elementos organizacionales que aporten al factor integral para alcanzar la productividad, cooperación y competitividad, según:

## 2.1. Factor del fortalecimiento integral desde la productividad.

La empresa SOGE utiliza el contexto del cuadro de mando integral (Kaplan y Norton 2014) como sistema de gestión estratégico para transformar objetivos y estrategias de una unidad de negocio (ver Tabla 10), en indicadores tangibles, según:

- clarificar y traducir la visión y la estrategia: obtener consenso (indicadores de gestión para su validación, evaluación mensual para conocer cumplimiento, tiempos de entrega de acuerdo con los canales de comercialización, apoyo del subsistema de formación y desarrollo para potenciar las competencias de miembros asociados);
- comunicación: establecer objetivos (utilizando intranet, cartelera de anuncios, mesas de dialogo multidisciplinaria de todas las áreas);
- planificación y establecimiento de objetivos: alinear iniciativas estratégicas, asignación de recursos, cumplimiento de metas (revisión de proveedores, flujo de caja, retorno de la rentabilidad, cliente fantasma, buzón de quejas y sugerencias);
- formación y *feedback* estratégico: gestionar lineamiento estratégico (reuniones con socios estratégicos y miembros asociados).

Las herramientas que permiten un mejor fortalecimiento integral de la productividad en la empresa SOGE son:

- lienzo del modelo de negocio, para generación de ideas;
- matriz de Covey, para tareas de cumplimiento rápido;
- matriz de competencias, para requerimientos de capacitación;
- 7S de McKinsey, analiza la estrategia (*strategy*), estructura (*structure*), sistemas (*systems*), personal (*staff*), estilo (*style*), competencias (*skills*) y valores compartidos (*shared values*).

## 2.2. Factor del fortalecimiento integral desde la cooperación.

Los acuerdos comerciales con socios estratégicos y miembros asociados de la empresa SOGE, permite utilizar un lienzo del modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur, y Clark 2013), para fortalecer su gestión empresarial (ver Tabla 12) y mejorar su direccionamiento externo beneficiando la cooperación entre las partes, según:

- segmentos del mercado: canales de distribución, identificación de nichos de mercado, diversificación de servicios;
- propuestas de valor: innovación, desempeño, personalización, diseño, marca, precio, accesibilidad;
- canales: percepción del cliente, evaluación de consumo, medios de entrega y post venta;
- relaciones con clientes: potenciales y frecuentes;
- fuentes de ingresos: precios fijos (dependiente de las características, del segmento de mercado, del volumen) y precios dinámicos (negociación o regateo, gerencia del margen, mercado del tiempo real);
- recursos clave: físico, intelectual, humano, financiero;
- actividades clave: producción para solución de problemas;
- asociaciones clave: optimización y economía de escala, reducción del riesgo e incertidumbre, adquisición de recursos particulares;
- estructura de costos: fijos y variables, economía de escala y de amplitud.

Las herramientas que permiten potenciar los acuerdos comerciales con socios estratégicos y miembros asociados de la empresa SOGE, para fortalecimiento integral de la cooperación son:

- análisis DAFO, para analizar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades;
- análisis PEST, para analizar condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas;
- análisis de valor, matriz para analizar valor de un producto o servicio;
- diagrama de afinidad, para establecer ideas afines a los productos y servicios;
- análisis de causas raíz, para analizar incidencias y establecer soluciones inmediatas.

### 2.3. Factor del fortalecimiento integral desde la competitividad.

Para la empresa SOGE (ver Tabla 13) el cumplimiento de responsabilidades adquiridas con sus miembros asociados y socios estratégicos, fortalecerá su: (Rubio y Baz 2015)

- ventaja competitiva: reducción de precios, mejor servicio, diferenciación del producto e innovación;
- productividad en sus factores determinantes: uso de recursos con investigación, desarrollo e innovación;
- medición de la productividad: relación de utilidad con ventas netas;
- ventas: satisfacer a clientes (internos y externos) en todas sus etapas;
- calidad: del producto o servicio que beneficie al cliente;
- normas de calidad: aumenta la posibilidad de obtener contratos, reduce los costos y aumenta la utilidad del negocio;

Las herramientas que permiten potenciar la competitividad de la empresa SOGE, para su fortalecimiento integral son:

- análisis de causas raíz, para analizar incidencias y establecer acciones que las solucionen;
- modelo Kotter, para analizar la gestión del cambio;
- ciclo PHVA, para tener elementos de retro alimentación en base a la mejora continua;
- análisis de valor, para aumentar valor agregado a un producto o servicio;
- diagrama de afinidad, para juntar ideas o asuntos para organizar y resumir agrupando las ideas afines.

### **3. Beneficios de la implementación del sistema integrado de gestión en la estructura organizacional de las pymes.**

Existen beneficios para las pymes que desarrollan actividades relacionadas con la gestión en inocuidad alimentaria (ISO 22000), donde expresan características conceptuales similares, tienen elementos comunes, generan aspectos sinérgicos compatibles y sobre todo complementarios; podemos mencionar la importancia de incidencia en la calidad de los productos - servicios que ofrecen las organizaciones y su orientación a la satisfacción de los clientes (ISO 9001), aquellos de gestión sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible de la organización (ISO 14001) y los sistemas de gestión de seguridad y salud laboral orientados a la mejora de la calidad de vida del trabajador (ISO 45001).

Para la empresa SOGE los beneficios de implementación de un SIG facilita la visión global (de clientes externos e internos, colaboradores, sociedad, entorno medioambiental) y mantiene coherencia en la estrategia de las pymes con gestión organizacional, garantizando: (Rodríguez A. 2009, 80-82)

- coordinación entre las diferentes unidades organizativas y los responsables, facilitando mayor rapidez de respuesta;
- un aprovechamiento de sinergias y economías de escala, con simplificación de la estructura documental, reduciendo duplicidades y costos de implantación (gestión y mantenimiento del sistema);
- estructura organizativa responsable del sistema con disponibilidad de un manual de funciones;
- planificación de la mejora, estableciendo objetivos relativos al SIG,
- documentación del SIG: integrados, específicos y comunes (política, manual, mapa de procesos, fichas de procedimientos, registros);
- control de la documentación y de los registros;
- control operacional;
- auditorías del sistema integrado;
- revisiones de la dirección, de forma anual expuestos en informe;
- comunicación a disposición de la organización.

El liderazgo existente en la empresa SOGE, garantiza un adecuado análisis de sistemas de gestión para mantener la relación holística (gestión con enfoque holístico) durante su integración (ver página 26), estableciendo nexos con la normativa internacional y nacional para aplicarse en las pymes, del sector de la producción de alimentos para su inmediato consumo (restaurantes, cafeterías, servicio de banquetes, comedores escolares y/o empresariales, entre otros) de sus miembros asociados.

Los beneficios secundarios de la implementación del SIG, dependerá del tipo de estrategia que generen sus miembros asociados para competir cumpliendo con dicha normativa, generando: (Thompson y Strickland 2004, 132-155)

- estrategia de costos bajos según sistema de gestión a utilizar;
- estrategia de diferenciación amplia por atributos de las pymes;
- estrategia dirigida según nicho de mercado por actividad realizada;
- estrategia de mejores costos de socios estratégicos para generar valor agregado de los miembros asociados;

- contratar personal capaz de ejecutar bien la estrategia;
- formar capacidades organizacionales requeridas para ejecutar con éxito una estrategia;
- crear una estructura organizacional que apoye la estrategia;
- asignar suficientes recursos para la ejecución de una estrategia;
- instituir políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de una estrategia;
- adoptar las mejores prácticas y procesos de negocios que impulsen la mejora continua en las actividades de ejecución de la estrategia;
- instalar sistemas operativos y de información que permitan al personal de la compañía llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas;
- vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos y financieros;
- inculcar una cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica;
- ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la ejecución de la estrategia;

Dichos beneficios secundarios facilitarán el comportamiento de las pymes para convertirse en negocios responsables dentro del Distrito Metropolitano de Quito, realizando actividades comerciales de manera honesta y ética, para generar responsabilidad social: (Thompson y Strickland 2004)

- acciones para que la empresa tenga una estrategia ética y opere de manera honorable y ética;
- acciones para sostener causas de caridad, participar en actividades de servicio a la comunidad y mejorar la calidad de vida;
- acciones para proteger y sustentar al ambiente;
- acciones para mejorar el bienestar de los empleados y hacer que la compañía sea un buen lugar para trabajar;
- acciones para fomentar la diversidad de la fuerza laboral.

#### 4. Metodología para implementar un sistema integrado de gestión.

Para potenciar las actividades de la empresa SOGE y sus miembros asociados, dependerá de la dicotomía entre SIG y sus factores intrínsecos (formación integral y sistémica), para incrementar su productividad, cooperación y competitividad; se utilizará la gestión del conocimiento basada en información accesible (oportuna, veraz, segura) para: incrementar capacidades intelectuales, potenciar capacidades de aprendizaje, mantener la innovación periódica y crear nuevos conocimientos, estableciendo una metodología para integrar diferentes sistemas de gestión, cumplir normativas legales y satisfacer a las partes interesadas (Joaquín García y Arregui 2002, 11-13).

Tabla 4

#### El ciclo del conocimiento

	PASOS	DETALLE	ACTIVIDADES	RESULTADOS
CONOCIMIENTO	IDENTIFICAR	son elementos claves y necesarios	radiografía de la organización	analizar y describir
			lista preliminar, observación directa y entrevistas	herramientas como procesos, tareas
			revisión, validación de expertos	visión global de funcionamiento
			mapa con graduación homogénea por niveles	evaluación del desempeño, test sicométricos, otros
	CREAR	incorpora información integral a los diferentes procesos	formación para instrucción	desempeñar un puesto
			formación para entrenamiento	desempeñar con eficacia un puesto
			formación para cambio de actitudes	transmite valores, normas, actitudes
	ALMACENAR	percepción subjetiva de emociones (tácito), lenguaje formal sistémico (explícito)	externaliza	de tácito a explícito
			combina	de explícito a tácito
			accede	de colaborador a organización o viceversa
	ESTRUCTURAR	agrupa, clasifica	percepción	casos prácticos para resolver analogías
			abstracción	deducción de casos particulares
			cotidianidad	experiencias, preguntas, foros con estructura matricial
DISTRIBUIR Y COMPARTIR	interna y externamente, socios estratégicos y miembros asociados			
MANTENER	evolución periódica con el entorno, generando innovación y desarrollo			
CONTABILIZAR	intangibilidad de ventaja competitiva, desarrolla medición y valoración de su contribución			

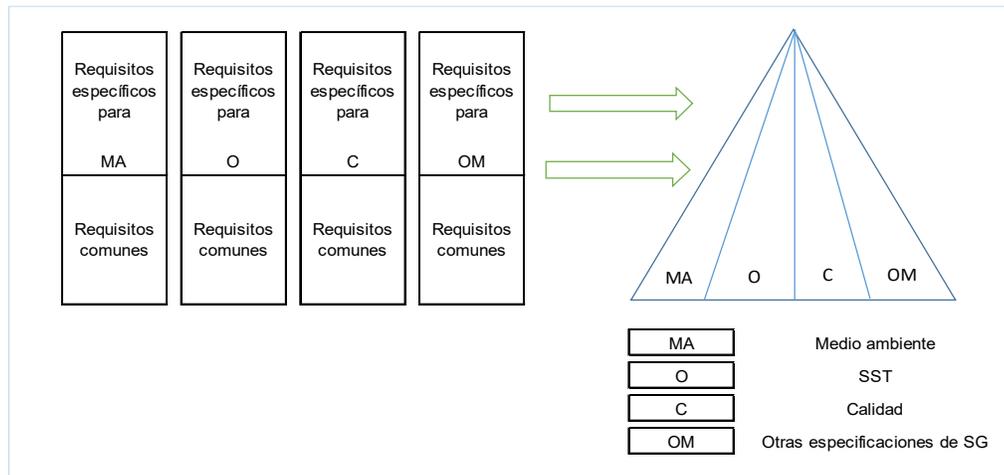
Fuente: Gestión del conocimiento y empresa (Arregui 2002, 30-48)

Elaboración: Propia

Posteriormente la empresa SOGE revisará elementos de la norma británica certificable PAS 99:2012<sup>12</sup> para potenciar las actividades de sus miembros asociados, que permite, utilizarse por aquellas organizaciones que están implementando los requisitos de dos o más normas de sistemas de gestión descritos en la norma ISO (anexo alto nivel SL), con requisitos comunes como: enfoque de negocio mejorado, enfoque más integral para la gestión de riesgos del negocio, menos conflictos entre sistemas de gestión individuales, la duplicación y la burocracia reducida, auditorías más eficaces y eficientes tanto interna como externamente y facilidad de implementación de requisitos que se desee adoptar (BSI 2018).

Ilustración 5

**Ilustración de cómo los requisitos comunes de múltiples normas de sistemas de gestión se pueden integrar en un solo sistema común**



Fuente: Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como para la integración, PAS 99:2012

Elaboración: Propia

Los diversos requisitos del sistema de gestión (ver Ilustración 2) pueden alinearse en una sola estructura, siendo necesario identificar los diferentes sistemas de gestión utilizando el modelo PHVA para mantener el contexto y fortalecer el liderazgo en las organizaciones (ver Tabla 5).

<sup>12</sup> Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración, proporciona marco de referencia para permitir que las organizaciones integren sus estándares de sistemas de gestión en una sola estructura de manera efectiva y eficiente (BSI 2018).

Tabla 5

**Relación Ciclo PHVA con estructura PAS 99:2012 para normas ISO**

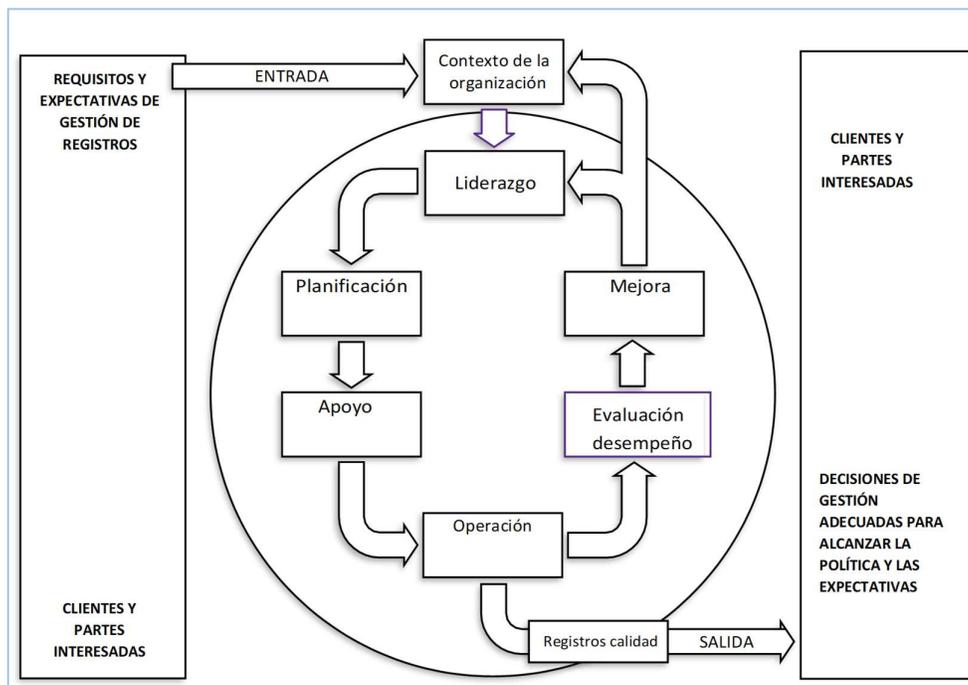
Ciclo PHVA	Estructura de PAS 99	Estructura de Alto Nivel ISO
PLANIFICAR	1) Contexto de la organización	Capítulo 4
	2) Liderazgo	Capítulo 5
	3) Planificación	Capítulo 6
	4) Soporte / apoyo	Capítulo 7
HACER	5) Operación	Capítulo 8
VERIFICAR	6) Evaluación del desempeño	Capítulo 9
ACTUAR	7) Mejora	Capítulo 10

Fuente: PAS 99:2012 (BSI 2018)

Elaboración: Propia

La relación del modelo Ciclo PHVA (ver Anexo 2) con estructura PAS 99:2012, faculta la incorporación del SIG, utilizado como base de integración de especificaciones comunes, para mejorar su efectividad de gestión combinada.

Ilustración 6

**Estructura de las normas de los sistemas de gestión**

Fuente: PAS 99:2012 (BSI 2018)

Elaboración: Propia

## Capítulo tres

### Establecimiento de la línea base y análisis de resultados

La información base de SOGE permite conocer instrumentos exploratorios (ver Tabla 7) como: entrevistas estructuradas a equipos de trabajo multidisciplinario, revisión de documentos e informes de datos digitales o físicos (listas de verificación), observaciones en actividades de gestión y encuestas; realizada al personal de la organización, miembros asociados y socios estratégicos según rezan sus estatutos.

La planificación a mediano consiste en “análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes”; para potenciar a la empresa SOGE.

Tabla 6

#### Instrumentos exploratorios

INSTRUMENTOS CUALITATIVOS	Personal Operativo		Personal Administrativo		Miembros Asociados		Socios Estratégicos		TOTAL
ENTREVISTAS	10	12,7%	9	11,4%	50	63,3%	10	12,7%	79
REVISIÓN DOCUMENTAL	5	15,2%	9	27,3%	15	45,5%	4	12,1%	33
OBSERVACIÓN <i>in situ</i>	10	12,7%	9	11,4%	50	63,3%	10	12,7%	79
INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS	Personal Operativo		Personal Administrativo		Miembros Asociados		Socios Estratégicos		TOTAL
ENCUESTAS	10	12,7%	9	11,4%	50	63,3%	10	12,7%	79

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

La información base de los colaboradores de la empresa SOGE que realiza actividades empresariales son: diez colaboradores operativos (área de recepción, almacenamiento, producción, despacho y transporte) y nueve colaboradores administrativos (áreas de administración, talento humano, sistemas, mantenimiento, adquisiciones y operaciones), para trabajar en beneficio de cincuenta miembros asociados y recibe apoyo de diez socios estratégicos.

Se obtuvo información primaria con respuestas: aceptable (según lineamiento estratégico), no aceptable (negativa por desconocimiento) e indistinto (por ausencia de información o desconocimiento), según:

Tabla 7

**Diagnóstico base empresa SOGE**

PREGUNTAS ÁREA ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS	ACEPTA	NO ACEPTA	INDISTINTO
Considera útil implementar un sistema integrado de gestión basado en seguridad alimentaria	79%	21%	0%
La cultura organizacional influye en el cumplimiento del sistema de gestión	63%	37%	0%
Competir con normas nacionales e internacionales mejora rendimiento organizacional	100%	0%	0%
La comunicación bidireccional oportuna y dinámica, mejora procesos organizacionales	89%	11%	0%
Cuando se incrementa competitividad, se debe incrementar beneficios laborales	58%	42%	0%
Un sistema integrado de gestión aporta herramientas de crecimiento de la empresa	42%	21%	37%
Incrementar un sistema de gestión, puede mejorar procesos establecidos	100%	0%	0%
La estandarización de la gestión organizacional permite incrementar rentabilidad	37%	58%	5%
Estandarizar actividades laborales, cumple con expectativas de crecimiento y mejora	21%	63%	16%
Los hallazgos y/o evidencias del sistema de gestión, garantizan la mejora continua	68%	5%	26%
Los productos y servicios mejorarán con la implementación de un sistema de gestión	32%	42%	26%
Puede mejorar la comunicación holística con adecuado sistema integrado de gestión	84%	0%	16%
Un sistema integrado de gestión ayuda al compromiso con partes interesadas	89%	0%	11%
El pensamiento sistémico, incrementa corresponsabilidad en las diferentes áreas	42%	11%	47%
PREGUNTAS MIEMBROS ASOCIADOS	ACEPTA	NO ACEPTA	INDISTINTO
Considera importante la comunicación para potenciar mejora continua	90%	0%	10%
Cuando identifica errores de los sistemas de gestión, recibe soporte técnico profesional	42%	54%	4%
Dispone de canales de comunicación para toma decisiones oportunas	12%	82%	6%
Los objetivos de seguridad alimentaria permiten mejorar su gestión	62%	24%	14%
La credibilidad por malos procesos, ayudan en mejorar las normativas de gestión	4%	90%	6%
Los productos y servicios estandarizados permiten afianzar la credibilidad empresarial	98%	0%	2%
Solicita indicadores para identificar hallazgos del sistema de gestión que utiliza	66%	24%	10%
PREGUNTAS SOCIOS ESTRATÉGICOS (partes interesadas)	ACEPTA	NO ACEPTA	INDISTINTO
Beneficia a la sociedad una organización que cumpla con sistemas de gestión	100%	0%	0%
Apoya un sistema de gestión en seguridad alimentaria y comprender su funcionamiento	90%	0%	10%
La seguridad alimentaria mantiene clientes comprometidos con la organización	100%	0%	0%
La seguridad alimentaria debe cumplir con normas, leyes y reglamentos	100%	0%	0%
Se optimizan recursos cuando utilizamos principios de los sistemas de gestión	40%	60%	0%
Un adecuado sistema de gestión en seguridad alimentaria beneficia a partes interesadas	100%	0%	0%

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

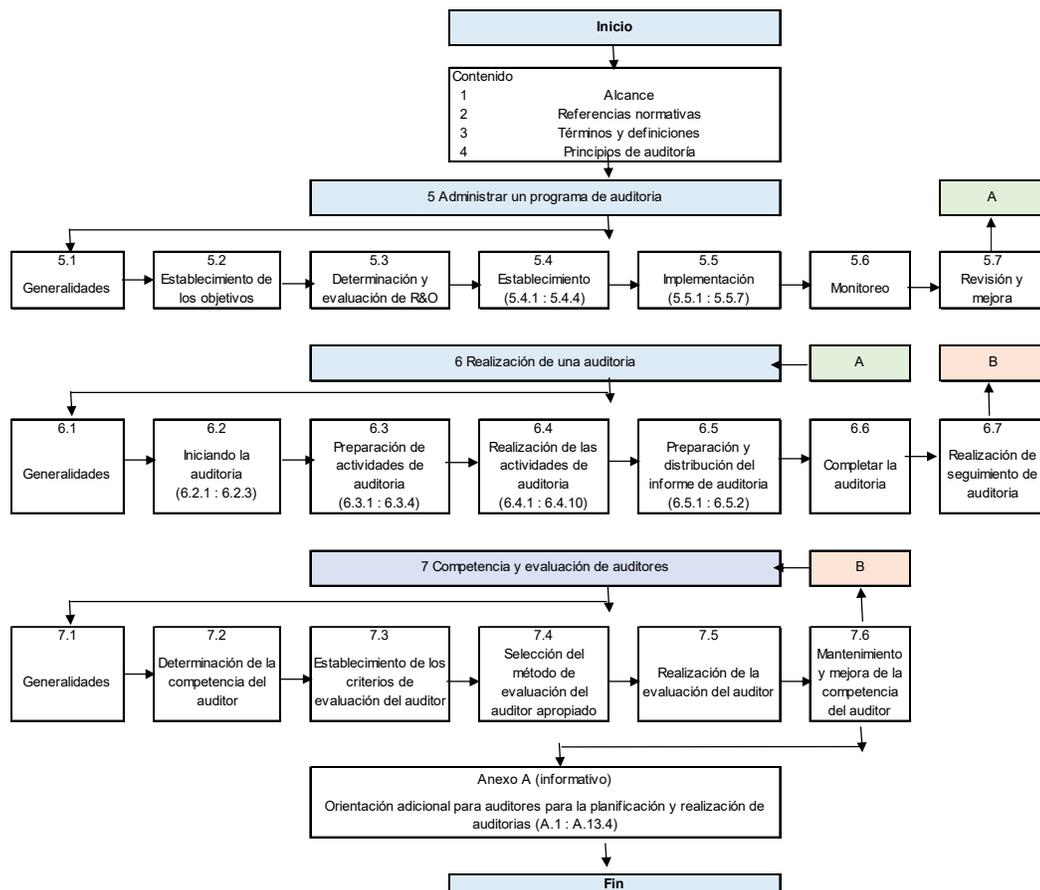
Las respuestas obtenidas (Tabla 8) del diagnóstico base de la empresa SOGE, menciona que existe aceptabilidad del 69% para conocer o aplicar un sistema integrado de gestión; asimismo, existe aceptación de los colaboradores administrativos y operativos con 65% de aceptación, miembros asociados con 53% de aceptación y socios estratégicos (partes interesadas) con 88% respectivamente, para proponer un análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes.

## 1. Auditoría de diagnóstico.

Recopila información de actividades, informes elaborados, borradores de documentos, revisión *in situ* de actividades laborales, reuniones y entrevistas, manteniendo confidencialidad requerida por la empresa SOGE;<sup>13</sup> se podrá utilizar la gestión de auditorías<sup>14</sup> para establecer un programa que contribuya a la determinación de la efectividad del sistema de gestión por separado o combinadas (ISO 2017).

Ilustración 7

### Diagrama de flujo - Gestión de auditorías



Fuente: ISO/DIS 19011:2017-2018

Elaboración: Propia

<sup>13</sup> Documentos obtenidos en la empresa SOGE, utilizando ciclo del conocimiento (ver tabla 5).

<sup>14</sup> Gestión de auditorías, ISO/DIS 19011: 2017-2018 (ISO 2017).

La norma NTE INEN 2537:2010 establece lineamientos (ver numeral 2.2, Capítulo 3) para pymes con estructuras eficaces, eficientes y competitivas (ver página 60) (INEN 2017).

### Ilustración 8

#### Ponderación del diagnóstico base

LISTA DE VERIFICACIÓN - AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO - PREVIO CUMPLIMIENTO SIG					
DETALLE	DESCRIPCIÓN PARA OBTENER INFORMACIÓN	SOGE	MA	SE	PROMEDIO
Requisitos Básicos	1.1 Establece, implementa, revisa, mantiene y/o mejora algún sistema de gestión	83,3%	50,0%	72,2%	68,5%
	Demuestra su capacidad de cumplir requisitos establecidos en esta norma				
	Incrementa nivel de formalidad, rendimiento económico y eleva nivel de competitividad				
	Proporciona productos y servicios que satisfacen requisitos del cliente y aquellos reglamentarios				
Descriptores	3.1 Desarrolla prácticas de gestión, promueven conocimiento técnico y mejoramiento continuo	62,7%	52,9%	58,8%	58,2%
	3.2 Fomenta enfoque en el cliente como base de crecimiento económico				
	1.2 Apoya que estos requisitos sean genéricos, sin importar producto o servicio suministrado				
	3.3 Apoya que estos requisitos permita implementar otros sistemas de gestión con normas ISO				
	3.4 La documentación tiene medios de soporte				
	3.4 Tiene estrategias para tomar decisiones y acciones para la consecución de resultados				
	3.5 Tiene una gestión integral de procesos mínimos para la planificación, conocimiento del mercado, administración de recursos y operaciones, manejo ambiental, seguridad y salud ocupacional				
	3.6 La gestión del negocio, dispone de procesos, recursos y decisiones encaminadas a administrar la organización, buscando sus resultados				
	3.7 La gestión de operaciones, dispone de procesos encargados de proporcionar producto o servicio al cliente, en las condiciones acordadas				
	3.8 La gestión de recursos, dispone de procesos para la administración correcta de los recursos que la organización dispone (personal, equipos, accesorios, dinero u otros), y su utilización es eficiente para el logro de los resultados				
	3.9 La gestión de seguridad y medio ambiente, dispone de procesos establecidos por la organización con la finalidad de prevenir la contaminación al ambiente y los riesgos al trabajador				
	3.10 La gestión de venta, dispone de procesos responsables para generar ingresos económicos a la organización, como resultado de la venta de productos o servicios				
	3.11 Se considera una micro, pequeña y/o mediana empresa, que contempla la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios				
	3.12 Su negocio, depende de la correcta administración de recursos, cuyo resultado económico es positivo para la organización				
	3.13 Su organización, tiene personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones				
	3.14 Sus procesos, tiene un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados				
	3.16 Los reclamos o quejas del cliente, involucra un reconocimiento económico (aceptación de devoluciones, notas de crédito y ejecución de garantías)				
	3.17 Los registros o documentos, establecen resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas				
3.18 Tiene servicios (tipo de producto intangible) hacia sus clientes (servicio de limpieza, mantenimiento de vehículos, transporte de carga, otros)					
<b>Requisitos del Sistema de Gestión Integral – PYMES.</b>					
Gestión del negocio	4.1.1 Tiene requisitos previos para cumplir obligaciones tributarias y laborales, y disponer del permiso de funcionamiento provisto por la autoridad competente	75,0%	66,7%	83,3%	75,0%
	4.1.2 Tiene planificación para establece, documentar y mantener lineamientos estratégicos con objetivos medibles (resultados, satisfacción del cliente, calidad del producto o servicio, prevención de la contaminación y los riesgos laborales)				
	4.1.3 La gestión del negocio, coordina y comunica para promover trabajo en equipo eficaz y eficiente				
	4.1.4 Tiene desarrollo permanente para revisar (mensual, trimestral) cumplimiento de objetivos (resultados, cumplimiento del presupuesto, cumplimiento de acuerdos con cliente, eficiencia procesos operativos, desempeño ambiental y seguridad en el trabajo) de la organización				
Gestión de recursos	4.2.1 La gestión del recurso humano tiene establecida responsabilidades y autoridades del personal e identifica sus requisitos necesarios en términos de educación, formación, habilidades o experiencia. Se debe guardar registros que demuestren que el personal es competente	66,7%	44,4%	77,8%	63,0%
	4.2.2 La gestión del recurso financiero establece anualmente presupuesto y flujo de caja como elementos de planificación, dispone de estructura de costos y gastos, gestiona decisiones y toma acciones para alcanzar los resultados económicos esperados				
	4.2.3 La gestión de infraestructura dispone y mantiene los requisitos del producto o servicio, dispone de un lugar de trabajo seguro y saludable a sus empleados, respetando al medio ambiente				
Gestión de las ventas	4.3.1 Dispone un conocimiento del mercado, identificando clientes, competidores, proveedores y otros agentes involucrados en el negocio	66,7%	55,6%	55,6%	59,3%
	4.3.2 Dispone requisitos del producto según características antes de su producción o de la prestación del servicio, cumpliendo con requisitos legales y reglamentarios aplicables				
	4.3.3 Genera acuerdos o compromisos (definidos y confirmados) para acordar características y cantidad del producto, servicio solicitado, condiciones de entrega y pago				
Gestión de operaciones	4.4.1 La planificación de la producción o prestación del servicio, incorpora requisitos específicos de su negocio, identificación de procesos, definición de estándares e instructivo de trabajo	60,0%	40,0%	53,3%	51,1%
	4.4.2 En las compras, (proceso de compras, requisitos de materiales, relación con proveedores, recepción de materiales, gestión de inventarios) deben cumplir requisitos en cantidad, plazo y precio				
	4.4.3 En control de la producción o prestación del servicio, tiene programación de las operaciones (actividades de producción o prestación del servicio), bienes entregados por el cliente, condiciones y medición del proceso, identificación y trazabilidad, control de equipos de medición				
	4.4.4 El control de calidad, de productos y/o servicios están verificados durante su producción y/o prestación antes de la entrega al cliente, se asegura que cumplen requisitos establecidos (en caso de detectar una no conformidad se identifica, separa y establece tratamiento correspondiente) mantiene registro de controles realizados (identificación y tratamiento)				
	4.4.5 La entrega al cliente mantiene condiciones que prevengan su deterioro, mantiene sistema de recepción der reclamos del cliente registrados y analizados				
Gestión ambiental y seguridad	4.5.1 La prevención de la contaminación al ambiente, contiene identificación de aspectos e impactos ambientales (de sus operaciones que pueden generar impactos negativos) y la prevención de la contaminación (los impactos negativos son analizados a fin de tomar acciones que prevengan la contaminación y el deterioro del desempeño ambiental)	50,0%	33,3%	66,7%	50,0%
	4.5.2 La prevención de riesgos al trabajador, contienen identificación de peligros (asociados a sus actividades en relación a la seguridad y la salud de sus trabajadores) y la prevención de riesgos (toma acciones para minimizar riesgos y controla la salud de los trabajadores)				

Fuente: Sistema de gestión integral para la micro, pequeña y mediana empresa

Elaboración: Propia (ver Anexo 3)

La recopilación de información para implementar un sistema integrado de gestión permite conocer: cronogramas para período 2018, reuniones mensuales del equipo de seguridad alimentaria, auditorías internas semestrales que generen indicadores para conocer niveles de inversión e implementación y actividades semanales de verificación a los hallazgos por desviación del SIG.

Es decir, la información recopilada podrá validar (identificar, organizar, tabular y gestionar) sus actividades (identificación de peligros, puntos críticos de control, programa de prerrequisitos, otros) *in situ* para tener elementos de evaluación del SIG según documentación basada en requisitos legales y normativos; utilizando un muestreo para determinar hallazgos y observaciones adoptando inmediatamente medidas de control y mejora.

### Ilustración 9

#### Hallazgos, lista de verificación, auditoría de diagnóstico

LISTA DE VERIFICACIÓN - AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO		
DETALLE	DESCRIPCIÓN PARA OBTENER INFORMACIÓN	HALLAZGOS
Requisitos Básicos	Establece, implementa, revisa, mantiene y/o mejora algún sistema de gestión	Existe una gestión documental empírica que está basada en la experiencia de sus colaboradores, no tiene un lineamiento técnico para cumplir con obligaciones contempladas
	Demuestra capacidad en requisitos establecidos	
	Incrementa formalidad, rendimiento económico y competitivo	
	Proporciona productos y servicios que satisfacen requisitos del cliente	
	Desarrolla prácticas de gestión con conocimiento técnico y mejoramiento continuo	
Descriptores	Fomenta enfoque al cliente como base de crecimiento económico	Se identificaron aspectos relevantes para conocer niveles de satisfacción del cliente, basadas en experiencias de modelos utilizados por las diferentes áreas; es necesario mantener un seguimiento utilizando indicadores que faculten datos medibles, cuantificables y realistas, previo a determinar un SIG
	1.2 Apoya los requisitos genéricos, sin importar producto o servicio suministrado	
	Apoya que los requisitos sean implementados a otros sistemas de gestión ISO	
	3.3 La documentación tiene medios de soporte	
	3.4 Tiene estrategias para toma de decisiones para consecución de resultados	
	3.5 Tiene procesos mínimos en planificación, mercado, administración, manejo ambiental, seguridad y salud ocupacional	
	3.6 La gestión del negocio, dispone procesos, recursos y decisiones buscando resultados	
	3.7 La gestión de operaciones, dispone procesos para proporcionar producto o servicio al cliente, en condiciones acordadas	
	3.8 La gestión de recursos, tiene procesos para administrar (personal, equipos, accesorios, otros) y es eficiente	
	3.9 La gestión de seguridad y medio ambiente, tiene procesos para prevenir contaminación ambiente y riesgos al trabajador	
	3.10 La gestión de venta, tiene procesos para generar ingresos económicos	
	3.11 Es una Pyme, con legislación vigente, desarrolla actividades de producción, comercialización de bienes o servicios	
	3.12 Su negocio tiene administración de recursos con resultados económicos positivos	
	3.13 Su organización, tiene personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones	
3.14 Sus procesos, tiene actividades relacionadas que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados		
3.16 Los reclamos o quejas del cliente, tiene reconocimiento económico (devoluciones, notas de crédito y garantías)		
3.17 Los registros o documentos, establecen resultados que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas		
3.18 Tiene servicios intangibles (servicio de limpieza, mantenimiento de vehículos, transporte de carga, otros)		
<b>Requisitos del Sistema de Gestión Integral – PYMES.</b>		
Gestión del negocio	4.1.1 Tiene requisitos previos para cumplir obligaciones tributarias y laborales, dispone del permiso de funcionamiento	Cumplen requisitos por considerar sus elementos constitutivos, y auditados permanentemente por los entes de control
	4.1.2 Tiene planificación para establece, documentar y mantener lineamientos estratégicos con objetivos medibles	
	4.1.3 La gestión del negocio, coordina y comunica para promover trabajo en equipo eficaz y eficiente	
	4.1.4 Tiene desarrollo permanente para revisar (mensual, trimestral) cumplimiento de objetivos	
Gestión de recursos	4.2.1 La gestión del recurso humano tiene establecida responsabilidades y autoridades	Existe disminución por factores externos como políticos, económicos, sociales, entre otros.
	4.2.2 La gestión del recurso financiero establece anualmente presupuesto y flujo de caja	
	4.2.3 La gestión de infraestructura dispone y mantiene los requisitos del producto o servicio	
Gestión de las ventas	4.3.1 Dispone un conocimiento del mercado, identificando clientes, competidores, proveedores	Su fortaleza está basado en la comercialización, promoción, distribución y puntos de venta que fortalecen su desarrollo
	4.3.2 Dispone requisitos del producto según características antes de su producción o de la prestación del servicio	
	4.3.3 Genera acuerdos de características y cantidad del producto, servicio solicitado, condiciones de entrega y pago	
Gestión de operaciones	4.4.1 La planificación de la producción o prestación del servicio, incorpora requisitos específicos de su negocio	Existe alta rotación de personal por considerar un punto neurálgico en las operaciones, debido al manejo de activos que incurren en pérdidas, robos, desperdicios y mal uso de recursos
	4.4.2 En las compras tiene (proceso, requisitos, proveedores, materiales, inventarios) cumplir requisitos cantidad, plazo y precio	
	4.4.3 En control de la producción o prestación del servicio, tiene: programación de las operaciones	
	4.4.4 El control de calidad, de productos y/o servicios están verificados durante su producción y/o prestación	
	4.4.5 La entrega al cliente mantiene condiciones que prevengan su deterioro, mantiene sistema de recepción de reclamos del cliente registrados y analizados	
Gestión ambiental y seguridad	4.5.1 La prevención de la contaminación al ambiente, contiene identificación de aspectos e impactos ambientales	En su mayoría no cumplen debido a la falta de conocimiento, seguimiento y evaluación externa e interna
	4.5.2 La prevención de riesgos al trabajador, contienen identificación de peligros (asociados a sus actividades en relación a la seguridad y la salud de sus trabajadores) y la prevención de riesgos (toma acciones para minimizar riesgos y controla la salud de los trabajadores)	

Fuente: Sistema de gestión integral para la micro, pequeña y mediana empresa

Elaboración: Propia (ver Anexo 4)

La NTE INEN 2537:2010 (ver Ilustración 8) tiene enfoque hacia la satisfacción del cliente y el desarrollo de habilidades internas eficientes y consistentes, con prácticas (en planificación, conocimiento del mercado, administración de recursos y operaciones, manejo ambiental, seguridad y salud ocupacional) para recopilar la información con acciones de seguimiento basada en principios de gestión, que son utilizados en beneficio de las pequeñas y medianas empresas, para conducir al mejoramiento continuo: (INEN 2017)

- Enfoque al cliente: al ochenta por ciento de comprensión de sus necesidades actuales y futuras; falta satisfacer requisitos y expectativas, de socios estratégicos, colaboradores y miembros asociados.
- Liderazgo: cumple con setenta y dos por ciento para dirigir los esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes de las partes interesadas; falta compromiso de participación por alcanzar resultados establecidos.
- Enfoque en datos y resultados: con setenta y nueve por ciento de información cualitativa y cuantitativa; se menciona que solo aquellos procesos que se miden se pueden controlar y se pueden mejorar.
- Eficiencia: se cumple al sesenta y seis por ciento por cumplir los objetivos planteados utilizando el menor volumen de recursos y cumpliendo con estándares establecidos.
- Desarrollo permanente: con cincuenta y nueve por ciento de manera sistemática y planificada del progreso del negocio, usando lineamientos establecidos; falta incrementar innovación, nuevos negocios (productos o servicios) para generar ventaja competitiva.
- Conciencia ambiental: con sesenta y tres por ciento se interactúa con el medio ambiente; es necesario reducir y/o prevenir la contaminación.
- Ambiente de trabajo seguro: con sesenta por ciento que fomenta capacitación en riesgos y métodos adecuados para minimizar impactos; falta aplicar prácticas para mejorar condiciones proactivas y seguras.

Posteriormente la alta dirección podría utilizar los principios de gestión de la calidad, para mejorar el desempeño de su organización<sup>15</sup> (ver Anexo 5).

---

<sup>15</sup> Norma Internacional ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad (ISO 2017).

Las herramientas para cumplir con la auditoría de gestión (Ilustración 7) pueden tener variantes (ver Tabla 7), su importancia radica en proporcionar descripciones normalizadas sobre la participación de las personas, las relaciones mutuamente beneficiosas, el enfoque basado en procesos, el enfoque al cliente y la mejora continua, que son la base de las normas sobre gestión de la calidad eficaz (ISO 2017).

### Ilustración 10

#### Gestión para el éxito sostenido de una organización

CARACTERÍSTICAS			BENEFICIOS CLAVES	REVISIÓN			SEGUIMIENTO					
				C	NC	NA	P	H	V	A		
Principio 1	Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas del cliente.	aumento de los ingresos y de la cuota de mercado obtenido mediante respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades del mercado,									
			aumento de la eficacia en la utilización de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción del cliente,									
			mejora de la fidelidad del cliente que conduce a la continuidad del negocio.									
Principio 2	Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.	las personas comprenderán las metas y los objetivos de la organización y estará motivado hacia ellos,									
			las actividades se evalúan, se alinean y se implementan de un modo unificado,									
			se minimizará la mala comunicación entre niveles de una organización.									
Principio 3	Participación de las personas	Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.	personas motivadas, comprometidas e implicadas en la organización, innovación y creatividad al promover los objetivos de la organización, personas que son responsables de su propio desempeño, personas que desean participar y contribuir en la mejora continua.									
Principio 4	Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.	costos más bajos y periodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos, resultados mejorados, coherentes y predecibles, oportunidades de mejora centradas y priorizadas.									
Principio 5	Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.	integración y alineación de los procesos que permitan obtener en las mejores condiciones los resultados deseados, capacidad para centrar el esfuerzo en los procesos clave, proporcionar confianza a las partes interesadas con respecto a la coherencia, la eficacia y la eficiencia de la organización.									
Principio 6	Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.	ventaja en el desempeño gracias a la mejora de las capacidades de la organización, alineación de las actividades de mejora en todos los niveles con los fines estratégicos de la organización, flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.									
Principio 7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.	decisiones informadas, aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos, aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.									
Principio 8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes, flexibilidad y rapidez de respuestas conjuntas al mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente, optimización de los costos y de los recursos.									

Fuente: Anexo B, ISO 9004:2009

Elaboración: Propia

## 2. Análisis de resultados de auditoría de diagnóstico.

Se ha mencionado que las listas de verificación permiten tener elementos para revisar (diagnosticar) cumplimiento de las cláusulas del SIG, donde, cada una describe su contenido en relación con las diferentes normativas.

## 2.1. Instrumentos exploratorios (ver Tabla 6):

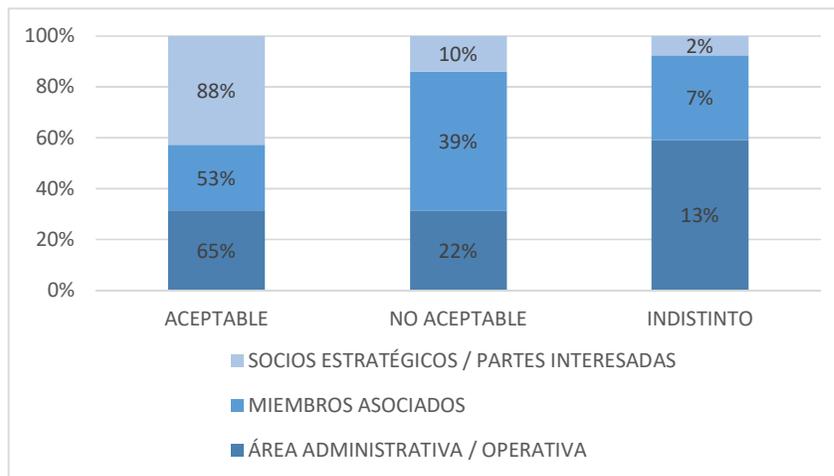
Analizando los instrumentos cualitativos entre personal de la empresa SOGE, miembros asociados (MA) y socios estratégicos (SE); dónde, la muestra, la recolección y el análisis se realizaron de manera (holística) simultánea sin afectar a sus partes.

- entrevistas realizadas a setenta y nueve personas (63,3% = 50 miembros asociados) en comparación con el tamaño de las empresas (ver Tabla 4) son: 46 pequeñas empresas (9,37% = actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas), 3 medianas empresas (25% = suministro de comidas por encargo), y 1 mediana empresa (25% = otras actividades de servicio de comidas).
- revisión documental a treinta y tres documentos (54,5% = 24 procesos vinculadas a las áreas de la empresa SOGE y socios estratégicos), el 45,5% restante no está considerado por motivos estatutarios.
- observación en setenta y nueve (100%) actividades que realizan la empresa SOGE, miembros asociados y socios estratégicos.

En instrumentos cuantitativos se utilizó una lista de verificación de diagnóstico base (ver Tabla 8), se realizaron 27 preguntas al personal operativo y administrativo de la empresa SOGE (52%), miembros asociados (26%) y socios estratégicos (22%).

Gráfico 6

### Tabulación diagnóstico base



Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

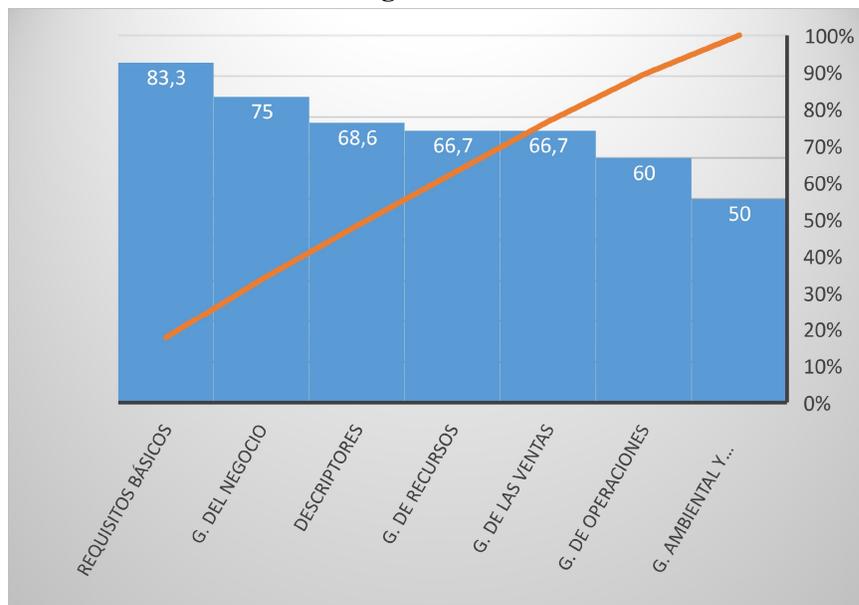
La tabulación al diagnóstico base (ver Gráfico 6), permite comprender la aceptabilidad que tuvo las preguntas realizadas (88% SE, 53% MA, 65% SOGE) para proponer un análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, para potenciar la empresa SOGE.

## 2.2. Levantamiento de información del diagnóstico base

Los lineamientos para las pymes (ver Tabla 3) deben ser comparadas desde un sistema de gestión integral (para micro, pequeña y mediana empresa) elemental, hasta cumplir con parámetros de implementación de un SIG; la empresa SOGE realizó (ver Ilustración 8) una ponderación del diagnóstico base para obtener información propia, de miembros asociados (MA) y socios estratégicos (SE). Dicha ponderación permitió utilizar elementos o características de las cláusulas según norma NTE INEN 2537:2010, para construir cuarenta preguntas, divididas en: seis con requisitos básicos, diecisiete con descriptores, cuatro de gestión del negocio, tres de gestión de las ventas, cinco de gestión de operaciones y dos de gestión ambiental y seguridad.

Gráfico 7

### Diagrama de Pareto



Fuente: Levantamiento del diagnóstico base (Ilustración 8)

Elaboración: Propia

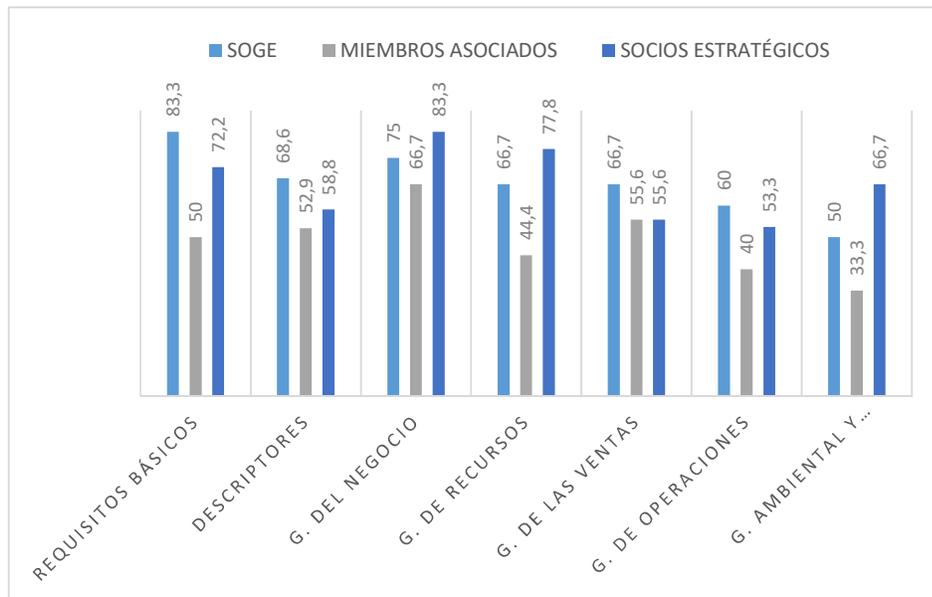
El levantamiento del diagnóstico base, según el esquema gráfico (ver Gráfico 8) de barras tiene un porcentaje acumulado del 66,7% de cumplimiento empírico, es decir las actividades de la empresa SOGE no contaba con una guía (NTE INEN 2537:2010) que permita incrementar su relación con un SIG (efectividad operacional); dicha guía se convertirá en un objetivo del período 2018 – 2019 equivalente a 75% como mínimo.

Podemos concluir que el detalle de efectividad operacional empírica (desconocimiento de la norma NTE INEN 2537:2010) permitirá mantener una guía del contexto de la organización (ver Tabla 10) para potenciar la gestión de actividades empresariales, según:

- fortalezas: requisitos básicos (SOGE 83,3%)
- oportunidades: gestión del negocio (MA 66,7%, SE 83,3%)
- debilidades: entendimiento de descriptores (SOGE 68,6%, MA 52,9%, SE 58,8%)
- amenazas: gestión ambiental (MA 33,3%), gestión de operaciones (SE 53,3%)

Gráfico 8

### Detalle de efectividad operacional empírica



Fuente: Levantamiento del diagnóstico base (Ilustración 8)

Elaboración: Propia

### 2.3. Verificación hallazgos, lista de verificación.

La descripción de hallazgos (anotaciones de documentos, observaciones) según lista de verificación realizada en la auditoría de diagnóstico (ver Ilustración 6), se utilizó en conjunto con los principios de gestión (ver página 47) de la norma NTE INEN 2537:2010, para obtener mejor búsqueda de información (ver Tabla 5, el ciclo del conocimiento).

Tabla 8

#### Lista de evidencias: NTE INEN 2537:2010 y norma ISO 9004:2009

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD		Enfoque al cliente	Liderazgo	Enfoque en datos y resultados	Eficiencia	Desarrollo permanente	Conciencia ambiental	Ambiente de trabajo seguro
DETALLE	HALLAZGOS	80 % comprensión de necesidades, requisitos y	72% logro de objetivos comunes	79% información cualitativa y cuantitativa	76% objetivos, recursos y estándares	59% negocio, innovación, ventaja competitiva	63% medio ambiente, prevenir contaminación	75% capacitación en riesgos y métodos
Requisitos Básicos	Gestión documental empírica, no tiene lineamiento técnico	✓				✓	✓	✓
Descriptor	Niveles de satisfacción del cliente, basadas en experiencia, indicadores, datos medibles		✓	✓				✓
Gestión del negocio	Elementos constitutivos	✓			✓	✓		
Gestión de recursos	Factores externos como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, otros	✓		✓			✓	✓
Gestión de las ventas	Comercialización, promoción, distribución y venta	✓	✓	✓	✓	✓		
Gestión de operaciones	Rotación de personal							✓
Gestión ambiental y seguridad	Falta de conocimiento, seguimiento y evaluación externa e interna	✓			✓			

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

## 2.4. Revisión a potencial propuesta de verificación

Las diferentes actividades realizadas en la empresa SOGE permitieron concatenar (ver Ilustración 7) la gestión para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de la calidad<sup>16</sup> como una potencial herramienta para obtener datos (o beneficios claves), donde:

- se expone ocho principios con sus respectivas características;
- se expuso tres beneficios claves por cada característica (exceptuando principio tres, con cuatro beneficios claves);
- una revisión por cada beneficio clave con clasificación de cumple (C), no cumple (NC), no aplica (NA);
- un seguimiento a cada revisión del ciclo PHVA (según estructura de alto nivel)
- no está considerado una evaluación cuantitativa y/o cualitativa, como referencia para obtener posibles hallazgos en las actividades propuestas (ver numeral 1, Capítulo dos).

Esta revisión a la potencial propuesta de verificación debería ser tratada como elemento posterior al establecimiento de la línea base y análisis de resultados, para potenciar las fortalezas y aprender de sus debilidades, utilizando análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes.

---

<sup>16</sup> Se desarrolla una variante (u otra propuesta) de una lista de verificación, correspondiente a elementos de la gestión para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de la calidad, ISO 9004:2009.

## Capítulo cuatro

### Propuesta del modelo de implementación del sistema integrado de gestión

Posterior al análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes; la empresa SOGE propone un modelo de implementación del sistema integrado de gestión basado en su relación holística con otros sistemas de gestión, iniciando en cada etapa de los procesos de la organización, siendo necesario mantener un enfoque sistémico que permita conseguir concepción de conceptos teóricos (nuevas herramientas) y técnicas de gestión (elementos del ciclo PHVA) y, posteriormente permitir a sus partes interesadas incrementar (emular) características del sistema integrado de gestión en beneficio de su competitividad y/o eficacia organizativa.

Las variantes administrativas y operativas que tienen las PYMES del sector de la producción de alimentos para su inmediato consumo (restaurantes, cafeterías, servicio de banquetes, comedores escolares y/o empresariales, entre otros), podrían utilizar controles de gestión para cumplir con requisitos en inocuidad alimentaria, calidad, medio ambiente, salud ocupacional e implementar propuestas con responsabilidad social; teniendo como referencia elementos reglamentarios expuestos por la empresa SOGE.

Los colaboradores de la empresa SOGE pueden modelar sus competencias profesionales (actividades operativas – administrativas) estructurando sistémicamente su experticia con herramientas (metodologías teóricas) para generar un nuevo conocimiento en su lugar de trabajo; deberán utilizar procesos de autocontrol (para cumplir con tareas en su puesto de trabajo utilizando la mejora continua) referente al sistema integrado de gestión y garantizar la satisfacción del cliente (ver Anexo 1).

El ciclo PHVA garantiza al SIG generar beneficios para la empresa SOGE y su talento humano (capital humano), manteniendo su espíritu organizacional (lineamiento con enfoque estratégico) en aspectos claves tangibles e intangibles que no puedan depreciarse en el tiempo; asimismo, se plantea enriquecer y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades utilizando la holística organizacional, para incrementar

su posicionamiento local e incrementar competitividad en sus operaciones (con práctica y experiencia); según: (Sastre y Aguilar 2003)

- insustituibilidad: los conocimientos y habilidades generados no pueden superarse por las innovaciones, deben desarrollar habilidades en los colaboradores evitando que la tecnología actúe como sustituta;
- inimitabilidad: no debemos copiar a la competencia, debemos desarrollar habilidades para diseñar sistemas que transformen el conocimiento tácito (rutina organizativa) por condiciones de ambigüedad social con parámetros de cultura organizacional;
- intransferibilidad: la captación de capital humano y su adaptación a diferentes entornos (crean valor en un contexto determinado).

## **1. Holística organizacional.**

La holística permite a la empresa SOGE potenciar la gestión del talento humano (subsistemas) para aprehender como la parte y el todo están relacionados, manteniendo dicotomía entre las expectativas laborales de los colaboradores y la mejora continua de la organización (cumplimiento de objetivos organizacionales) en todo momento utilizando el pensamiento sistémico gerencial, empoderamiento y sinergia cultural.

### **1.1. Pensamiento sistémico gerencial.**

Todas las actividades deberán estar encaminadas en fortalecer el liderazgo de la estructura organizacional de la empresa SOGE (Anexo 1) siendo necesario “aprender a desaprender”, comprendiendo que: el todo y las partes como las conexiones entre las partes, permiten estudiar al todo para comprender las partes, sin concentrarse en los componentes básicos sino en los principios esenciales.

El pensamiento sistémico gerencial ayuda a potenciar criterios de calidad basado en estructura multidimensional para desarrollar procesos estratégicos (ISO, SIG) y para satisfacer necesidades del cliente; se utiliza procesos reforzadores (reducción de costos, uso de tecnología) y procesos compensadores (atraer, retener y mantener) (Capra 2009, 48).

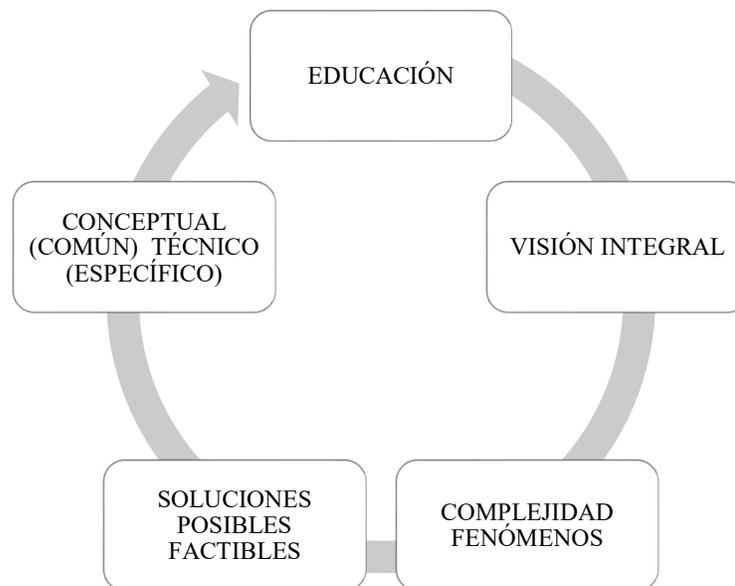
El pensamiento sistémico gerencial dentro del holismo faculta el empoderamiento del aprendizaje (andragogía) como un proceso lento, continuo y progresivo para resolver problemas; incrementando beneficios (bienestar laboral, profesional y personal), basado en autodescubrimiento (continuo) y auto transformación (permanente).

En la empresa SOGE los colaboradores y miembros asociados podrán mantener elementos del liderazgo para potenciar nuevas actitudes, soluciones, ideas, conceptos, hábitos y comportamientos; “formar es mucho más que informar, representa el enriquecimiento de la personalidad humana”, identificando si hubiere precursores de una entropía organizacional (Chiavenato et al. 2002, 112).

- $\uparrow$  educación =  $\uparrow$  conducta +  $\uparrow$  convivencia social.
- $\uparrow$  nivel individual =  $\uparrow\uparrow$  nivel colectivo.
- activar potencial humano <sup>n</sup> => aprovechamiento inteligencia.
- programa educativo: dinámico, pertinente, atractivo y flexible.
- estrategia: dinamismo en educación continua.
- adquirir conocimiento genera entendimiento, discernimiento y capacidad de análisis (Serna 2004, 24).

Gráfico 9

### La educación como desarrollo integral del ser humano



Fuente: Activación de la inteligencia, (Serna 2004, 24)

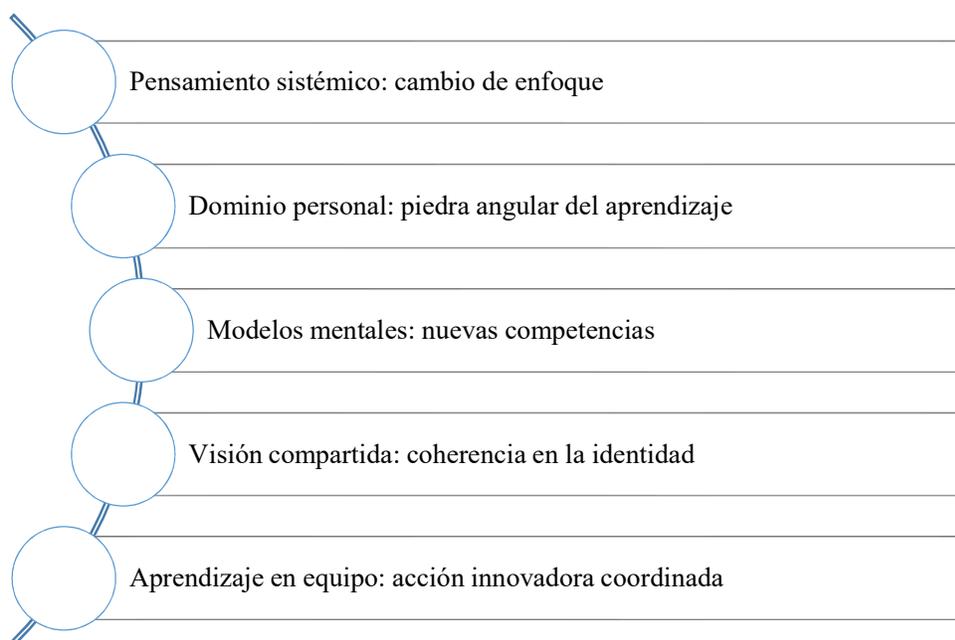
Elaboración: Propia

El propósito de la holística en la empresa SOGE es desarrollar una organización inteligente previo a construir las bases de un sistema integrado de gestión con la finalidad de aprender del todo no por separado, adaptándose al entorno (externo e interno) utilizando su propia experiencia para interactuar con sus socios estratégicos.

Posteriormente las actividades de implementación permitirá crear, adquirir, organizar y distribuir conocimiento, creando sinergia entre aprendizaje adaptativo, aprendizaje colectivo y aprendizaje generativo, que según (Senge 2005, 91) está distribuido en cinco disciplinas:

Gráfico 10

### Cinco disciplinas de Peter Senge



Fuente: La quinta disciplina (Senge 1995, 91)

Elaboración: Propia

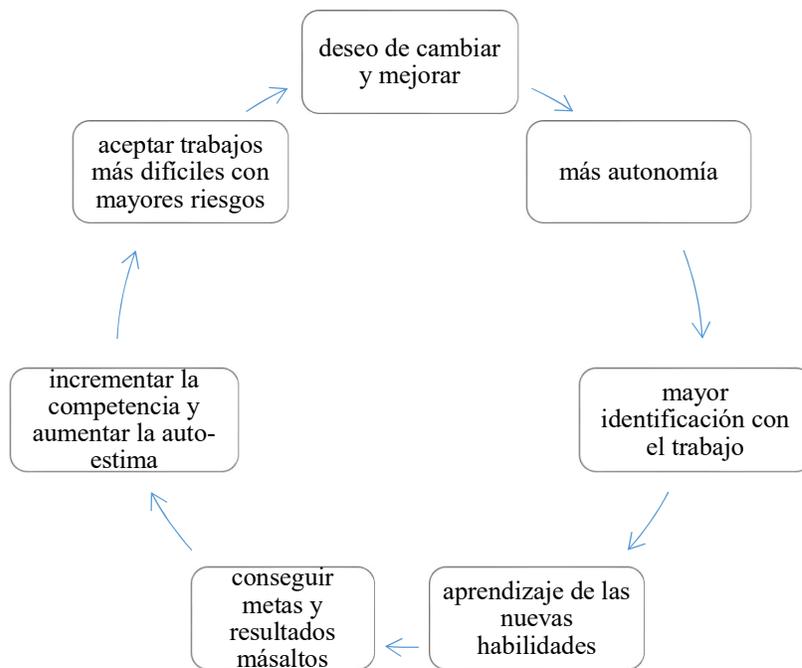
## 1.2. Empoderamiento.

En la empresa SOGE el empoderamiento ayudará para cumplir con lineamientos establecidos por el liderazgo (del personal administrativo u operativo, miembros asociados, socios estratégicos) durante el control sobre sus actividades, descriptivos de cargos y entorno con visión sistémica.

El correcto empoderamiento podrá cambiar las cosas o intervenir en ellas mismas para lograr una mayor independencia de manera alternativa y eficiente, gestionando sus indicadores para medir rendimiento de la planificación interdepartamental, aumentará la calidad de (la inversión y presupuesto) los objetivos económicos y, otorgará poder en toma de decisiones para atender quejas del cliente externo oportunamente, el beneficio en la empresa SOGE se cumplirá al implementar el sistema integrado de gestión desarrollando sinergia laboral en sus diferentes áreas manteniendo una visión holística con parámetros cualitativos y cuantitativos.

Gráfico 11

### El círculo del *empowerment*



Fuente: Manual del *empowerment* (Wilson 2004, 24)

Elaboración: Propia

La holística permitirá que el empoderamiento generará paulatinamente una ventaja competitiva misma que utiliza elementos accesibles (conocimiento e información) adecuados para tomar decisiones acertadas, indistintamente de las diferentes situaciones que realiza la empresa SOGE; coexista un beneficio propio, colectivo y/u organizacional (Santillán 2010).

### 1.3. Gestión del conocimiento

En la empresa SOGE para validar el diagnóstico (ver Ilustración 4) de un diagrama de flujo se utiliza gestión del conocimiento para: (Santillán 2010, 60-69)

- Identificar conocimiento basado en diagnóstico (analizar y describir) para su cumplimiento: a) lista preliminar de procesos y tareas, utiliza observación directa y entrevistas, b) revisión por expertos para validación, c) generación de planificación con graduación homogénea por niveles (convalidaciones, evaluación del desempeño, pruebas teórico-prácticas, datos biográficos profesionales, entrevistas, test sicométricos, ejercicios y simulaciones).
- Crear e incorporar conocimiento de manera integral a los diferentes procesos: a) formación para adquirir conocimiento y desempeñar un puesto, b) formación como entrenamiento (adquirir destrezas para desempeñar con eficacia un puesto), c) formación como cambio de actitudes (transmitir valores, comportamientos, normas).
- Almacenar conocimiento y categorizarlo en tácito (percepción subjetiva, emociones) y explícito (lenguaje formal sistémico); se obtiene: externalización (conversión de tácito a explícito), combinación (conversión de explícito a tácito), accesible (de colaborador a organización y viceversa).
- Estructurar conocimiento para agruparlo y clasificarlo en casos prácticos para resolver situaciones análogas (percepcional), deducción de casos particulares (abstracto), experiencias (preguntas frecuentes como herramientas, foros interactivos con estructuración matricial).
- Distribuir y compartir conocimiento interna y externamente.
- Mantener conocimiento para evolucionar proactivamente con el entorno, desarrollando investigación y desarrollo e innovación.
- Contabilizar conocimiento intangible (ventaja competitiva) para desarrollar indicadores para su medición y valoración.

La gestión del conocimiento en la holística organizacional permite al liderazgo tomar las decisiones más acertadas en beneficio propio, colectivo y organizacional, previo a implementar un SIG, según los diferentes escenarios donde realicen sus actividades con colaboradores, miembros asociados y/o socios estratégicos.

#### 1.4. Sinergia cultural.

En la empresa SOGE el liderazgo debe conseguir una constante retroalimentación para desarrollar elementos (de pertenencia, responsabilidad, autoridad, poder, recompensa, energía, liderazgo, comunicación) que generen experiencias en beneficio de sus partes interesadas.

Dicha sinérgica cultural permitirá que la suma de sus partes tenga un mayor rendimiento que la suma de todos los insumos, creando mejores resultados y estableciendo una gerencia eficaz basada en enfoque estratégico con visión de éxito.

Gráfico 12

#### Creación de valor basado en la sinergia cultural



Fuente: Gestión estratégica organizacional (Prieto 2012, 106).

Elaboración: Propia

En la holística organizacional la sinergia cultural es una herramienta para realizar diagnóstico (ver Ilustración 8) e identificar su formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias según su contexto de los sistemas de gestión, ofreciendo como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la producción de bienes y servicios de la empresa SOGE.

## 2. Estructuración de la propuesta del modelo.

En la estructuración del análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, permitirá comparar aspectos relevantes desde sus expectativas hasta el cumplimiento de objetivos planteados en este proyecto.

Existirán variantes externas (económicas) e internas (motivaciones intrínsecas) originadas por la debilidad del sistema (formatos, registros, instructivos, documentos, procesos), debiendo aplicar proactividad holística con visión sistémica en las actividades desarrolladas por la empresa SOGE.

La primera etapa se realiza una matriz de enlace entre ciclo PHVA con las normas internacionales ISO (estructura de alto nivel, Anexo SL) y con la PAS 99:2012; manteniendo aspectos sistémicos relevantes que permitan optimizar recursos, cumplimiento de requisitos y sostenibilidad de la organización, (ver Anexo 6).

Tabla 9

### Matriz enlace entre normativas internacionales

CICLO PHVA	NORMAS ISO (Estructura de Alto Nivel - Anexo SL)		9001	14001	22000	45001	Estructura PAS 99:2012
	CLÁUSULA						
PLANIFICAR	4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	√	√	√	√	Contexto de la organización
	5	LIDERAZGO	√	√	√	√	Liderazgo
	6	PLANIFICACIÓN	√	√	√	√	Planificación
	7	SOPORTE	√	√	√	√	Soporte / apoyo
HACER	8	OPERACIÓN	√	√	√	√	Operación
VERIFICAR	9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	√	√	√	√	Evaluación del desempeño
ACTUAR	10	MEJORA	√	√	√	√	Mejora

Fuente: Recopilación de información, archivos normas internacionales

Elaboración: Propia

En la segunda etapa se podrá difundir el ciclo PHVA a los miembros asociados de la empresa SOGE para: planificar (objetivos, procesos, requisitos del cliente, políticas), hacer (implementando lo planificado), verificar (los procesos, productos y servicios) y actuar (tomando acciones para mejorar cuando sea necesario).

Se recomienda conocer paulatinamente esta guía básica para revisar elementos comunes del sistema integrado de gestión (ver Gráfico 3), según:

- Nombre de la organización: y/o miembro asociado (ver Gráfico 4).
- Tipo de organización: para evitar repetición (ver Gráfico 6) e incrementar competitividad (ver Tabla 4).
- Meta: normativa a utilizar (ver Tabla 5) y clasificador de actividades.
- Alcance: identificación, revisión y evaluación de normativa.
- Frecuencia: acciones, recursos, responsables, lineamientos e identificación de cláusulas de las normativas.
- Decisión: compromiso de la alta dirección, asume con liderazgo (ver Ilustración 3) en las reuniones, mesas de debate, talleres, charlas.
- Diagnóstico: identifica aspectos que limitan integración (ver Tabla 9), utiliza revisión documental, lista de chequeo, matriz DAFO, observación de procesos y actividades, estadística descriptiva.
- Diseño: asegura integración del sistema (ver Ilustración 11), con equipo multidisciplinario, tormenta de ideas, diagrama de flujo.
- Soporte documental: actualizado (ver Ilustración 2), con trabajo grupal, talleres, gráficos simples, criterio de expertos, tormenta de ideas.

Ilustración 11

### Caracterización en los procesos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO:	Según Anexo 1		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Establecer, verificar, evaluar, informar, otros		
ALCANCE:	Se define según Sistema Integrado de Gestión		
RESPONSABLE:	Persona que gestiona el proceso		
ENTRADAS / PROVEEDOR	ETAPA DEL CICLO	ACTIVIDADES	SALIDAS / RESULTADOS
Informes, documentos, planes, procedimientos, otros.	P	Según las actividades previstas por la organización, documentos de trabajo, entre otros.	Informes, documentos, planes, procedimientos, otros.
	H		
	V		
	A		
SEGUEMIENTO AL PROCESO	CONTROL DE RIESGOS		
Matriz de Indicadores por Procesos	Matriz de Riesgos de la empresa		
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMA	
Según proceso de la empresa SOGE	Normativas, reglamentos, entre otros	ISO 22000, 9001, 14001, 45001, 19011, PAS 99:2012, otros	
RECURSOS			
HUMANOS:	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS:	
Colaboradores, miembros asociados, socios estratégicos	Instalaciones propias (2019)	Junta Directiva de la empresa SOGE	

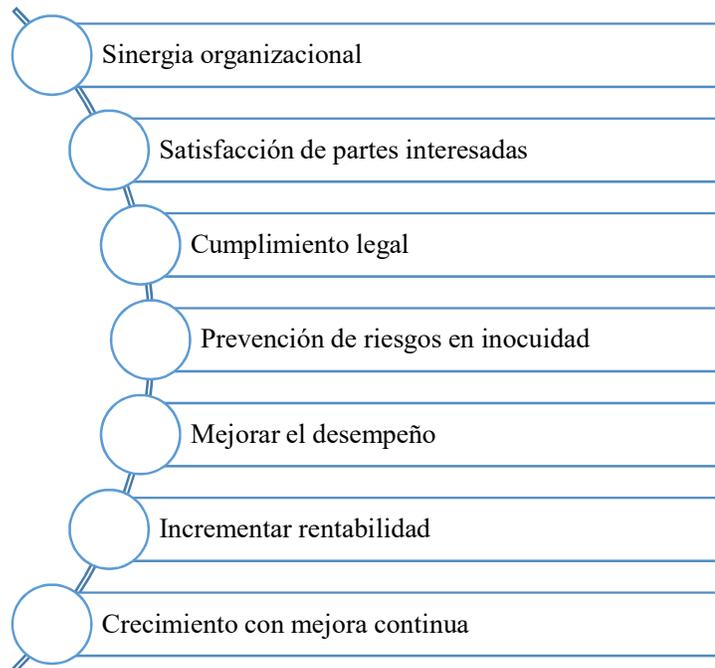
Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

Finalmente, el compromiso adquirido por la empresa SOGE para mantener al sistema integrado de gestión, en las diferentes etapas del proceso estará respaldado por personal competente según requisitos del área de Gestión del Talento Humano (reclutamiento, selección, formación, empoderamiento, toma de consciencia) que favorecen la motivación intrínseca en la organización.

Gráfico 13

### Elementos claves para la implementación



Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

### 3. Desarrollo de características claves de la propuesta del modelo de integración.

Una vez identificado las características de la holística organizacional (ver numeral 1, Capítulo cuatro) que permita potenciar la gestión del talento humano y la estructuración de la propuesta del modelo (ver numeral 2, Capítulo cuatro) que permita potenciar a la empresa SOGE; se desarrolla las características claves de la propuesta del modelo de integración basado en la matriz de enlace (ver Tabla 9), según las cuatro etapas del ciclo PHVA.

a) El contexto de la empresa SOGE tiene identidad organizacional (ver numeral 1, Capítulo dos) con características holísticas (ver numeral 4, del Capítulo uno), con los principios de gestión de la calidad (ver Gráfico 2) y elementos del sistema con estructura sistémica (ver Gráfico 3) para su mejora continua (numeral 3.3, página 32).

Tabla 10

**Contexto de la organización**

FODA			
		Fortalezas requisitos básicos (SOGE 83,3%)	Debilidades entendimiento de descriptores (SOGE 68,6%, MA 52,9%, SE 58%)
Situación Interna	1	Adecuado funcionamiento del SGC	1 Abuso en el uso de materias primas
	2	Correcta selección y calificación de proveedores	2 Control de inventarios
	3	Cumplimiento de leyes nacionales e internacionales	3 Disminución de valores remunerativos
	4	Equipos y herramientas para optimizar recursos	4 Evaluación del personal
	5	Las políticas incentivan compromiso, lealtad, honradez y respeto.	5 Falta de personal para el cumplimiento de labores
	6	Personal capacitado, honesto y proactivo	6 Falta de profesionales para cubrir demanda local
	7	Profesionales con experiencia en A & B	7 Insatisfacción en proveedores por pago inmediato
	8	Reconocimiento local, provincial y nacional	8 Plan de carrera
	9	Respuestas inmediatas a favor de los clientes internos y externos	9 Posicionamiento débil en el mercado
	10	Servicios profesionales con calidad, variedad e innovación	10 Productos y servicios no diferenciados
Situación Externa	Oportunidades gestión del negocio (MA 66,7%, SE 83,3%)		Amenazas gestión ambiental (MA 33,3%), gestión de operaciones (SE 53,3%)
	1	Buena relación laboral y persona, interno y externo	1 Existencia de servicios similares en el mercado.
	2	Comunicación interna y externa	2 Inestabilidad de los mercados locales por fenómenos naturales
	3	Desarrollo de alianzas estratégicas	3 Mala selección del personal.
	4	Desarrollo de nuevos productos y servicios	4 Mejores salarios en el extranjero
	5	Desarrollo de técnicas administrativas	5 Precios bajos de la competencia
	6	Desinterés en apropiación de bienes internos y externos	6 Recursos económicos y financieros
	7	Incrementar núcleo de profesionales	7 Regulaciones tributarias
	8	Incrementar servicio de post venta	8 Extorsión de gremios, asociaciones, otros
	9	Se mantiene un ambiente de trabajo agradable.	9
10	Selección y evaluación del personal	10	

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018) (ver página 64)

Elaboración: Propia

b) La comprensión de las necesidades y expectativas de partes interesadas permite gestionar oportunamente la cultura organizacional (ver Ilustración 2) de la empresa SOGE, manteniendo la comunicación interna (ver Tabla 1) para socializar sus valores corporativos (ver Gráfico 5) y su liderazgo (ver Ilustración 3).

Tabla 11

**Estructura base de la empresa SOGE**

ESTRUCTURA BASE EMPRESA SOGE			
MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Incrementar la rentabilidad y potenciar al talento humano, enfocado en la sostenibilidad de los grupos de interés, utilizando gestión, calidad e innovación	Generar alternativas de empleo utilizando alianzas estratégicas con sus socios estratégicos para potenciar su cadena de valor	Apoyar al desarrollo de toda gestión en favor de la gastronomía ecuatoriana con capacidad de conseguir el fortalecimiento organizacional desde alta gerencia, la experiencia y la teoría	(a) incrementar en 15% alianzas estratégicas con organizaciones y colaboradores
			(b) desarrollar programas mensuales de formación y desarrollo según la planificación estratégica organizacional
			(c) participar trimestralmente del fortalecimiento organizacional de sus miembros asociados
			(d) mantener el 90% del cumplimiento de objetivos establecidos por sus partes interesadas
			(e) cumplir con 100% de confidencialidad en datos y operaciones de nuestros clientes

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

c) El alcance de la empresa SOGE es generar servicios complementarios para sus cincuenta miembros asociados (ver Tabla 6); con la finalidad de satisfacer sus expectativas y necesidades, en todas sus actividades según su ubicación en la estructura sectorial (ver Tabla 3).

Tabla 12

**Clasificación de los miembros asociados de la empresa SOGE**

Detalle de la actividad / personal ocupado por segmento	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa
Elaboración de comidas y platos preparados (C1075)	8	5	2	1	
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas (I561)	11	4	2		
Suministro de comidas por encargo (I562)	7	3	6	1	
Otras actividades de servicio de comidas (I5629)					

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

Posteriormente se usa la determinación de límites de aplicabilidad del alcance, que estarán respaldados por factores del fortalecimiento integral (ver numeral 2, del Capítulo dos) para comunicar a las partes interesadas y, para determinar la conformidad de sus productos<sup>17</sup> (centro de acopio, producción y distribución) y servicios (administrativos), establecidos según los parámetros de la empresa SOGE (ver Anexo 1).

Tabla 13

**Determinación del alcance de la empresa SOGE**

PRODUCTOS Y SERVICIOS - EMPRESA SOGE		ISO 9001	ISO 14001	ISO 22000	IQNet SR 10 "ISO 26000"	ISO 45001
Gestión financiera, administrativa y operativa	talleres de casos prácticos y resolución de conflictos	√	√	√	√	√
	convenios académicos	√		√		
	elaboración de reglamentos (SGSA, SSL, SGC)	√	√	√		√
	implementación, acompañamiento de diagnóstico en normas de gestión (POES, APPCC, BPM, ISO, otras)	√	√	√	√	√
	normativas (INCOP, IEPI, LUAE, IESS, SRI, otras)	√	√	√		√
	planes de negocio	√	√	√		√
	proceso (legal, financiero, contable, tributario)	√	√	√	√	√
	procesos operativos (comercial, empresarial)	√	√	√		√
Gestión comercial y logística	comunicación sistémica organizacional: publicidad digital, asesoría comercial, revista digital	√	√	√	√	√
	enlace interactivo de productos y servicios	√	√	√		√
	organización de rueda de negocios, ferias, encuentros empresariales, lanzamiento de marcas	√		√		
	portal de compras			√		
	videos empresariales informativos	√	√	√	√	√
Gestión integral del talento humano	coaching y liderazgo	√	√	√	√	√
	consultoría y seguimiento	√	√	√	√	√
	formación continua	√	√	√	√	√
	programas de formación empresarial	√	√	√	√	√
	resolución de conflictos	√	√	√	√	√
	selección y valoración de personal	√	√	√	√	√

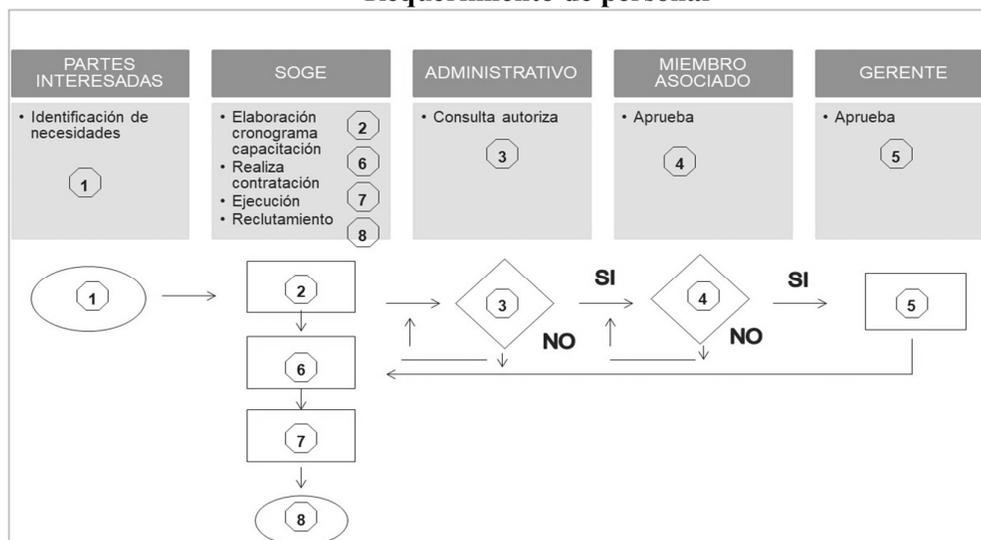
Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

d) Se toma como referencia al “proceso de requerimiento de personal” que permitirá determinar su interacción (ver numeral 4, Capítulo uno) y conocer los diferentes criterios y/o métodos; puede surgir desde sus partes interesadas (área de la organización, miembros asociados o socios estratégicos) (ver Ilustración 12).

<sup>17</sup> Está determinado en función del nivel de la inversión, para generar Centro de Acopio SOGE (según Anexo 1)

Ilustración 12

**Requerimiento de personal**

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

e) Se utiliza al liderazgo (numeral 5, Capítulo uno) como herramienta para promover la mejora en actividades (ver numeral 4, Capítulo uno) y mantiene la integración de elementos del sistema de gestión (ver numeral 2, Capítulo uno) con sus partes interesadas.

Tabla 14

**Liderazgo, compromiso, enfoque al cliente**

Iniciativa estratégica	Iniciativa de mejora	Propuesta de mejora	Propuesta estratégica
Desarrollo y entrenamiento, gestión de talentos (numeral 4, Cap. 1)	Desarrollar talentos jóvenes para ocupar cargos en mandos medios	Realizar la DNC (detección necesidades capacitación) y potenciar competencias	La suma de experiencia y entrenamiento debe tener actitud proactiva para crecimiento personal y profesional
Liderazgo y comunicación (numeral 4.3/5, Cap. 1)	Crear un equipo de facilitadores que potencien desempeño en cada área	Ponderar resultados para aumentar compromiso como facilitadores de cambio	Mejorar la motivación del desempeño y conseguir eficiencia de objetivos organizacionales
Cultura y valores (numeral 4.1/4.4, Cap. 1)	Reforzar plan de incentivos no monetarios	Conservar un adecuado clima laboral, fortaleciendo la cultura organizacional	Mantener características organizacionales estructuradas
Gestión de conocimiento (todos los capítulos)	Optimizar la planificación	Establecer metas para diseñar, establecer y controlar estrategias	Establecer como factor principal de ventaja competitiva

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

f) La política a implementarse cumple propósito y contexto (ver Tabla 11) según análisis en los sistemas de gestión para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a las pymes, utilizando elementos de la holística organizacional en beneficio de la empresa SOGE (ver Tabla 15).

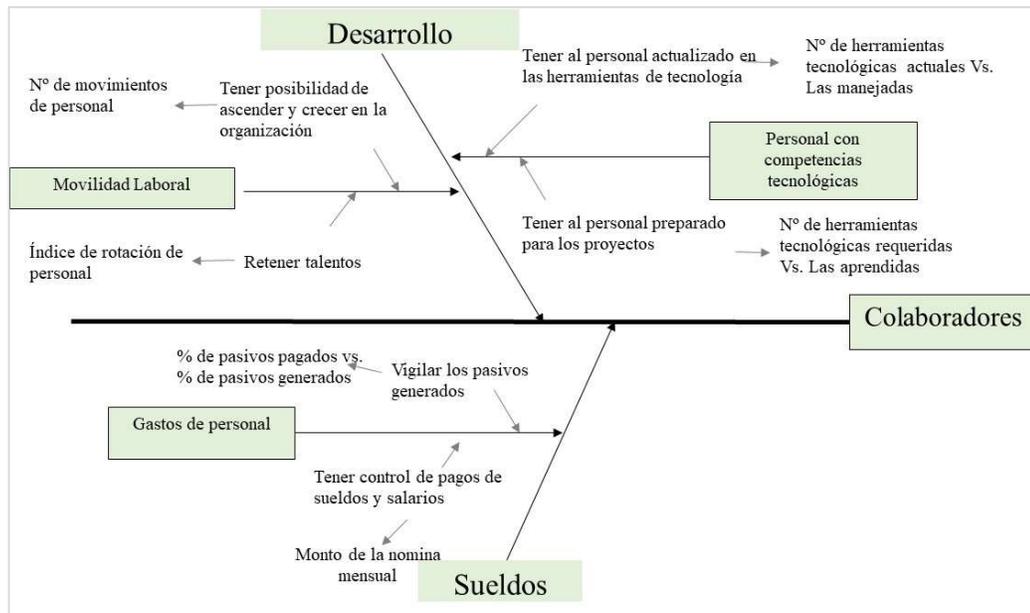
“SOGE se alinearé a la armonización de elementos comunes de un SIG que mejore su competitividad con orientación a satisfacer necesidades y expectativas de partes interesadas, para beneficiar su planificación estratégica, la optimización de recursos, su visión holística, los programas de formación, los canales de comunicación y su imagen comercial”; se establecerán objetivos estratégicos, según:

- Mejorar la capacidad de reacción frente a nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas.
- Mejorar la eficiencia en toma de decisiones por la alta gerencia.
- Mejorar la simplificación y reducción de documentos y registros.
- Mejorar el empoderamiento de las partes interesadas.

g) Los roles, responsabilidades y autoridades podrán asegurar que los procesos estén generando y proporcionando las salidas previstas (ver Ilustración 13).

Ilustración 13

### Ejemplificación de roles responsabilidades y autoridades



Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

Tabla 15

**Ejemplificación de evaluación de roles, responsabilidades y autoridades**

PLANTILLA DE MEDICIÓN			
Objetivo estratégico:	Capacitar por competencias	Frecuencia:	Trimestral
Indicador:	ROI - capacitación por competencias	Unidad de Medición:	Porcentaje
Intención de Indicador:	Medir impacto de capacitación por competencias, según ingresos de la SOGE		
Definición del Indicador / Fórmula:	Retorno de la inversión en capacitación = Beneficios obtenidos luego de la capacitación / Costos de la capacitación por competencias		
Fuente y Método de fijación de metas:	Fuente del registro de gastos de capacitación		
Responsabilidad fijación de metas: TTHH	Responsabilidad de alcance de metas: TTHH	Responsabilidad de informe / seguimiento: TTHH y Gerencia	Disponibilidad: fecha por definir
META		ACTUAL (2018)	2019
		40%	55%

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

h) Las acciones para abordar riesgos y oportunidades, permite una gestión eficaz de acciones preventivas para eliminar no conformidades o analizar cualquier no conformidad que sucediera y prevenir su recurrencia.

Las oportunidades pueden mejorar la productividad en la empresa SOGE, asimismo, reducir las circunstancias no deseadas y mantener la mejora continua permanentemente (ver Anexo).

#### **4. Fase del plan de implementación.**

La empresa SOGE propone alternativamente un análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, para desarrollar ventaja competitiva al disminuir considerablemente procesos burocráticos y afianzar la seguridad alimentaria, mejorando considerablemente la sinergia entre socios estratégicos y partes interesadas.

Se disminuirán costos de no calidad obteniendo aumento de la eficacia como ventaja directa en la operación realizada (ver Ilustración 2).

Tabla 16  
Actividades para un sistema integrado de gestión

FASES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
INICIO				
Revisión de la organización	Evaluar conocimiento sobre sistemas de gestión	Identificar y documentar conocimiento del SIG	Informe de resultados para evaluación previa	Dirección
	Identificar capacidades sobre proceso de integración de sistemas de gestión	Documentar capacidades para integración del SIG	Plan de identificación de oportunidades y bases de conocimiento	Dirección
	Identificar necesidades y expectativas de clientes externos e internos	Aplicar un despliegue de la función de la calidad	Informe de resultados	Dirección
Identificación de sistemas de gestión a integrar	Identificar necesidades para seleccionar sistemas de gestión a integrar	Realizar una auditoría interna, a fin de evaluar oportunidades de mejora	Informe de evaluación de la auditoría interna	Dirección / Coordinación

Fuente: Especificaciones PAS 99:2012

Elaboración: Propia

Se dispuso elementos (fases, objetivos, metas, indicadores, responsables) que permitan iniciar con la fase de implementación con apoyo de la norma PAS 99:2012, desde la revisión de la organización hasta la identificación de los sistemas de gestión a integrar, según:

- Planificar: las actividades de identificación de todos los requisitos del plan de gestión, identificación y diseño de procesos que vinculan a la seguridad alimentaria en el sistema a implementar, identificación de potenciales amenazas utilizando evaluación de riesgos, revisión de políticas y objetivos de seguridad alimentaria, establecimiento de metas y programas de seguimiento para alcanzar planificación esperada, revisión del plan SGSA, identificación de medidas de control, planificación de listas de verificación, y planificación de gestión documental, que beneficie a los sistemas integrados de gestión.
  - diagrama de flujo, mapeo cliente proveedor, lluvia de ideas, análisis de Pareto, matriz de evaluación, diagramas de causa y efecto.

Tabla 17

**Actividades para un sistema integrado de gestión**

FASES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>				
4. Contexto de la organización	Entender la organización y su contexto	Identificar su contexto interno y externo, capacidad de alcanzar la meta del SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 4.1 de la PAS:99:2012	Dirección / Coordinación
	Entender necesidades y expectativas de las partes interesadas	Identificar partes interesadas relevantes del SIG, y requerimientos de cada una	Cubrir requerimientos de cláusula 4.2 de la PAS:99:2012	Dirección / Coordinación
	Identificar objetivos del SIG	Determinar objetivos, alcance, requerimiento y limitaciones del SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 4.3 de la PAS:99:2012	Dirección / Coordinación
	Integración de los sistemas de gestión	Establecer para SIG su implementación, mantenimiento y mejora continua	Cubrir requerimientos de cláusula 4.4 de la PAS:99:2012	Dirección / Coordinación
5. Liderazgo	Definir liderazgo y compromiso	Demostrar liderazgo antes, durante y después del proceso de implementación del SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 5.1 de la PAS:99:2012	Dirección
	Identificar políticas aplicables	Desarrollar políticas integradas que incluyen los sistemas de gestión	Cubrir requerimientos de cláusula 5.2 de la PAS:99:2012	Dirección
	Roles organizacionales, responsabilidades y autoridades	Identificar, documentar y comunicar los roles, responsabilidades y autoridades involucradas en el SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 5.3 de la PAS:99:2012	Dirección
6. Planificación	Definir acciones para enfrentar riesgos y oportunidades	Evaluar el entorno para identificar riesgos y oportunidades	Cubrir requerimientos de cláusula 6.1 de la PAS:99:2012	Coordinación
	Planificar los objetivos para alcanzar el SIG	Definir objetivos para el SIG, tomando en cuenta la evaluación del entorno	Cubrir requerimientos de cláusula 6.2 de la PAS:99:2012	Coordinación
7. Soporte	Identificar y proveer los recursos necesarios antes, durante y después de implementación SIG	Lograr identificar los recursos necesarios para manejar efectivamente cada componente del SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 7.1 de la PAS:99:2012	Dirección
	Determinar las competencias necesarias de las personas responsables del SIG	Establecer y asignar las competencias a los responsables de cada tarea	Cubrir requerimientos de cláusula 7.2 de la PAS:99:2012	Dirección
	Asegurar el conocimiento de las políticas y SIG por parte de todas las personas	Lograr la difusión del conocimiento respecto a las políticas y SIG para todos los empleados	Cubrir requerimientos de cláusula 7.3 de la PAS:99:2012	Dirección
	Determinar las necesidades internas y externas para la comunicación en el SIG	Establecer e implementar una comunicación efectiva para el SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 7.4 de la PAS:99:2012	Dirección
	Mantener documentada información especificaciones PAS 99 y la información necesaria del SIG	Crear un sistema de documentación eficiente	Cubrir requerimientos de cláusula 7.5 de la PAS:99:2012	Coordinación

Fuente: Especificaciones PAS 99:2012

Elaboración: Propia

- Hacer: validaciones en la generación de conocimiento en todas las etapas del proceso, la implementación de controles operativos para colaboradores, la implementación de controles documentales, la implementación de controles operativos y planes de emergencia, la implementación del plan APPCC, POES, BPM, PPR, SGSA, SIG.
  - capacitación en el puesto de trabajo (implementa cambios según propuestas de la operación);
  - diseño de experimentos (busca resultados esperados, determina posibilidad de eficacia);
  - trabajo en equipo (mejora las habilidades de liderazgo),
  - resolución de conflictos (resuelve problemas entre personas y/o áreas);
  - gestionar los riesgos (realiza acciones para su mitigación).

Tabla 18

### Actividades para un sistema integrado de gestión

FASES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>				
8. Operaciones	Planificar, ejecutar y controlar todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos del SIG	Creación de un plan que asegure el logro de la ejecución y control de todos los procesos que conllevan el cumplimiento de los requisitos del SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 8.1 de la PAS:99:2012	Coordinación / Analista

Fuente: Especificaciones PAS 99:2012

Elaboración: Propia

- Verificar: la evaluación del cumplimiento de requisitos legales; la evaluación del desempeño; la evaluación del cumplimiento de la eficacia; la evaluación de resultados de la verificación y la evaluación del análisis de verificación de auditorías internas.
  - hojas de datos (para un seguimiento a las salidas del proceso);
  - gráficos de control (determina la estabilidad del proceso);
  - indicadores de rendimiento (identifica factores que influyen en la eficacia del proceso);
  - análisis gráfico (grafica los resultados del proceso).

Tabla 19

**Actividades para un sistema integrado de gestión**

FASES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>				
9. Evaluación del desempeño	Realizar el seguimiento, medición análisis y evaluación del SIG implementado	Creación de un plan que asegure el seguimiento, medición, análisis y evaluación del SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 9.1 de la PAS:99:2012	Dirección / Coordinación
	Ejecutar auditorías internas	Establecer un plan de auditoría interna	Cubrir requerimientos de cláusula 9.2 de la PAS:99:2012	Dirección / Coordinación
	Planificar revisiones continuas por parte de la alta dirección para asegurar efectividad del SIG	Crear plan de revisión de resultados de auditoría, estatus de acciones correctivas y preventivas, y seguimientos	Cubrir requerimientos de cláusula 9.3 de la PAS:99:2012	Dirección / Coordinación

Fuente: Especificaciones PAS 99:2012

Elaboración: Propia

- Actuar: validación del cumplimiento del plan de mejora continua; la validación de la efectividad de acciones correctivas y para obtener informes de la revisión por la gerencia.
  - mapeo de procesos (en lugar visible para identificación);
  - estandarización de procesos (para comparación y mejora);
  - capacitación (para nuevos procesos o su formalización).

Tabla 20

**Actividades para un sistema integrado de gestión**

FASES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>				
10. Mejora	No conformidad y acciones correctivas	Crear un procedimiento para manejar las no conformidades y mitigar sus impactos	Cubrir requerimientos de cláusula 10.1 de la PAS:99:2012	Coordinación
	Mantener la mejora continua del SIG	Crear un plan de revisión y mejora continua a fin de mantener la efectividad del SIG	Cubrir requerimientos de cláusula 10.2 de la PAS:99:2012	Coordinación

Fuente: Especificaciones PAS 99:2012

Elaboración: Propia

Para la empresa SOGE la integración permitirá: mantener una comunicación bidireccional, generar mejora continua en la gestión realizada, mejorar posicionamiento efectivo (adquiere, almacena, procesa, produce y despacha productos con inocuidad y seguridad), demostrar capacidad para competir en el Distrito Metropolitano de Quito y satisfacer requerimientos del cliente final.

Tabla 21

### Actividades para un sistema integrado de gestión

FASES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<b>CERTIFICACIÓN</b>				
	Obtener certificado	Recibir la aprobación	Obtener certificado	Asesores
<b>MANTENIMIENTO</b>				
Monitoreo	Monitorear el funcionamiento del modelo establecido y aplicar los requisitos, para la mejora continua del modelo de gestión implementado	Crear un plan de monitoreo y mejora continua como actividad de mantenimiento del SIG implementado	Reportar mantenimiento del SIG	Coordinación / Analista

Fuente: Especificaciones PAS 99:2012

Elaboración: Propia

Durante toda esta propuesta se ha considerado el valor del talento humano basado en pensamiento sistémico para favorecer la holística organizacional, y posteriormente demostrar la importancia de una comunicación interactiva entre todos los involucrados para cumplir con las expectativas de colaboradores, miembros asociados y socios estratégicos.

Se expone el cronograma (ver Tabla 17) de la empresa SOGE para realizar un análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, dicho cronograma está sujeto a disposiciones por la junta directiva y miembros asociados de la organización.

Tabla 22

**Cronograma de análisis de sistemas de gestión**

ACTIVIDADES	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19
<b>Análisis de normas del sistema de gestión</b>													
Revisión de normas nacionales		x											
Revisión de normas internacionales		x											
Revisión de sistemas integrados de gestión		x											
<b>Diagnóstico del sistema de gestión, con enfoque holístico</b>													
Establecer lineamiento estratégico basado en principios de calidad				x									
Definición de visión estratégica y sistémica				x									
Evaluación de herramientas de mejora continua				x									
Revisión de evidencias del modelo holístico				x									
Presentación de resultados de los factores de fortalecimiento				x									
<b>Validación de implementación del sistema de gestión</b>													
Revisión de evidencias físicas						x							
Reunión del equipo multidisciplinario						x							
Coordinación de todas las áreas						x							
Evaluación económica						x							
<b>Revisión del sistema de gestión</b>													
Auditoría de diagnóstico								x					
Análisis de resultados de auditoría de diagnóstico								x					
Revisión instrumentos exploratorios								x					
Validación información diagnóstico base								x					
Validación hallazgos de lista de verificación								x					
<b>Difusión del sistema de gestión</b>													
Estructuración del análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración										x			
Validación de variantes externas (económicas) e internas (motivaciones intrínsecas)										x			
Validación de matriz de enlace entre ciclo PHVA + PAS 99:2012										x			
Comprobación según caracterización de los procesos										x			
Fases de implementación PAS 99:2012										x			
Observaciones:													

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

Posterior se validará las diferentes etapas (tiempo en meses): inicio del plan (fecha tentativa), duración del plan (tiempo aproximado), inicio real (fecha comprobada) y duración real (tiempo aproximado); cronograma sujeto a disposiciones de la junta directiva y miembros asociados de la empresa SOGE.

Ilustración 14

**Cronograma de comparación de análisis e implementación del SIG**

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO						Periodo resultado:	Duración del plan												
						13	Inicio real												
							% Completado												
							Real (fuera del plan)												
							% Completado (fuera del plan)												
ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACION DEL PLAN	INICIO REAL.	DURACION REAL.	PORCENTAJE COMPLETADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
						ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	
Revisión de normas nacionales	1	1	2	3	25%														
Revisión de normas internacionales	1	1	2	3	25%														
Revisión de sistemas integrados de gestión	1	1	2	3	25%														
Establecer lineamiento estratégico basado en principios de calidad	2	1	4	3	25%														
Definición de visión estratégica y sistémica	2	1	4	3	25%														
Evaluación de herramientas de mejora continua	2	1	4	3	25%														
Revisión de evidencias del modelo holístico	2	1	4	3	25%														
Presentación de resultados de los factores de fortalecimiento	2	1	4	3	50%														
Revisión de evidencias físicas	3	1	6	3	25%														
Reunión del equipo multidisciplinario	3	1	6	2	75%														
Coordinación de todas las áreas	3	1	6	3	25%														
Evaluación económica	3	1	6	2	75%														
Auditoría de diagnóstico	4	1	8	3	25%														
Análisis de resultados de auditoría de diagnóstico	4	1	8	3	75%														
Revisión instrumentos exploratorios	4	1	8	3	25%														
Validación información diagnóstico base	4	1	8	3	50%														
Validación hallazgos de lista de verificación	4	1	8	3	25%														
Estructuración del análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración	5	1	10	3	75%														
Validación de variantes externas (económicas) e internas (motivaciones intrínsecas)	5	1	10	2	50%														
Validación de matriz de enlace entre ciclo PHVA + PAS 99:2012	5	1	10	2	75%														
Comprobación según caracterización de los procesos	5	1	10	3	50%														
Fases de implementación PAS 99:2012	5	1	10	3	25%														

Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia



## Conclusiones

En el capítulo uno conocimos sobre las generalidades del marco conceptual para las actividades que realizan las pequeñas y medianas empresas del sector de la producción de alimentos para su inmediato consumo; en su mayoría descuidan los factores intrínsecos del ser humano o colaboradores quienes son los precursores de la generación de una mejora continua en las organizaciones, apoyados durante su gestión empresarial por los sistemas de gestión que coadyuven como generadores de cambio; los sistemas de gestión fortalece a las organizaciones que realizan actividades dentro de la cadena alimentaria desde su adquisición, producción, comercialización y venta de productos alimenticios con alta demanda en nuestra sociedad, en su mayoría exigen cumplimiento de requerimientos que minimicen posibles riesgos antes, durante y/o después de su consumo. Consideran elementos para realizar seguimiento en sus diferentes etapas para minimizar riesgos e incrementar características que fortalezcan la inocuidad alimentaria; manteniendo condiciones que, evidencian el compromiso de las organizaciones para utilizar en su línea base procedimientos operativos con estándares de saneamiento, seguimiento a sus buenas prácticas de manufactura y control sobre sus puntos críticos con análisis técnico especializado. Posteriormente se identificó el análisis de normas de gestión que tienen estructura de alto nivel, basado en los principios de gestión de la calidad eficaz y conforme ISO 9001, protección al medio ambiente con gobernanza ambiental ISO 14001 y conciencia de prevención en seguridad y salud laboral ISO 45001, manteniendo su proyección en utilizar la responsabilidad social ISO 26000; siendo importante mantener un enfoque holístico para aprender del todo con información que beneficien a sus totalidades y creando enlaces para sus fines propios, utilizando pensamiento sistémico que incrementen la mejora continua e innovación según los principios de gestión. Finalmente se establecieron componentes del modelo holístico para potenciar una cultura organizacional con identidad organizacional, que acompañen en todo momento la comunicación asertiva que promulguen los valores corporativos y organizacionales, basados en liderazgo para toma de decisiones oportunas en los sistemas de gestión que realicen las organizaciones, es decir las pequeñas y medianas empresas.

En el capítulo dos identificamos aspectos relevantes de la empresa Sociedad Gastronómica Ecuatoriana “SOGÉ” que está fundamentada para potenciar a sus colaboradores en su crecimiento profesional, laboral o personal y de sus miembros asociados con directrices de relación comercial con sus socios estratégicos, obteniendo consolidar factores de fortalecimiento integral en beneficio de su productividad, cooperación y competitividad; la empresa SOGE tiene clasificación de pequeña empresa (tabla 3) que pretende generación de conocimiento y empoderamiento en las diferentes actividades que realiza, utilizando elementos del sistema integrado de gestión; con la finalidad de potenciar su cometido empresarial, así satisfacer a clientes internos y externos. El ciclo del conocimiento permitirá potenciar los factores intrínsecos del colaborador e incrementar la integración de especificaciones comunes de una estructura de norma del sistema de gestión, con la finalidad de mantener toda coordinación basada en el liderazgo de la empresa SOGE desde y hacia sus miembros asociados y/o socios estratégicos; donde, el aprovechamiento de los recursos faculta el fortalecimiento y empoderamiento de dicho liderazgo por considerar herramienta necesaria por la alta gerencia durante la generación de beneficios para las partes interesadas. La empresa SOGE necesita conocer, aplicar y evaluar los diferentes elementos de los sistemas de gestión, para incrementar su valor nominal en beneficio de toda su estructura organizacional y optimizar tiempos de entrega en productos y/o servicios basándose en la mejora continua que posteriormente se avalará con auditorías del sistema integrado de gestión. Todo lo expuesto en este capítulo se logra con la comunicación asertiva y oportuna, que enlaza la generación constante de productividad en todas las áreas con la cooperación de los involucrados para incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas; teniendo como finalidad cumplir con las diferentes normativas legales nacionales e internacionales; donde, la identificación de elementos claves de los sistemas de gestión ayuda al posicionamiento favorable de actividades y resultados. Cuando conocemos el contexto de los requisitos del sistema integrado de gestión facilitamos el engranaje de su estructura de alto nivel de una manera explícita, efectiva y eficiente; nos permite consolidar la gestión combinada de requisitos que ayuden a: minimizar los riesgos de inocuidad a través del sistema de gestión en seguridad alimentaria e incrementar los parámetros de confianza del consumidor final, aumentar los requisitos legales de la gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente, proteger el entorno y/o medio ambiente y conseguir una mejor gestión de la seguridad y salud laboral.

En el capítulo tres se definieron instrumentos exploratorios para conocer la viabilidad de implementar un sistema integrado de gestión que beneficien a la seguridad alimentaria como pilares de la cultura organizacional con liderazgo permanente, con pensamiento sistémico cognitivo y comunicación asertiva; dichos instrumentos permitieron establecer una línea base a la empresa SOGE que siempre está proponiendo incrementar competitividad, aumentar beneficios laborales y comerciales, manteniendo características de normalización con estandarización de productos y servicios.

Los sistemas de gestión bien conducidos por la alta gerencia ayudarían a incrementar rentabilidad, al crecimiento económico en cada período fiscal y, en el aprendizaje oportuno de los hallazgos y/o evidencias que garanticen la mejora continua; donde, un sistema integrado de gestión empodere a las partes interesadas vinculando la corresponsabilidad en las diferentes áreas.

También los hallazgos encontrados en la auditoria de diagnóstico ayudarán a mejorar las condiciones de una gestión documental empírica en documentación estandarizada con lineamientos técnicos; que, mejoren los diferentes niveles de satisfacción desde y hacia el cliente externo e interno, basándose por conseguir o alcanzar indicadores que impulsen el ciclo PHVA como herramienta de crecimiento paulatinamente. El cumplimiento de los diferentes requisitos establecidos por los sistemas integrados de gestión mantendrá a la empresa SOGE en constante fortalecimiento y desarrollo organizacional con adecuado enfoque al cliente basado en seguridad alimentaria; los colaboradores, miembros asociados y socios estratégicos deberán mantener reuniones que conlleven a mantener liderazgo en los servicios integrales holísticos que beneficien a todas sus partes interesadas, desarrollando permanentemente criterios de inocuidad alimentaria, conciencia ambiental y ambientes de trabajo seguros.

Finalmente se mencionó que la prioridad es comprender las necesidades existentes de las partes interesadas para satisfacer sus expectativas, esto se conseguirá demostrando que el compromiso adquirido por la empresa SOGE al utilizar un sistema integrado de gestión, contribuirá a mejorar sus procesos con eficacia y eficiencia para conseguir las metas establecidas en su lineamiento estratégico; todo esto es posible, cuando se utilicen las características holísticas sumado al criterio técnico para tomar decisiones basados en los análisis de datos y correcto uso de la información.

En el capítulo cuatro se describió el análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, en la empresa SOGE que permita identificar como aumentar eficacia organizativa con nuevas directrices de conocimiento basado en la holística organizacional, estos beneficios permitirán a las pequeñas y medianas empresas vinculadas al sector de la gastronomía mejorar sus estándares para incrementar lineamientos en inocuidad alimentaria, calidad, medio ambiente y salud ocupacional.

Los beneficios del modelo integrado de gestión ayudarán para conocer y aplicar herramientas metodológicas e incrementar su conocimiento, productividad, estandarización y competitividad, utilizando un pensamiento sistémico que ayuden al fortalecimiento del liderazgo organizacional en la aplicación del correcto uso de los criterios de calidad; sin descuidar al empoderamiento y la gestión de conocimiento que mejoren al lineamiento estratégico de manera integral en los diferentes procesos que realice la organización. Finalmente se expuso que los sistemas integrados de gestión basados en el la holística organizacional crearan una sinergia cultural en la empresa SOGE que ayuden aumentar el sentido de pertenencia con responsabilidad basada en la comunicación asertiva en beneficio de sus partes interesadas.

Las recomendaciones al presente trabajo se basan en el fortalecimiento de la empresa SOGE, que permitan emular (replicar) a sus miembros asociados, para:

- Potenciar al ser humano como precursor del cambio, eliminando los paradigmas existentes y aumentando satisfacción del usuario final.
- Utilizar herramientas metodológicas para el funcionamiento de los sistemas de gestión como parte de nueva cultura de calidad.
- Generar pensamiento sistémico para mejorar los procesos, minimizar rotación de personal y mantener posicionamiento sustentable.
- Establecer estándares cuantificables para incrementar rentabilidad.
- Implementar y adaptar estándares que optimicen la seguridad alimentaria en la cadena de valor de la organización.
- Generar comunicación bidireccional para fidelizar a partes interesadas.
- Mantener flexibilización holística organizacional para superar los factores externos e internos que impidan la mejora continua.
- Establecer equipo multidisciplinario que aporten en la generación de conocimiento para incrementar rentabilidad.

También se recomienda comparar, establecer y gestionar otros mecanismos de relación con el análisis de sistemas de gestión para su integración, en beneficio de la mejora continua (PHVA), según:

- Paso 1. Planificar: utilizamos preguntas que describen completamente un hecho con la herramienta “5W2H” → qué, cuándo, dónde, quién, por qué, cómo y cuánto (*what, when, where, who, why, how, how much*, palabras en inglés).
- Se coloca un responsable del levantamiento de la información, el número del registro y la fecha. Lugar de la formulación del problema, alguna referencia, hora y firma del contacto.

### Ilustración 15

#### Formulación del problema con 5W2H

ANÁLISIS DE SISTEMAS DE GESTIÓN PARA SU INTEGRACIÓN				
PHVA				
PASO 1: PLANIFICAR				
Formulación del problema "5W2H"				
RESPONSABLE:	PHVA #:	FECHA:		
¿Qué problema se tiene?	Área / departamento	Referencia	Hora	Contacto
¿Cuándo ocurre?	Área / departamento	Referencia	Hora	Contacto
¿Dónde ocurre?	Área / departamento	Referencia	Hora	Contacto
¿Quién es responsable?	Área / departamento	Referencia	Hora	Contacto
¿Por qué ocurre?	Área / departamento	Referencia	Hora	Contacto
¿Cómo ocurre (día, semana, mes)?	Área / departamento	Referencia	Hora	Contacto
Observaciones de la raíz del problema:				

Fuente: Empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

- Paso 2. Hacer: utilizamos las respuestas (ver Ilustración 13) manteniendo uso de la herramienta “5W2H” (ver Paso 1).
- Se coloca número del registro fecha de inicio, fecha de finalización y el departamento que hemos visitado; es importante resumir el problema raíz con letra legible, imprenta y con color rojo (solo esta casilla), finalmente indicar el proceso a realizar.
- La descripción del problema son aspectos secundarios que inciden pero no podemos eliminarlos, deberemos elegir adecuadas herramientas de gestión (ver Capítulo dos, factores del fortalecimiento), para detallar la causa raíz, las acciones a considerar, nivel de efectividad y las observaciones (si hubiera) para determinar paso tres.

Ilustración 16

**Plan de acción con 5W2H**

ANÁLISIS DE SISTEMAS DE GESTIÓN PARA SU INTEGRACIÓN				
PHVA PASO 2: HACER Plan de acción "5W2H"				
PHVA	FECHA INICIO	FECHA FIN	DEPARTAMENTO	
PROBLEMA RAÍZ:				
PROCESO:				
PROBLEMA	CAUSA RAIZ	ACCIONES	EFFECTIVIDAD	OBSERVACIONES
FIRMA RESPONSABLE			FECHA DE REVISIÓN	

Fuente: Empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

- Paso 3. Verificar: utilizamos las respuestas (ver Ilustración 13) manteniendo uso de la herramienta “5W2H” (ver Paso 1), comparamos con respuestas (ver Ilustración 14).
- Se coloca número del registro fecha de inicio, fecha de finalización, responsable de la actividad y el departamento que gestiona la verificación.
- Se dispone de celdas para establecer respuestas cortas que evidencien un retorno inmediato de la comunicación efectiva.
- La diferencia con las dos tablas anteriores es las sugerencias y observaciones que realizan colaboradores que no tienen rango administrativo.

Ilustración 17

**Evaluación de la inspección "5W2H"**

ANÁLISIS DE SISTEMAS DE GESTIÓN PARA SU INTEGRACIÓN				
PHVA				
PASO 3: VERIFICAR				
Evaluación de la inspección "5W2H"				
PHVA:	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO
1a Revisión	Todas las acciones propuestas han sido terminadas	Las medidas propuestas han sido comprobadas exitosamente	Comprensión de la evidencia	Evidencias
2da Revisión	Todas las acciones propuestas han sido terminadas	Las medidas propuestas han sido comprobadas exitosamente	Comprensión de la evidencia	Evidencias
3a Revisión	Todas las acciones propuestas han sido terminadas	Las medidas propuestas han sido comprobadas exitosamente	Comprensión de la evidencia	Evidencias
NOMBRE	SUGERENCIAS / OBSERVACIONES			

Fuente: Empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

- Paso 4. Actuar: establecemos la modificación documental con los elementos del ordenamiento operativo, para establecer elementos para el análisis de sistemas de gestión para su integración.

## Ilustración 18

**Modificación documental y ordenamiento operativo "5W2H"**

ANÁLISIS DE SISTEMAS DE GESTIÓN PARA SU INTEGRACIÓN				
PHVA				
PASO 4: ACTUAR				
Modificación documental y ordenamiento operativo "5W2H"				
PHVA:	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO
HALLAZGO				
PERSPECTIVAS				
FIRMA RESPONSABLE			FECHA DE REVISIÓN	

Fuente: Empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

## Bibliografía

- ACHIPIA. *Red de Científicos para la Inocuidad Alimentaria*. 2017. <http://redcientifica.achipia.cl> (último acceso: octubre de 2017).
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. <http://www.arcsa.gob.ec/>. 2015. (último acceso: Septiembre de 2015).
- Agricultura, Instituto Interamericano de Cooperación para la. «Buenas Prácticas de Manufactura, Una guía para pequeños y medianos agroempresarios.» Editado por IICA. *Serie de Agronegocios, Cuadernos para la exportación*, 2009.
- Agricultura, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y. <http://www.fao.org/>. 2015. (último acceso: Septiembre de 2015).
- AGROCALIDAD. *Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro*. 2017. <http://www.agrocalidad.gob.ec> (último acceso: septiembre de 2017).
- Aldana de la Vega, Luz. 2010. *Administración por calidad*. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.
- Alimentos, Normas Internacionales de los. <http://www.fao.org/>. 2015. (último acceso: Septiembre de 2015).
- Amorós, Eduardo. 2007. *Comportamiento organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: Juan Carlos Martínez Coll.
- Anwandter, Paul. 2008. *Introducción al Coaching Integral*. Chile: Agencia Chan!
- ARCSA. *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. 2017. <http://www.arcsa.gob.ec/> (último acceso: Septiembre de 2017).
- . *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. 2017. <http://www.controlsanitario.gob.ec/> (último acceso: septiembre de 2017).
- . *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. 2017. <http://www.controlsanitario.gob.ec/> (último acceso: septiembre de 2017).
- . *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. 2017. <http://www.controlsanitario.gob.ec/> (último acceso: octubre de 2017).
- Atehortúa, Federico, Ramon Bustamante, y Jorge Valencia. 2008. *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. 1ra ed. Colombia: Universidad de Antioquia.

- Barrett, Richard. 2016. *La Organización impulsada por valores: Liberando el potencial humano para maximizar rendimiento y beneficios*. Lulu Press, Inc.
- «Bases Multidisciplinarias». s. f. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Accedido 28 de abril de 2017. <http://www.educacionsuperior.gob.ec/bases-especializadas/>.
- Besterfield, Dale H. 2009. *Control de calidad*. 8va ed. México: Pearson Educación.
- BSI. *The British Standards Institution*. enero de 2018. [www.bsigroup.com/es-ES/](http://www.bsigroup.com/es-ES/) (último acceso: enero de 2018).
- Burckhardt, Víctor, Víctor Gisbert, y Ana Pérez. 2016. *Estrategia y desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015.: Aplicación Pymes de la comunidad Valenciana*. 1ra ed. España: 3Ciencias.
- Capra, Fritjof. 2009. *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Editorial Anagrama S.A.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión del talento humano*. 3ra ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto, German Villamizar, Gustavo rev técn Pereda Lecuna, y Ricardo rev téc García Madariaga. 2002. *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- «COBUEC». s. f. Consorcio de Bibliotecas Universitarias del Ecuador. Accedido 28 de abril de 2017. <http://www.bibliotecasdeecuador.com/cobuec/>.
- Comunidad Latinoamericana de Objetos de Aprendizaje, LACLO. <http://www.laclo.org/>. 2017. (último acceso: Abril de 2017).
- Deming, W. Edwards. 1989. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ecuador, Consorcio de Bibliotecas Universitarias del. <http://www.bibliotecasdeecuador.com/cobuec/>. 2017. (último acceso: Abril de 2017).
- Ecuador, Red Nacional de Investigación y Educación del. <http://www.cedia.org.ec/>. 2017. (último acceso: Abril de 2017).
- Fernández, Ricardo. 2006. *Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales. Su integración: su integración*. España: Editorial Club Universitario.
- FSIS. *Food Safety and Inspection Service*. 2017. <http://www.fsis.usda.gov> (último acceso: octubre de 2017).

- Fuente, Mercedes de la. 2017. *Irreverentes en el trabajo*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- García, Jesús, y Jesús R. Melián. 1993. *Hacia un nuevo enfoque del Trabajo Social*. España: Narcea Ediciones.
- García, Joaquín, y Tapial Arregui. 2002. *Gestión del conocimiento y empresa: una aproximación a la realidad española*. España: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- González, Jesús, y Lluís Cuatrecasas. 2017. *Gestión integral de la calidad*. 5ta ed. España: Profit Editorial.
- Gutiérrez, Humberto. 2010. *Calidad total y productividad*. 3ra ed. México: McGraw Hill.
- Herrera, Tomás José Fontalvo. 2006. *La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad*. Asesores Del 2000.
- IICA. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*. 2017. <http://www.iica.int/es> (último acceso: septiembre de 2017).
- INEC. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC*. 2017. [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec) (último acceso: enero de 2018).
- INEN. *INEN - Servicio Ecuatoriano de Normalización*. 2017. <http://www.inen.gob.ec/> (último acceso: Septiembre de 2017).
- . *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. 2017. <http://www.normalizacion.gob.ec/> (último acceso: septiembre de 2017).
- . *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. 2017. <http://www.normalizacion.gob.ec/> (último acceso: octubre de 2017).
- IQNet. *IQNet - La red internacional de certificación*. junio de 2018. [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com) (último acceso: 2018).
- ISO. *Organización Internacional de Normalización*. 2017. [www.iso.org](http://www.iso.org) (último acceso: septiembre de 2017).
- . *Organización Internacional de Normalización*. 2017. [www.iso.org](http://www.iso.org) (último acceso: octubre de 2017).
- . *Organización Internacional de Normalización*. 2018. [www.iso.org](http://www.iso.org) (último acceso: junio de 2018).
- Jessop, Robert. 2008. *El Futuro Del Estado Capitalista*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

- Kaplan, Robert S., y David P. Norton. 2014. *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Grupo Planeta Spain.
- Koontz, Harold, Heinz Wehrich, y Mark Cannice. 2012. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Korten, David C. 2000. *El mundo post empresarial: la vida después del capitalismo*. España: Ediciones Granica S.A.
- «LACLO». s. f. Comunidad Latinoamericana de Objetos de Aprendizaje. Accedido 28 de abril de 2017. <http://www.laclo.org/>.
- Latindex. <http://www.latindex.unam.mx/>. 2017. (último acceso: Abril de 2017).
- López, Blanca Dolly Tejada de. *Colección Salud / Nutrición y Dietética*. Vol. 2. Antioquia: Universitaria de Antioquia, 2007.
- Lorenzo, Luis Couto. *Auditoría del sistema APPCC: Cómo verificar los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria HACCP*. Madrid: Díaz de Santos S.A., 2011.
- LRQA. *Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA)*. 2018. [www.lrqa.es](http://www.lrqa.es) (último acceso: junio de 2018).
- Manso, Francisco J. 2003. *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez, Jose. 2011. *Teoría y Práctica en Recursos Humanos: Habilidades Directivas*. Barcelona: GRIN Verlag.
- McHugh, Patrick, Giorgio Merli, y William Wheeler. 1994. *Más allá de la reingeniería empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Nalebuff, Barry J., y Adam M. Brandenburger. 2005. *Coo-petencia*. Editorial Norma.
- Nava, Víctor, y Ana Jiménez. 2005. *ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México: Editorial Limusa.
- Normalización, Organización Internacional de. <http://www.iso.org/>. 2015. (último acceso: Septiembre de 2015).
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, y Timothy Clark. 2013. *Tu modelo de negocio*. DEUSTO. España: Grupo Planeta Spain.
- PANALIMENTOS. *Organización Panamericana de la Salud*. 2017. <http://www.panalimentos.org/> (último acceso: septiembre de 2017).
- . *Organización Panamericana de la Salud*. 2017. <http://www.panalimentos.org/> (último acceso: octubre de 2017).
- Prieto, Jorge. 2012. *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe Ediciones.

- PRO ECUADOR. «Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.» 2017. <http://www.proecuador.gob.ec/> (último acceso: octubre de 2017).
- Pública, Ministerio de Salud. <http://salud.gob.ec/>. 2008. (último acceso: Septiembre de 2015).
- «RED CEDIA». s. f. Red Nacional de Investigación y Educación del Ecuador. Accedido 28 de abril de 2017. <https://www.cedia.edu.ec/es/>.
- Rodríguez, José. 2009. *Estudio de las Políticas de Calidad Aplicadas al Sector Turismo, Un Análisis de las Mejores Prácticas en España y México*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Rubio, Luis, y Verónica Baz. 2015. *El poder de la competitividad*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Sánchez, Joaquín, y Pintado Teresa. 2012. *Nuevas tendencias en comunicación*. 2da ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Santillán, Montserrat. 2010. *Gestión del conocimiento. El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. España: Netbiblo.
- Sastre, Miguel, y Eva Aguilar. *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: McGRAW-HILL, 2003.
- Scherkenbach, William W. 1994. *La Ruta Deming: hacia la mejora continua*. CECSA.
- Segura, Manuel, y Pedro Varó. *Manipulador de comidas preparadas*. España: Club Universitario, 2010.
- Senge, Peter M. 1995. *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. 9na ed. Argentina: Grancia, Ediciones, S.A.
- . 2005. *La Quinta Disciplina En La Practica*. 1ra ed. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Serna, Blas. 2004. *Activación de La Inteligencia*. Buenos Aires: LibrosEnRed.
- Silvestri, Luciana, y Roberto S. Vassolo. 2011. *Dirección estratégica en países emergentes*. Ediciones Granica S.A.
- Snell, Bateman. 2009. *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8va ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Smuts, J. C. 1926. *Holism and Evolution*. Estados Unidos de America: Рипол Классик.
- Thompson, Arthur A., y A. J. Strickland. 2004. *Administración estratégica: Teoría y Casos*. México D.F.: McGraw-Hill.

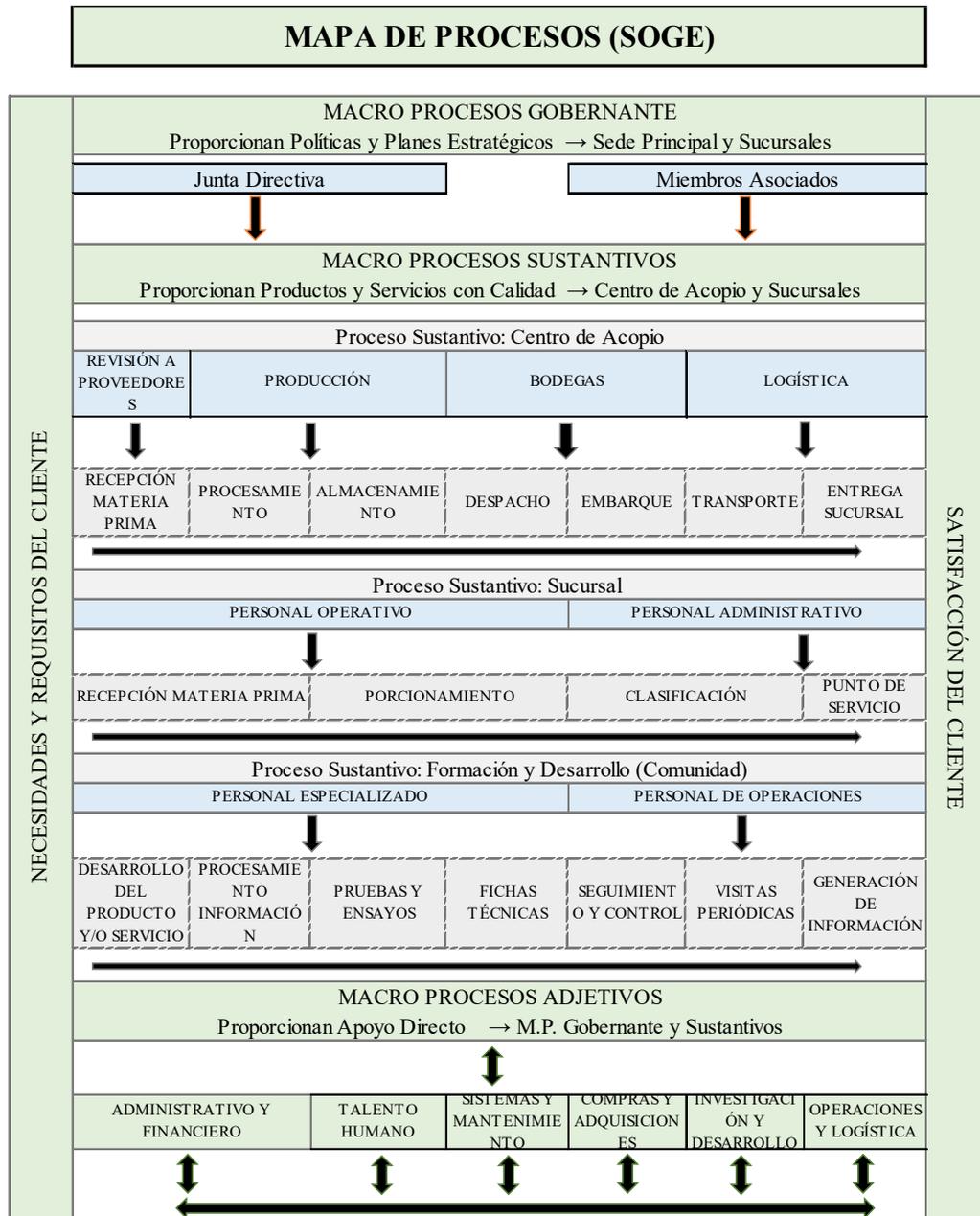
Torres, Ángel E. Caballero. *Temas de Higiene de los Alimentos* . La Habana: Ciencias Médicas, 2008.

Wilson, Terry. 2004. *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. España: Gestión 2000.

Anexos

Ilustración 19

Anexo 1 - mapa de proceso empresa SOGE

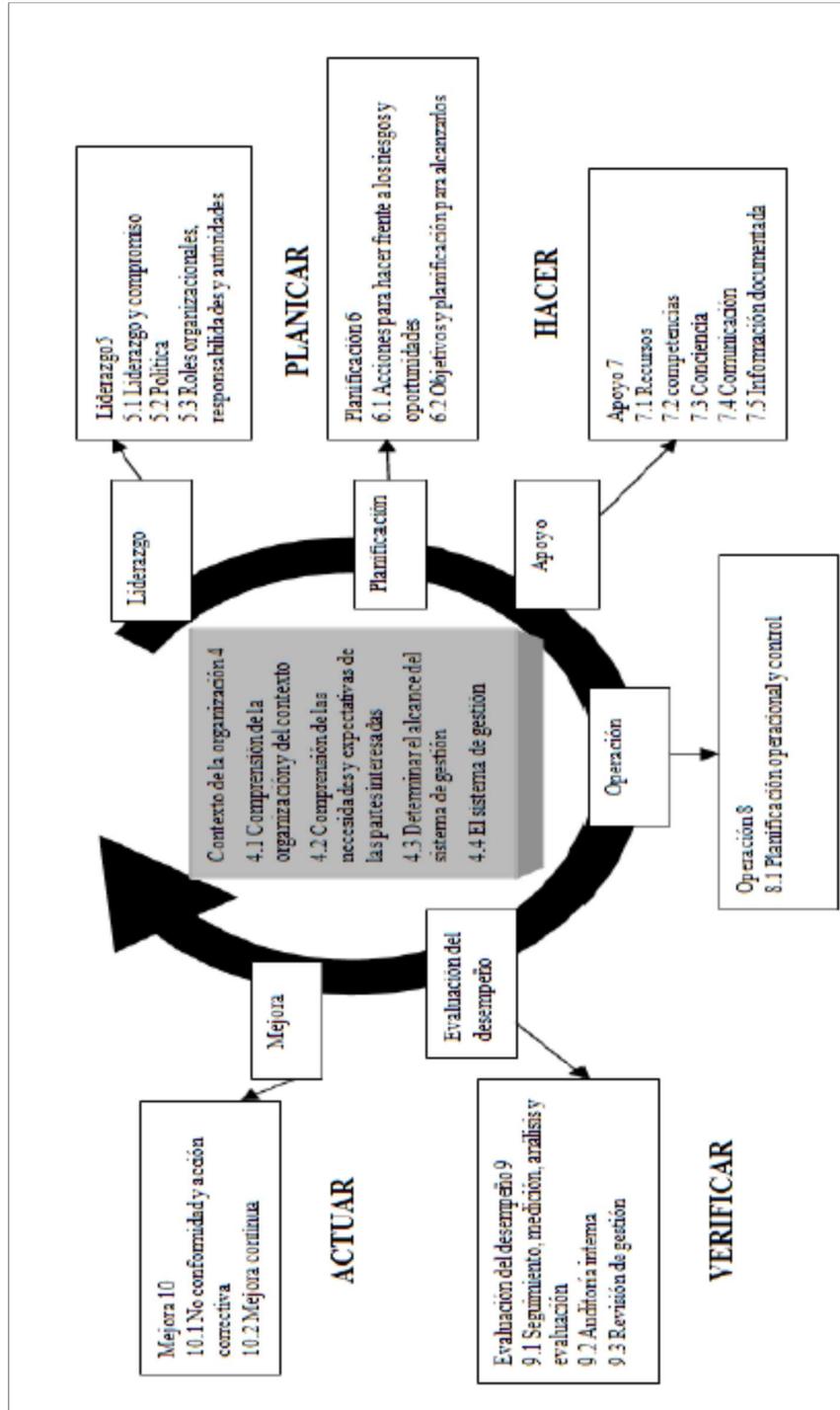


Fuente: Archivos empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia

Ilustración 20

Anexo 2 - ciclo PHVA



Fuente: Requisitos comunes, diagrama estructural del sistema de gestión

Elaboración: Norma PAS 99:2012

Tabla 23

## Anexo 3 - lista de verificación – auditoria de diagnóstico

LISTA DE VERIFICACIÓN - AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO - PREVIO CUMPLIMIENTO SIG					
DETALLE	DESCRIPCIÓN PARA OBTENER INFORMACIÓN	SOGE	MA	SE	PROMEDIO
Requisitos Básicos	1.1 Establece, implementa, revisa, mantiene y/o mejora algún sistema de gestión Demuestra su capacidad de cumplir requisitos establecidos en esta norma Incrementa nivel de formalidad, rendimiento económico y eleva nivel de competitividad Proporciona productos y servicios que satisfacen requisitos del cliente y aquellos reglamentarios Desarrolla prácticas de gestión, promueven conocimiento técnico y mejoramiento continuo Fomenta enfoque en el cliente como base de crecimiento económico	83,3%	50,0%	72,2%	68,5%
	1.2 Apoya que estos requisitos sean genéricos, sin importar producto o servicio suministrado Apoya que estos requisitos permitan implementar otros sistemas de gestión con normas ISO				
Descriptorios	3.3 La documentación tiene medios de soporte				
	3.4 Tiene estrategias para tomar decisiones y acciones para la consecución de resultados				
	3.5 Tiene una gestión integral de procesos mínimos para la planificación, conocimiento del mercado, administración de recursos y operaciones, manejo ambiental, seguridad y salud ocupacional				
	3.6 La gestión del negocio dispone de procesos, recursos y decisiones para administrar la organización buscando resultados				
	3.7 La gestión de operaciones dispone de procesos encargados de proporcionar producto o servicio al cliente, en las condiciones acordadas				
	3.8 La gestión de recursos dispone de procesos para la administración correcta de los recursos que la organización dispone (personal, equipos, accesorios, dinero u otros), y su utilización es eficiente para el logro de los resultados	62,7%	52,9%	58,8%	58,2%
	3.9 La gestión de seguridad y medio ambiente dispone de procesos establecidos por la organización con la finalidad de prevenir la contaminación al ambiente y los riesgos al trabajador				
	3.10 La gestión de venta dispone de procesos responsables para generar ingresos económicos a la organización, como resultado de la venta de productos o servicios				
	3.11 Se considera una micro, pequeña y/o mediana empresa, que contempla la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios				
	3.12 Su negocio, depende de correcta administración de recursos, cuyo resultado económico es positivo para la organización				
	3.13 Su organización, tiene personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones				
	3.14 Sus procesos, tiene actividades relacionadas que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados				

3.16	Los reclamos o quejas del cliente, involucra un reconocimiento económico (aceptación de devoluciones, notas de crédito y ejecución de garantías)					
3.17	Los registros o documentos establecen resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas					
3.18	Tiene servicios (tipo de producto intangible) hacia sus clientes (servicio de limpieza, mantenimiento de vehículos, transporte de carga, otros)					
<b>Requisitos del Sistema de Gestión Integral – PYMES.</b>						
Gestión del negocio	4.1.1	Tiene requisitos previos para cumplir obligaciones tributarias y laborales, y disponer del permiso de funcionamiento provisto por la autoridad competente				
	4.1.2	Tiene planificación para establecer, documentar y mantener lineamientos estratégicos con objetivos medibles (resultados, satisfacción del cliente, calidad del producto o servicio, prevención de la contaminación y los riesgos laborales)	75,0%	66,7%	83,3%	75,0%
	4.1.3	La gestión del negocio coordina y comunica para promover trabajo en equipo eficaz y eficiente				
	4.1.4	Tiene desarrollo permanente para revisar (mensual, trimestral) cumplimiento de objetivos (resultados, cumplimiento del presupuesto, cumplimiento de acuerdos con cliente, eficiencia procesos operativos, desempeño ambiental y seguridad en el trabajo) de la organización				
Gestión de recursos	4.2.1	La gestión del recurso humano tiene establecida responsabilidades y autoridades del personal e identifica sus requisitos necesarios en términos de educación, formación, habilidades o experiencia. Se debe guardar registros que demuestren que el personal es competente				
	4.2.2	La gestión del recurso financiero establece anualmente presupuesto y flujo de caja como elementos de planificación, dispone de estructura de costos y gastos, gestiona decisiones y toma acciones para alcanzar los resultados económicos esperados	66,7%	44,4%	77,8%	63,0%
	4.2.3	La gestión de infraestructura dispone y mantiene los requisitos del producto o servicio, dispone de un lugar de trabajo seguro y saludable a sus empleados, respetando al medio ambiente				
Gestión de las ventas	4.3.1	Dispone un conocimiento del mercado, identificando clientes, competidores, proveedores y otros agentes involucrados en el negocio				
	4.3.2	Dispone requisitos del producto según características antes de su producción o de la prestación del servicio, cumpliendo con requisitos legales y reglamentarios aplicables	66,7%	55,6%	55,6%	59,3%
	4.3.3	Genera acuerdos o compromisos (definidos y confirmados) para acordar características y cantidad del producto, servicio solicitado, condiciones de entrega y pago				
Gestión de operaciones	4.4.1	La planificación de la producción o prestación del servicio incorpora requisitos específicos de su negocio, identificación de procesos, definición de estándares e instructivo de trabajo				
	4.4.2	En las compras, (proceso de compras, requisitos de materiales, relación con proveedores, recepción de materiales, gestión de inventarios) deben cumplir requisitos en cantidad, plazo y precio	60,0%	40,0%	53,3%	51,1%
	4.4.3	En control de la producción o prestación del servicio, tiene: programación de las operaciones (actividades de producción o prestación del servicio), bienes entregados por el cliente, condiciones y medición del proceso, identificación y trazabilidad, control de equipos de medición				

	4.4.4	El control de calidad, de productos y/o servicios están verificados durante su producción y/o prestación antes de la entrega al cliente, se asegura que cumplen requisitos establecidos (en caso de detectar una no conformidad se identifica, separa y establece tratamiento correspondiente) mantiene registro de controles realizados (identificación y tratamiento)				
	4.4.5	La entrega al cliente mantiene condiciones que prevengan su deterioro, mantiene sistema de recepción de reclamos del cliente registrados y analizados				
Gestión ambiental y seguridad	4.5.1	La prevención de la contaminación al ambiente contiene identificación de aspectos e impactos ambientales (de sus operaciones que pueden generar impactos negativos) y la prevención de la contaminación (los impactos negativos son analizados a fin de tomar acciones que prevengan la contaminación y el deterioro del desempeño ambiental)	50,0%	33,3%	66,7%	50,0%
	4.5.2	La prevención de riesgos al trabajador, contienen identificación de peligros (asociados a sus actividades en relación con la seguridad y la salud de sus trabajadores) y la prevención de riesgos (toma acciones para minimizar riesgos y controla la salud de los trabajadores)				

Fuente: norma NTE INEN 2537:2010

Elaboración: Propia

Tabla 24

## Anexo 4 - lista de verificación – hallazgos

LISTA DE VERIFICACIÓN - AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO		
DETALLE	DESCRIPCIÓN PARA OBTENER INFORMACIÓN	HALLAZGOS
Requisitos Básicos	Establece, implementa, revisa, mantiene y/o mejora algún sistema de gestión	Existe una gestión documental empírica que está basada en la experticia de sus colaboradores, no tiene un lineamiento técnico para cumplir con obligaciones contempladas
	1.1 Demuestra capacidad en requisitos establecidos Incrementa formalidad, rendimiento económico y competitivo Proporciona productos y servicios que satisfacen requisitos del cliente Desarrolla prácticas de gestión con conocimiento técnico y mejoramiento continuo Fomenta enfoque al cliente como base de crecimiento económico	
Descriptor	1.2 Apoya los requisitos genéricos, sin importar producto o servicio suministrado	Se identificaron aspectos relevantes para conocer niveles de satisfacción del cliente, basadas en experiencias de modelos utilizados por las diferentes áreas; es necesario mantener un seguimiento utilizando indicadores que faculten datos medibles, cuantificables y realistas, previo a determinar un SIG
	Apoya que los requisitos sean implementados a otros sistemas de gestión ISO	
	3.3 La documentación tiene medios de soporte	
	3.4 Tiene estrategias para toma de decisiones para consecución de resultados	
	3.5 Tiene procesos mínimos en planificación, mercado, administración, manejo ambiental, seguridad y salud ocupacional	
	3.6 La gestión del negocio dispone procesos, recursos y decisiones buscando resultados	
	3.7 La gestión de operaciones dispone procesos para proporcionar producto o servicio al cliente, en condiciones acordadas	
	3.8 La gestión de recursos tiene procesos para administrar (personal, equipos, accesorios, otros) y es eficiente	
	3.9 La gestión de seguridad y medio ambiente tiene procesos para prevenir contaminación ambiente y riesgos al trabajador	
	3.10 La gestión de venta tiene procesos para generar ingresos económicos	
	3.11 Es una Pyme, con legislación vigente, desarrolla actividades de producción, comercialización de bienes o servicios	
	3.12 Su negocio tiene administración de recursos con resultados económicos positivos	
	3.13 Su organización, tiene personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones	
	3.14 Sus procesos, tiene actividades relacionadas que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados	
	3.16 Los reclamos o quejas del cliente, tiene reconocimiento económico (devoluciones, notas de crédito y garantías)	
	3.17 Los registros o documentos establecen resultados que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas	
	3.18 Tiene servicios intangibles (servicio de limpieza, mantenimiento de vehículos, transporte de carga, otros)	
	Requisitos del Sistema de Gestión Integral – PYMES.	
Gestión del negocio	4.1.1 Tiene requisitos previos para cumplir obligaciones tributarias y laborales, dispone del permiso de funcionamiento	Cumplen requisitos por considerar sus elementos constitutivos, y auditados permanentemente por los entes de control
	4.1.2 Tiene planificación para establecer, documentar y mantener lineamientos estratégicos con objetivos medibles	
	4.1.3 La gestión del negocio coordina y comunica para promover trabajo en equipo eficaz y eficiente	
	4.1.4 Tiene desarrollo permanente para revisar (mensual, trimestral) cumplimiento de objetivos	
Gestión de recursos	4.2.1 La gestión del recurso humano tiene establecida responsabilidades y autoridades	Existe disminución por factores externos como políticos, económicos, sociales, entre otros.
	4.2.2 La gestión del recurso financiero establece anualmente presupuesto y flujo de caja	
	4.2.3 La gestión de infraestructura dispone y mantiene los requisitos del producto o servicio	

Gestión de las ventas	4.3.1	Dispone un conocimiento del mercado, identificando clientes, competidores, proveedores	Su fortaleza está basada en la comercialización, promoción, distribución y puntos de venta que fortalecen su desarrollo empresarial
	4.3.2	Dispone requisitos del producto según características antes de su producción o de la prestación del servicio	
	4.3.3	Genera acuerdos de características y cantidad del producto, servicio solicitado, condiciones de entrega y pago	
Gestión de operaciones	4.4.1	La planificación de la producción o prestación del servicio incorpora requisitos específicos de su negocio	Existe alta rotación de personal por considerar un punto neurálgico en las operaciones, debido al manejo de activos que incurren en pérdidas, robos, desperdicios y mal uso de recursos
	4.4.2	En las compras tiene (proceso, requisitos, proveedores, materiales, inventarios) cumplir requisitos cantidad, plazo y precio	
	4.4.3	En control de la producción o prestación del servicio, tiene: programación de las operaciones	
	4.4.4	El control de calidad, de productos y/o servicios están verificados durante su producción y/o prestación	
	4.4.5	La entrega al cliente mantiene condiciones que prevengan su deterioro, mantiene sistema de recepción de reclamos del cliente registrados y analizados	
Gestión ambiental y social	4.5.1	La prevención de la contaminación al ambiente contiene identificación de aspectos e impactos ambientales	En su mayoría no cumplen debido a la falta de conocimiento, seguimiento y evaluación externa e interna
	4.5.2	La prevención de riesgos al trabajador, contienen identificación de peligros (asociados a sus actividades en relación con la seguridad y la salud de sus trabajadores) y la prevención de riesgos (toma acciones para minimizar riesgos y controla la salud de los trabajadores)	

Fuente: norma NTE INEN 2537:2010

Elaboración: Propia

Tabla 25

## Anexo 5 - gestión para el éxito sostenido de una organización

CARACTERÍSTICAS			BENEFICIOS CLAVES	REVISIÓN			SEGUIMIENTO					
				C	NC	NA	P	H	V	A		
Principio 1	Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas del cliente.	aumento de los ingresos y de la cuota de mercado obtenido mediante respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades del mercado,									
			aumento de la eficacia en la utilización de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción del cliente,									
			mejora de la fidelidad del cliente que conduce a la continuidad del negocio.									
Principio 2	Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.	las personas comprenderán las metas y los objetivos de la organización y estará motivado hacia ellos,									
			las actividades se evalúan, se alinean y se implementan de un modo unificado,									
			se minimizará la mala comunicación entre niveles de una organización.									
Principio 3	Participación de las personas	Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.	personas motivadas, comprometidas e implicadas en la organización,									
			innovación y creatividad al promover los objetivos de la organización,									
			personas que son responsables de su propio desempeño,									
			personas que desean participar y contribuir en la mejora continua.									
Principio 4	Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.	costos más bajos y periodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos,									
			resultados mejorados, coherentes y predecibles,									
			oportunidades de mejora centradas y priorizadas.									
Principio 5	Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.	integración y alineación de los procesos que permitan obtener en las mejores condiciones los resultados deseados,									
			capacidad para centrar el esfuerzo en los procesos clave,									
			proporcionar confianza a las partes interesadas con respecto a la coherencia, la eficacia y la eficiencia de la organización.									
Principio 6	Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.	ventaja en el desempeño gracias a la mejora de las capacidades de la organización,									
			alineación de las actividades de mejora en todos los niveles con los fines estratégicos de la organización,									
			flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.									
Pri	Enfo		decisiones informadas,									

		Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.	aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos,								
			aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.								
Principio 8	Relaciones mutuamente	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes,								
			flexibilidad y rapidez de respuestas conjuntas al mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente,								
			optimización de los costos y de los recursos.								

Fuente: norma ISO 9004: 2009

Elaboración: Propia

Tabla 26

## Anexo 6 - matriz guía para integrar sistemas de gestión

MATRIZ GUÍA PARA INTEGRAR SISTEMAS DE GESTIÓN					
ISO 9001:2015		ISO 14001:2015		ISO 45001:2018	
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN (TÍTULO)
4.1	COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	4.1	COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	4.1	COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO
4.2	COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	4.2	COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	4.2	COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES Y DE OTRAS PARTES INTERESADAS
4.3	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SGC	4.3	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SGA	4.3	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SST
4.4	SGC Y SUS PROCESOS	4.4	SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	4.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST
5	LIDERAZGO	5	LIDERAZGO	5	LIDERAZGO
5.1	LIDERAZGO Y COMPROMISO	5.1	LIDERAZGO Y COMPROMISO	5.1	LIDERAZGO Y COMPROMISO
5.1.2	ENFOQUE DEL CLIENTE				
5.2	POLÍTICA	5.2	POLÍTICA AMBIENTAL	5.2	POLÍTICA DEL SST
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
				5.4	CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES
6	PLANIFICACIÓN	6	PLANIFICACIÓN	6	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
		6.1.1	GENERALIDADES	6.1.1	GENERALIDADES
		6.1.2	ASPECTOS AMBIENTALES	6.1.2	IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES
		6.1.3	REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	6.1.3	DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS
		6.1.4	PLANIFICACIÓN DE ACCIONES	6.1.4	PLANIFICACIÓN DE ACCIONES
6.2	OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS (TÍTULO)	6.2	OBJETIVOS AMBIENTALES PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	6.2	OBJETIVOS DE LA SST Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS
6.2.1	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	6.2.1	OBJETIVOS AMBIENTALES	6.2.1	OBJETIVOS DE LA SST
6.2.2	PLANIFICACIÓN DE ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	6.2.2	PLANIFICACIÓN DE ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS AMBIENTALES	6.2.2	PLANIFICACIÓN DE ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA SST
6.3	PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS				
7	APOYO	7	APOYO	7	APOYO
7.1	RECURSOS	7.1	RECURSOS	7.1	RECURSOS
7.1.1	GENERALIDADES				
7.1.2	PERSONAS				
7.1.3	INFRAESTRUCTURA				

7.1.4	AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS				
7.1.5	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE RECURSOS				
7.1.5.1	GENERALIDADES				
7.1.5.2	TRAZABILIDAD DE LAS MEDICIONES				
7.1.6	CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN				
7.2	COMPETENCIA	7.2	COMPETENCIA	7.2	COMPETENCIA
7.3	TOMA DE CONCIENCIA	7.3	TOMA DE CONCIENCIA	7.3	TOMA DE CONCIENCIA
7.4	COMUNICACIÓN	7.4	COMUNICACIÓN	7.4	COMUNICACIÓN
		7.4.1	GENERALIDADES	7.4.1	GENERALIDADES
		7.4.2	COMUNICACIÓN INTERNA	7.4.2	COMUNICACIÓN INTERNA
		7.4.3	COMUNICACIÓN EXTERNA	7.4.3	COMUNICACIÓN EXTERNA
7.5	INFORMACIÓN DOCUMENTADA	7.5	INFORMACIÓN DOCUMENTADA	7.5	INFORMACIÓN DOCUMENTADA
7.5.1	GENERALIDADES	7.5.1	GENERALIDADES	7.5.1	GENERALIDADES
7.5.2	CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	7.5.2	CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	7.5.2	CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN
7.5.3	CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	7.5.3	CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	7.5.3	CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA
8	OPERACIÓN	8	OPERACIÓN	8	OPERACIÓN
8.1	PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	8.1	PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	8.1	PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL
				8.1.1	GENERALIDADES
				8.1.2	ELIMINAR PELIGROS Y RIESGOS PARA LA SST
				8.1.3	GESTIÓN DEL CAMBIO
				8.1.4	COMPRAS
8.2	REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.	8.2	PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIA	8.2	PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIA
8.2.1	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE				
8.2.2	DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.2.3	REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.2.4	CAMBIOS EN LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.3	DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.3.1	GENERALIDADES				
8.3.2	PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO				
8.3.3	ENTRADAS DEL DISEÑO Y DESARROLLO				
8.3.4	CONTROLES DEL DISEÑO Y DESARROLLO				
8.3.5	RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO				
8.3.6	CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO				
8.4	CONTROL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE				
8.4.1	GENERAL				

8.4.2	TIPO Y EXTENSIÓN DEL CONTROL DE LA PROVISIÓN EXTERNA				
8.4.3	INFORMACIÓN DE LOS PROVEEDORES EXTERNOS				
8.5.5	ACTIVIDADES POSTERIORES A LA ENTREGA				
8.5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO				
8.5.1	CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO				
8.5.2	IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD				
8.5.3	PROPIEDAD PERTENECIENTE A LOS CLIENTES O PROVEEDORES EXTERNOS				
8.5.4	PRESERVACIÓN				
8.5.5	ACTIVIDADES POSTERIORES A LA ENTREGA				
8.5.6	CONTROL DE CAMBIOS				
8.6	LIBERACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.7	CONTROL DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO, PRODUCTO Y SERVICIO NO CONFORME				
9	EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	9	EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	9	EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO
9.1	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	9.1	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	9.1	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
9.1.1	GENERALIDADES	9.1.1	GENERALIDADES	9.1.1	GENERALIDADES
9.1.2	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	9.1.2	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	9.1.2	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO
9.1.3	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN				
9.2	AUDITORÍA INTERNA	9.2	AUDITORÍA INTERNA	9.2	AUDITORÍA INTERNA
		9.2.1	GENERALIDADES	9.2.1	GENERALIDADES
		9.2.2	PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA	9.2.2	PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA
9.3	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	9.3	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	9.3	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN
9.3.1	GENERALIDADES				
9.3.2	ENTRADAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
9.3.3	SALIDAS DE LA 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	INCIDENTES, NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS	10.2	INCIDENTES, NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS
10.3	MEJORA CONTINUA	10.3	MEJORA CONTINUA	10.3	MEJORA CONTINUA

Fuente: normas ISO<sup>18</sup>

Elaboración: Propia

<sup>18</sup> Norma ISO 22000:2018, no fue considerada debido a que solo existe versión en inglés y no existe traducción oficial de la norma internacional.

## Ilustración 21

## Anexo 7 - ejemplificación de riesgos y oportunidades del talento humano

TALENTO HUMANO - MAPA DE RIESGOS											
		bajo	probabilidad 1	bajo	nivel riesgo 1	bajo		probabilidad 1	bajo	nivel riesgo 1	bajo
		medio	probabilidad 2	medio	nivel riesgo 2	medio		probabilidad 2	medio	nivel riesgo 2	medio
		alto	probabilidad 3	alto	nivel riesgo 3	alto		probabilidad 3	alto	nivel riesgo 3	alto
Actividad	Riesgo	Descripción	Posibles Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Control Existente	Nivel de Riesgo	Acciones	Responsable	Cronograma	
Revisión de cumplimiento de objetivos y metas	D3: Disminución de valores remunerativos	Salida del co laborador	Salida del colaborador	2	1	Informe departamental comercial	1	Bonos por cumplimiento	TALENTO HUMANO	TRIMESTRAL	
Gestión del conocimiento	D4: Evaluación del personal	Auditoria diagnostico	Problema de gestión	2	2	Revisión informes semanales	2	Mejorar la revisión del proceso	TALENTO HUMANO	MENSUAL	
Rotación de personal por apertura y/o cierre de unidades	A3: Mala selección del personal	Proceso reclutamiento	Incumplimiento de objetivos	2	1	Memorandos enviados por mandos medios	1	Mejorar subproceso de reclutamiento	TALENTO HUMANO	BIMENSUAL	
Pago por servicios profesionales	A5: Precios bajos de la competencia	Sueldos, salarios y compensaciones	Ausencia de contratación	1	1	Indicadores de talento humano	1	Contratar según presupuesto anual	TALENTO HUMANO	MENSUAL	

Fuente: Empresa SOGE (2018)

Elaboración: Propia