



Empresa Excelente

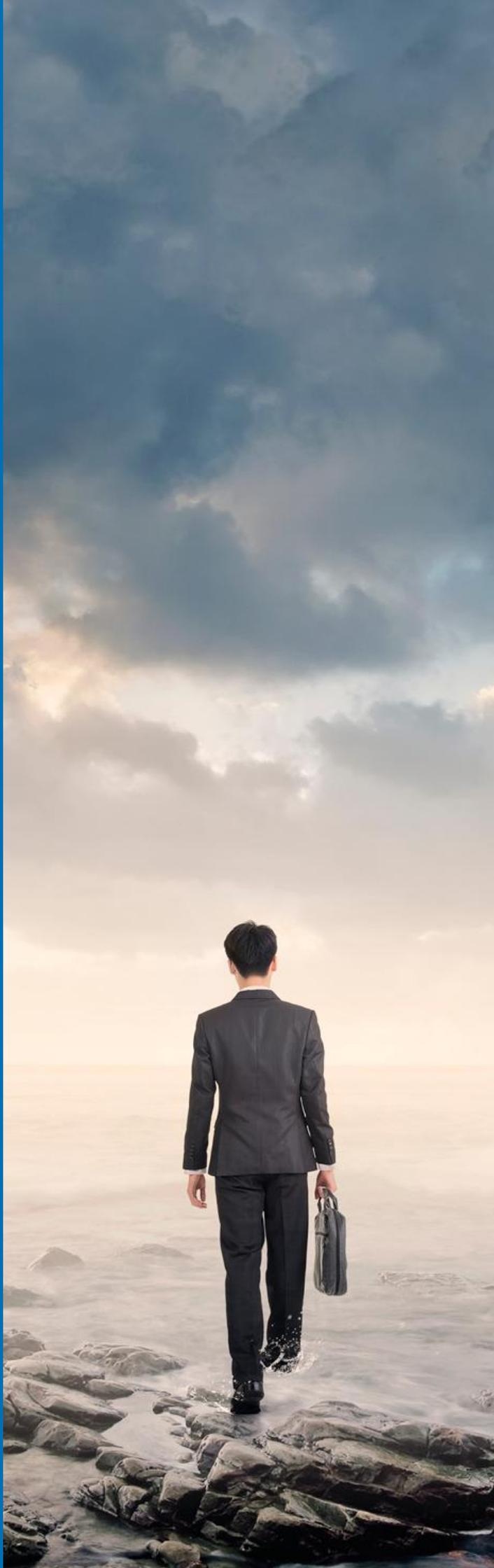
Los mejores artículos publicados
por ISOTools Excellence en

octubre de 2015



ISOTools Excellence.

Estrategia, Procesos, Personas. Resultados Excelentes



Contenidos de octubre de 2015

ISOTools Excellence	4
Software ISO, BSC y BPM	4
Sistema modular	5
Propuesta de valor	6
Caso de éxito	7
InterOil e ISOTools Excellence	7
Artículos técnicos	10
Las tendencias de RRHH en el ámbito digital	10
Manuales en pdf sobre prevención de riesgos laborales	13
Gestión integral de riesgo empresarial y estrategia	17
Cómo implantar eficazmente la norma ISO 27005	20
Las distintas fases de la gerencia de riesgos	23
Ayudas para Ahorro y Eficiencia Energética	25
En qué consiste una auditoría de la norma de calidad ISO 9001	28
Las nuevas fórmulas de gestión de riesgos laborales	30
¿Hasta cuándo es válida la norma ISO 14001:2004?	32
5 tips para elaborar el Cuadro de Mando Integral de una empresa	35
Cómo prevenir cada tipo de riesgo laboral	38
Aspectos básicos de la gestión de un Sistema de Seguridad y...	41
Cómo puede ayudar el Balanced Scorecard en reclutamiento y...	43
Definición de riesgo corporativo y su principales características	46
Cómo transformar tu seguridad informática en ventaja competitiva	48

Papel de los indicadores Balanced Scorecard	50
Cómo realizar la transición a la nueva ISO 9001:2015	53
Principales requisitos para obtener un certificado de calidad ISO 9001	55
Características de la norma UNE-EN ISO 14001	58
¿Cómo elaborar un plan de seguridad y salud en el trabajo?	60
Obligaciones de las empresas en materia de protección de datos	62
Indicadores para medir la gestión del departamento de RRHH	65
Para qué es útil el Balanced Scorecard	67
Benchmarking, una herramienta para alcanzar la excelencia	70
¿Qué es un análisis DAFO y cuáles son sus principales ventajas?	72
¿En qué consiste el sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9001?	74
Pasos para el tránsito a la nueva versión de la norma ISO 14001	77
Claves para gestionar las competencias laborales en una empresa	79
Balanced Scorecard paso a paso	81

El software más fácil e intuitivo para la gestión ISO, BSC y BPM

Compuesta de diferentes módulos, es un software **escalable, flexible y adaptable** a las necesidades de cada empresa u organización independientemente del tamaño y del sector en el que opere. Es un software que favorece la **agilización y la mejora de los procesos**, así como la **accesibilidad** y búsqueda rápida y fácil de la información.

¿QUÉ DICEN NUESTROS USUARIOS?

“Tener mediciones en tiempo real nos proporciona un gran control sobre el sistema, porque identificamos rápidamente dónde están los problemas y esto hace que la toma de decisiones sea oportuna.”

Fabiana Iglesias
Jefa de Calidad de YAVIC. Panamá.

Software ISO

Este Software ISO se desarrolla un entorno web con el objetivo de dar cumplimiento a los requisitos de las normas ISO. Es un software ideal, facilita a las organizaciones la implementación, mantenimiento y mejora continua de los Sistemas de Gestión ISO como Sistemas de Calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14001), Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS 18001) y Seguridad de la Información (ISO 27001).

Software BSC

El Software Balance Scorecard es la herramienta perfecta para que la planificación estratégica se ejecute en función de las metas establecidas.

El Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI, facilita el desarrollo, estructura y puesta en marcha de la estrategia a medio y largo plazo de una organización.

Software BPM

El Software BPM consigue que las organizaciones administren de un modo más fácil los procesos, simplifica la gestión de proyectos y la gestión de cada uno de los procesos que intervienen.

El uso de este software para la gestión por procesos logra impulsar los vínculos con las partes interesadas además de consolidar y mejorar continuamente los procesos.

CONTACTA CON UN CONSULTOR EXPERTO

Existe un ISOTools único para cada organización

Estamos ante un **sistema modular y totalmente parametrizable**, que se adapta a las necesidades de cada organización. Cuenta con un **módulo base** que sirve como cimiento de otros módulos de **soluciones que cubren distintas áreas**, pensados para facilitar y agilizar la gestión de sistemas y modelos, y de esta forma poder dar cumplimiento a los requisitos de los mismos. **Sea cual sea tu sector.**

MÓDULO BASE



SISTEMAS DE GESTIÓN



Calidad



Medioambiente y energía



Riesgos y Seguridad



Responsabilidad social

MODELOS DE EXCELENCIA



Estrategia



Procesos



Personas



Evaluación y Resultados

CONTACTA CON UN CONSULTOR EXPERTO

+ 15 años
 + 15 países
 + 1000 clientes
 + 50000 accesos
 + 75000 usuarios

Mucho más que un software

ISOTools Excellence es una consultora con más de 15 años de experiencia que ayuda a las organizaciones comprometidas con la calidad y la excelencia a:

- ✓ Optimizar sus modelos y sistemas de gestión aportando soluciones innovadoras para la gestión de la estrategia, los procesos y las personas.
- ✓ Facilitar su aplicación, haciéndolos accesibles, ágiles y medibles, y aportando resultados en el corto plazo, gracias a una plataforma tecnológica de desarrollo propio llamada ISOTools.



Somos Consultoría Estratégica

ISOTools Excellence está formado por expertos consultores al servicio de los clientes, que muestran de manera personalizada a cada organización, la alternativa más sencilla y práctica de operar generando un impacto real en los resultados y proporcionando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Somos Innovación Tecnológica

Esta labor de consultoría se apoya en su plataforma tecnológica, a través de la cual ofrece soluciones integrales, aplicando continuamente la innovación tecnológica como medio de adaptación a las necesidades del mercado, requisitos normativos y tipología de organización.

[CONTACTA CON UN CONSULTOR EXPERTO](#)

Sector
Hidrocarburos
Colombia

InterOil E&P e ISOTools Excellence

InterOil E&P: Automatización de la gestión integrada de los sistemas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en el sector hidrocarburos

InterOil Colombia E&P es una compañía internacional de **exploración y producción de hidrocarburos**, que desarrolla sus actividades de un modo eficiente y sostenible para el beneficio de los accionistas, empleados y asociados.

Para una empresa del **sector petrolero**, la **responsabilidad social**, el cuidado al medio ambiente y las condiciones de trabajo de sus empleados es de carácter prioritario.

Por eso **InterOil Colombia E&P** ve la certificación como una muestra más del Impulso Inteligente en su **compromiso con el mejoramiento continuo**, como estrategia fundamental para el **crecimiento, desarrollo y permanencia del negocio**.

Desde el 25 de Septiembre de 2008, InterOil cuenta con un **Sistema Integrado de Gestión basado en el cumplimiento de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001**. Esto permite posicionarse como una compañía fuerte y sólida del sector de hidrocarburos reconocida en Colombia, como una entidad que cuenta con el mejor talento humano, que trabaja en equilibrio con su entorno, generando a su vez, bienestar y seguridad a los empleados, accionistas y comunidades; garantizando su crecimiento y permanencia a lo largo del tiempo.

“La gestión de documentos e información a través de mails y cumplimiento de plantillas Excel, la centralización de la gestión del sistema desde las oficinas principales de Bogotá y la necesidad de dar respuesta a los altos requerimientos y exigencias del sistema HSEQ, impulsaron a InterOil a automatizar su Sistema de Gestión Integrado con ISOTools.”



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/casos-de-exito/interoil-soluciones-isotools-gestion-sistemas-integrados/>

Problemas que impulsaron a InterOil Colombia E&P a decidirse por la automatización de su Sistema de Gestión Integrado

- La mayor parte del trabajo de InterOil se realiza en terreno y en diferentes localizaciones, lo que suponía una dificultad añadida si la gestión del sistema HSEQ se basaba en envío de mails, y cumplimiento de planillas excel.
- Toda la gestión del sistema se centralizaba en las oficinas principales en la ciudad de Bogotá, por lo que no todas las personas autorizadas podían acceder a ella.
- El difícil proceso de dar respuesta a los altos requerimientos y exigencias del sistema HSEQ de una empresa de su sector.
- Cómo ISOTools ha conseguido llevar a cabo exitosamente la automatización de los Sistemas Integrados en InterOil

Soluciones que ha aportado ISOTools

A continuación vamos a ver cómo ISOTools dio respuesta a la problemática que atravesaba InterOil:

- Una herramienta que posea la capacidad de trabajar en forma remota desde los diferentes puntos de trabajo para que el personal involucrado en el SIG y con autorización, acceda sin ningún problema a la información.
- Una solución que le permita gestionar de forma integrada los tres sistemas de gestión implementados.
- Una solución que le permita gestionar de forma integrada los tres sistemas de gestión implementados.
- Una herramienta capaz de realizar una gestión documental de gran volumen de información, facilitando la actualización de documentos y otras actividades vinculadas.
- Una solución que se adapta a las necesidades específicas y a los altos requerimientos de un sistema HSEQ en el sector de hidrocarburos.
- Una solución que brinda todo el servicio de parametrización y adaptación de la plataforma a los documentos, formatos, matrices de evaluación de riesgos que InterOil ya manejaba con buenos resultados.

Mejoras que han alcanzado en el Sistema de Gestión Integrado gracias al software ISO

- Monitorear el desempeño del sistema integrado en tiempo real
- Optimizar el manejo de la documentación
- Gestionar y controlar sus riesgos ambientales y de seguridad laboral
- Incrementar el compromiso de su equipo de trabajo ante el sistema integrado de gestión
- Lograr mayor apropiación de los procesos
- Agilizar el desarrollo de las auditorías y el monitoreo de la mejora continua.
- Evidenciar el grado de satisfacción de clientes y partes interesadas.

Responsable de Calidad: ¿Estás preparado para el futuro?

Descargue este e-book gratuito



[DESCARGAR AHORA](#)



RECURSOS HUMANOS

Las tendencias de RRHH en el ámbito digital

La evolución de los RRHH

El área de Recursos Humanos (RRHH) es uno de los departamentos que **más ha evolucionado** en los últimos años, sobre todo por la **irrupción de las nuevas tecnologías y el universo digital**. Algunos ejemplos de esta evolución son la utilización del Balanced Scorecard **como modelo de gestión** e integración con el resto de departamentos de la empresa o el **uso de las redes sociales** como elemento básico en los procesos de selección de personal.

A continuación hacemos un **repaso de las últimas tendencias de RRHH en el contexto digital**:

Aplicación del Balanced Scorecard

La **aplicación del Balanced Scorecard (BSC)** es una de las principales tendencias en los departamentos de RRHH de todo tipo de organizaciones. En general, **la mayoría de empresas mantienen el modelo original del BSC basado en cuatro perspectivas**: financiera, del cliente, por procesos y aprendizaje y conocimiento, pero haciendo una **adaptación a las propuestas concretas del departamento**, enfocando la herramienta a la selección y gestión del personal.

Integración de las redes sociales

De la prohibición de las redes sociales en el trabajo se está pasando a su potenciación e integración en la cultura digital en la empresa. Esto implica entender que **cuanto más**

conectados estén los empleados más productivos, informados y creativos serán, lo cual es enormemente positivo para la rentabilidad y productividad de las organizaciones.

Otra dimensión de **utilización de las redes sociales** que cada vez toma mayor importancia es como **canal de detección de talento y selección de candidatos**. Los responsables de RRHH son cada vez más conscientes de que redes profesionales como LinkedIn y otras son unos excelentes escaparates para **detectar y reclutar los mejores perfiles de profesionales** que quizás no están buscando trabajo activamente, por estar ya contratados, lo que hace imposible encontrarlos a través de un proceso selectivo convencional.

Las competencias digitales

Una de las grandes preocupaciones de las organizaciones es cómo hacer frente a la **brecha existente entre las competencias requeridas y la disponibilidad de profesionales** que cuenten con ellas. En este sentido, el gran reto de las empresas es encontrar la mejor manera de localizar a estos profesionales, tanto fuera como dentro de la propia organización, y ser capaces de retenerlos y formarlos en estas nuevas competencias.

En su mayoría, estas capacidades y puestos de nueva creación están relacionadas directa o indirectamente con el **contexto digital**. Esta situación está provocando cambios en los procesos de selección, puesto que las competencias digitales son la verdadera creatividad del Siglo XXI.

En el ámbito de los recursos humanos **se valoran cada vez más los perfiles con una sólida formación técnica en competencias digitales**, pero también una actitud y un **talento colaborativo**, comunicativo y creativo. Los profesionales más demandados son aquellos que son capaces de reinventarse constantemente, sin miedo a los cambios y que sean capaces de reciclarse constantemente, aprendiendo sobre la marcha con el trabajo del día a día y el contacto con el resto de compañeros.

Formación centrada en el área digital

Cambios en la política de formación. Ahora la prioridad es **formar adecuadamente**, con los procesos de reciclaje que sean necesarios, a los **equipos de trabajo en el uso profesional de las redes sociales y en distintas disciplinas digitales** en función del áreas departamentales en que esté escrito cada trabajador en su ámbito o ámbitos de actuación: Marketing Digital, RRHH 2.0, Community Management, Atención al Cliente 2.0, Analítica Digital, etc.

Potenciación del entorno creativo

La **consecución de un entorno colaborativo** está suponiendo un auténtico **reto para las empresas**. Diversos estudios demuestran que, hoy en día, las empresas más productivas son aquellas que se encuentran optimamente conectadas a nivel interno (entre los empleados) y externos (con clientes y proveedores).

Las organizaciones se encuentran en la imperiosa necesidad de **crear verdaderas redes de colaboración** para lograr una comunicación interna real, donde los distintos profesionales y departamentos sean capaces de establecer contactos e intercambiar información de forma eficiente y efectiva.

Las claves para solucionar los problemas de comunicación pasan por **simplificar y fomentar la cooperación** y, por supuesto, **facilitar el uso de los medios de comunicación**

digitales: creación de redes sociales corporativas, uso de chats, foros, videoconferencias y todo tipo de herramientas 2.0. y 3.0. Se trata, en definitiva, de cambiar la cultura de la empresa y crear organizaciones con un mayor nivel de transparencia.

El Big Data y el Análisis predictivo

En los últimos años, se ha puesto muy de moda el **análisis de datos a gran escala, conocido como Big Data** en diversos ámbitos de la empresa, especialmente en todo lo relacionado con el análisis del cliente. Esta tendencia está llegando poco a poco también a muchos ámbitos de los RRHH.

Con el análisis de datos **se puede gestionar el talento a un nivel tanto micro como intra organizacional**, como por ejemplo en la selección de personal, evaluación, retención y formación.

Utilizando un nivel más sofisticado y complejo del análisis de datos **se puede llegar a realizar un análisis predictivo en temas de selección de personal**, utilizando para ello indicadores sobre la situación del mercado laboral por sectores y en distintas zonas. Todo ello supone grandes beneficios para las empresas, por su capacidad para **rastrear esos perfiles tan demandados pero a la vez difíciles de encontrar que tanto ansían las organizaciones** para lograr el éxito en un contexto empresarial más globalizado y competitivo que nunca.

ISOTools: Un software de gran ayuda para la gestión de los RRHH

La plataforma ISOTools facilita la gestión de los departamentos de RRHH, incorporando el Balanced Scorecard y otros modelos de un forma sencilla. EL software de ISOTools le permitirá optimizar su modelo de gestión hacia la excelencia.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/01/las-tendencias-de-rrhh-en-el-ambito-digital/>



SEGURIDAD LABORAL

Manuales en pdf sobre prevención de riesgos laborales

La gestión de la seguridad laboral

La **implementación** por parte de una empresa u organización de un **Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)** basado en un estándar reconocido internacionalmente como la norma OHSAS 18001:2007 supone **añadir valor a la misma y generar ventaja competitiva**.

La **correcta y eficaz gestión de los riesgos y de la salud** de sus trabajadores permite a las empresas **alcanzar una serie de beneficios** de gran importancia:

- ✓ **Mejorar la percepción** que tienen los trabajadores de la propia empresa.
- ✓ **Potenciar la imagen externa**, es decir, entre clientes, proveedores, grupos de interés y la sociedad en su conjunto.
- ✓ **Disminución de la siniestralidad laboral** a través de la identificación, evaluación, análisis y control de los riesgos asociados a cada puesto de trabajo.
- ✓ Asegurar la continuidad del negocio, **aumentando la rentabilidad y productividad** de las organizaciones.
- ✓ **Percepción de un entorno más seguro** por parte de todos los actores relacionados con la empresa.
- ✓ **Ahorro de costos en bajas laborales**, sustituciones e interrupciones innecesarias, consiguiendo así una fluida continuidad del negocio.
- ✓ **Cumplir con la legislación vigente en cada país y sector**, lo que implica la eliminación o reducción considerable de multas y sanciones administrativas derivadas de su incumplimiento.

La norma OSHAS se fundamenta en la **legislación, normativa y mandatos legales de los distintos países y sectores**, siendo sus **principales referencias**:

- ✓ Las **normativas y especificaciones técnicas** de cada sector laboral.
- ✓ Las **Leyes de Prevención y Riesgos laborales** de cada país.
- ✓ Los **Institutos de Seguridad e Higiene** de los distintos países y regiones.
- ✓ Las **normas internacionales**.

Manuales y legislaciones en pdf sobre riesgos laborales y seguridad en el trabajo

Legislación española

Determinados países, como España, **cuentan con una legislación muy desarrollada** en materia de prevención de riesgos laborales, principalmente a través de las siguientes Leyes y Reales Decretos:

- ✓ **Ley 31/1995** y **Ley 54/2003** de Prevención de Riesgos Laborales.
- ✓ **Real Decreto 39/1997**.
- ✓ **Real Decreto 604/2006**.

La Ley SART de Ecuador

El **reglamento SART** (Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo) trata sobre el **mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo** mediante la evaluación de los riesgos laborales de cada sector a través de: auditorías documentales, auditorías de verificación y la implicación de la Dirección de las empresas y de los empleados.

Esta Ley recoge la **necesidad**, en caso de que el auditor lo considere necesario, de **realizar una verificación exhaustiva de los riesgos potenciales y el efectivo cumplimiento de los requisitos** mediante la identificación, medición, evaluación y control de todos los factores de influencia.

La ley SART **recoge cuestiones de integración de riesgos laborales** siguiendo **procedimientos de implantación** con el objeto de:

- ✓ Definir unos **objetivos claros y concisos**, así como conocer el alcance del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.
- ✓ Conocer perfectamente **cuáles son las implicaciones** que se deben considerar en el proceso.
- ✓ **Seleccionar responsables y asignarles** unas tareas específicas tanto de ejecución, como de control y mantenimiento.
- ✓ **Crear un programa de obligado cumplimiento** con unas fechas concretas.
- ✓ Tener siempre a disposición de cualquier persona que forme parte de la organización un **formulario donde queden registradas todas las incidencias** que se produzcan.
- ✓ Generar una ficha general donde **documentar la integración y la implantación del proceso preventivo**, así como la revisión periódica que se debe mantener en los sistemas de seguridad y los equipos de protección individual (EPIs).
- ✓ Todos y cada uno de los requisitos deben ser revisados y valorados con una **puntuación cuantitativa específica**.

¿Conoce los cambios y novedades de la nueva versión de ISO 14001?

Descargue este e-book gratuito



[DESCARGAR AHORA](#)

La Ley 29783 de Perú

La Ley 29783 sitúa a Perú en situación de vanguardia en materia de gestión de la seguridad laboral. Es una **normativa creada para intentar rebajar la elevada cifra de accidentes laborales que se venían produciendo** en los últimos años.

Esta Ley considera que el principal **instrumento clave** en materia de prevención se encuentra **en fomentar la concienciación de todos los integrantes de una empresa** (directivos y empleados). Por este motivo, se persigue que las organizaciones se identifiquen, evalúen, prevengan y comuniquen los posibles riesgos a todos los trabajadores.

La Plataforma ISOTools facilita la automatización de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

A través de la **Plataforma Tecnológica ISOTools**, es muy sencillo implantar y automatizar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo donde se integren los principales estándares ISO relacionados con esta cuestión.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/02/manuales-en-pdf-sobre-prevencion-de-riesgos-laborales/>



GESTIÓN DE RIESGOS

Gestión integral de riesgo empresarial y estrategia

Gestión integral de riesgos

La **gestión integral de riesgos** es una disciplina que va cobrando cada vez más importancia en las organizaciones, llegando a ser uno de las áreas emergentes en lo que a gestión empresarial se refiere y uno de los factores a considerar en aquellas organizaciones que definen su estrategia en su **Cuadro de Mando Integral**.

Las organizaciones no han de perder de vista que se encuentran en un entorno cambiante en el que la previsión y control de las circunstancias sobrevenidas puede suponer una diferencia y ventaja competitiva, así como un elemento de supervivencia frente a la competencia. Hay que recordar que un **riesgo es la posibilidad de que un determinado fenómeno o circunstancia se materialice dando lugar daños o perjuicios**.

¿Qué tipos de riesgos puede afrontar una organización?

Existen una serie de **tipologías de riesgos** que pueden ser más o menos aplicables en cualquier organización. Así, se puede hablar de riesgos económicos, legales, tecnológicos, sociales, etc. Un riesgo puede ser desde un cambio en la regulación legal de la actividad a un cambio en los hábitos de consumo de nuestros potenciales clientes. La concreción de los mismos dependerá de las circunstancias de la empresa, su rubro, el contexto en el que se sitúe.

Cuando una empresa adopta una estrategia de **gestión integral de riesgos**, trabaja en varios aspectos a la vez. El primero de todo es conocer adecuadamente a la organización y todas las fuentes potenciales de riesgo y de este modo, no dejar ningún elemento de la organización o de su entorno sin analizar. Esta fase y la siguiente son clave para todo el proceso de gestión integral de riesgos.

El siguiente paso es la **identificación de todas las fuentes de peligro** para la organización, clasificando las mismas en función de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del daño que potencialmente puede acarrear.

Este acercamiento a los riesgos nos va a ayudar a conocer la **prioridad** con la que vamos a tener que actuar en los mismos. Una organización no actuará de igual forma sobre un riesgo en el que los daños ocasionados son leves y su probabilidad es baja, que sobre otro para el que las consecuencias pueden ser nefastas para el negocio y que tiene mayor posibilidad de materializarse.

De este proceso resultará un **análisis pormenorizado de cada uno de los riesgos** de la organización y ahora lo que tocará es definir las **estrategias** que se pondrán en marcha en función del objetivo a alcanzar con el riesgo: asumirlo, mitigarlo o eliminarlo.

Las estrategias de **asunción de riesgos** no son las que predominan en las organizaciones con éxito. Esta estrategia suele ser aplicable a aquellos riesgos sobre los que la empresa no puede materialmente actuar o cuya incidencia y probabilidad es despreciable frente a otros riesgos.

Las estrategias de **mitigación y eliminación** son aplicables a aquellas situaciones en las que el riesgo se puede controlar y actuar sobre su potencial dañino o sobre su probabilidad de materialización.

Finalmente, la última fase es la de **control** de las acciones puestas en marcha y la **reevaluación** del riesgo para determinar la eficacia de las mismas y valorar el riesgo de nuevo una vez aplicados los controles definidos.

Normalmente, la actuación sobre un riesgo va a precisar de una serie de recursos, ya sean económicos, materiales o humanos y habrá que valorar si el esfuerzo realmente resulta rentable para la organización y si los resultados son los esperados.

Además, no es una actuación aislada que da lugar de forma rápida a esos resultados. Suele ser un **proceso continuo** que necesita de la implicación y compromiso de la alta dirección y de todos los implicados en los riesgos.

Aquí, cobran vital importancia aquellas acciones de **comunicación** bidireccional entre todas las personas que participan en la gestión de riesgos porque se ha de trabajar para gestionar los cambios que se producen en la organización y en sus procesos internos, así como aquellos elementos externos a ella que pueden afectar a los riesgos detectados y priorizados sobre los que se está actuando.

En el mundo de los riesgos empresariales hay estándares de referencia que ayudan a la gestión de los mismos, como es el caso de la norma ISO 31000:2009 de Gestión de Riesgos. Sus principios y recomendaciones ayudan a implementar sistemas de gestión de riesgos con independencia del tipo de organización.

Del mismo modo, a través del Anexo SL, documento que define la estructura con la que han de contar las normas ISO que hayan sido revisadas o elaboradas desde el año 2012, la gestión de riesgos se ha extendido también a normas tan importantes como la ISO 9001 o la ISO 14001 de Sistemas de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente, respectivamente. El enfoque al riesgo ha quedado patente en temas como la identificación y priorización de los mismos recogidos en los apartados 4.1 y 4.2, así como en el establecimiento de planes de acciones específicos que se contemplan en el apartado 6.1.

Con toda esta revolución normativa, es de esperar que todas las organizaciones se tengan que adaptar a esta nueva moda que ha venido a quedarse. Para ello, la labor de afrontar los riesgos empresariales ha de ser percibida como una oportunidad para la mejora a través de los cuales se llegue a una posición más productiva y en la que se puedan tener mayor control de las circunstancias y, de este modo, hacer que la gestión de la organización se realice desde un mejor conocimiento de las dificultades a afrontar.

ISOTools, plataforma para la gestión de riesgos

El software ISOTools permite la automatización de la gestión de riesgos en las organizaciones. A través de sus diversas aplicaciones, es una herramienta a considerar para la identificación y valoración de los riesgos, así como la planificación de las acciones a acometer para tratarlos.

Debido a su versatilidad, puede integrarse con otros elementos de gestión, optimizando los recursos asignados, simplificando y acortando los pasos. Ayuda a no perder de vista que trabajar adecuadamente con los riesgos es un distintivo de las organizaciones que conocen su entorno y circunstancias y que ocupan lugares privilegiados para ser las menores en su sector.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/03/gestion-integral-riesgo-empresarial-estrategia/>



SEGURIDAD DE LA INFOR- MACIÓN

Cómo implantar eficazmente la norma ISO 27005

La gestión de la seguridad de la información

La norma ISO 27005 es el estándar internacional que se ocupa de la **gestión de los riesgos relativos a la seguridad de información**. La norma suministra las directrices para la gestión de riesgos, apoyándose fundamentalmente en los requisitos sobre esta cuestión definidos en la **ISO 27001**.

Se trata de una norma aplicable a todo tipo de organizaciones que tengan la intención de gestionar los riesgos que puedan complicar la seguridad de la información de su organización y sustituye a las normas ISO / IEC TR 13335-3:1998 e ISO / IEC TR 13335-4:2000 de Gestión de la Información y Comunicaciones Tecnología de Seguridad.

El aumento en el uso de **tecnologías de la información** puede posibilitar **brechas o fisuras en aspectos de seguridad** con respecto a su utilización, por ello se hace necesaria una **gestión de la información** desde una perspectiva tecnológica a **tres niveles**: aseguramiento y control sobre la infraestructura (nivel físico), los sistemas de información (nivel lógico) y las medidas organizacionales (factor humano) desde la perspectiva tecnológica.

Metodología de aplicación

Esta norma no recomienda una metodología concreta, puesto que dependerá de una serie de factores relativos a cada empresa que se plantee implantarla como por ejemplo: el alcance real del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) o el sector comercial de la propia industria.

No obstante, como otras normas ISO y sistemas basados en procesos, un **método considerado válido** y, por lo tanto, recomendable es **utilizar como base el modelo PHVA** con la finalidad de establecer un proceso de gestión que se enfoque en la mejora continua siguiendo el **siguiente esquema**:

La adopción de un enfoque basado en procesos

Descargue este e-book gratuito



[DESCARGAR AHORA](#)



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/05/como-implantar-eficazmente-la-norma-iso-27005/>

Planificar

Se establecen los objetivos, procesos y procedimientos para el proceso de gestión de riesgos tecnológico, con el objeto de conseguir unos resultados acordes con las políticas y objetivos globales de la organización.

Hacer

Corresponde a la implementación y operación de los controles, procesos y procedimientos e incluye la operación e implementación de las políticas definidas.

Verificar

Se trata de evaluar y medir el desempeño de los procesos contra la política y los objetivos de seguridad e informar sobre los resultados.

Actuar

Consiste en establecer la política para la gestión de riesgos tecnológicos e implementar los cambios requeridos para la mejora de los procesos.

Los cuatro pasos de la implantación

Basándose en el modelo anterior, una forma de **implantar con éxito un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información** consiste en establecer una hoja de ruta basada en **cuatro pasos**:

1) Establecimiento de plan de comunicación interno y externo

El plan de comunicación se debe realizar a nivel interno (áreas de la organización, empleados, directivos, socios) y externo (clientes, proveedores, entes reguladores), teniendo en cuenta las definiciones sobre la existencia del riesgo, los objetivos de la gestión, el informe de los avances del proceso y todo aquello que se considere necesario. Los medios a usar para comunicar el proceso de gestión dependen de las necesidades y disponibilidad de la organización.

2) Definición del contexto organizacional

El objetivo de esta etapa es conocer a la organización para determinar qué puede afectarla a nivel interno y externo, qué elementos se requieren proteger y, de acuerdo a los recursos actuales, cómo podría darse esa protección hasta establecer un nivel de riesgo aceptable.

3) Valoración de los riesgos tecnológicos

En la etapa de valoración de riesgos se identifican los activos que se quieren proteger y sus debilidades, así como las amenazas a las cuales se encuentran expuestos. En este punto se recomiendan posibles controles de mitigación de los riesgos.

4) Tratamiento de riesgos tecnológicos

En la etapa de tratamiento de riesgos se establece e implementan las acciones a llevar a cabo para mitigar los riesgos encontrados y lograr riesgos residuales aceptables por la organización. Dentro de las acciones a tomar encontramos principalmente: reducir, aceptar, eliminar y transferir.



SEGURIDAD DE LA INFOR- MACIÓN

Las distintas fases de la gerencia de riesgos

La gestión de riesgos bajo la norma ISO 31000

Todas las **actividades de una organización** están sometidas de forma permanente a una serie de **amenazas**, lo cual las hace vulnerables, **comprometiendo su estabilidad y continuidad del negocio**: accidentes y enfermedades de los trabajadores, incendios, pérdidas de beneficios, catástrofes naturales, etc., vulnerabilidad y ataques a los sistemas de información, etc. La gerencia de riesgos precisa de una visión global de todos los aspectos de la empresa y, en este sentido, la **norma ISO 31000** ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo de las organizaciones de un modo integral.

Esta norma fue publicada en noviembre del 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en colaboración con IEC. Su **objetivo principal** es que las organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan **gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva**, por lo que recomienda que las organizaciones desarrollen, implanten y mejoren continuamente un marco de trabajo cuyo objetivo es **integrar el proceso de gestión de riesgos** en cada una de sus actividades.

Como complemento a esta norma se ha desarrollado otro estándar: la **ISO 31010 "Gestión del riesgo. Técnicas de evaluación de riesgos"**. Esta norma provee de una serie de **técnicas para la identificación y evaluación de riesgos**, tanto positivos como negativos.

La gerencia de riesgos

La gerencia de riesgos es un instrumento que permite llevar a cabo las recomendaciones de la norma ISO 31000 en el sentido de optimizar todos y cada uno de los recursos disponibles con tres objetivos:

- ✓ Minimizar las consecuencias negativas de los riesgos.
- ✓ Maximizar los aspectos positivos.
- ✓ Reducir las probabilidades de sufrir una incidencia.



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/06/las-diferentes-fases-de-la-gestion-de-riesgos/>

✓ Etapas de la gerencia de riesgos

En consecuencia, la gerencia de riesgos consiste, básicamente, en **identificar los riesgos** en el ámbito de la empresa, así como **analizarlos y evaluarlos**. Este proceso se divide en las **siguientes etapas**:

- ✓ **Definición de la política de gerencia de riesgos.** Se debe poner un especial énfasis en la necesidad de un compromiso e involucración por parte de la alta dirección.
- ✓ **Identificación y análisis de riesgos.** Se debe crear un listado de posibles riesgos clasificados en función de: su naturaleza, sujeto activo, actividad empresarial y posibles daños.
- ✓ **Evaluación de los riesgos.** Se valoran los riesgos según su probabilidad de ocurrencia (frecuencia) y el impacto que ocasionarían (intensidad).
- ✓ **Control y reducción de riesgos.** Se trataría del conjunto de medidas orientadas a eliminar o reducir el impacto de los riesgos empleando medidas de: prevención, protección, control de calidad y planes de contingencia.
- ✓ **Administración de recursos.** Conjunto de recursos y medidas dirigidas a que la empresa se encuentre siempre en condiciones de afrontar cualquier riesgo que se le presente, incluyendo la asignación de funciones a todas las personas implicadas en su gestión.

Beneficios de la gerencia de riesgos

La **implantación de un proceso de mejoras y gerencia de riesgos** supone para la empresa una **serie de beneficios** que consisten en:

- ✓ Una puesta al día en temas relacionados con la cobertura, capitales, franquicias y una reducción en los costes.
- ✓ Actualización de las medidas de prevención.
- ✓ Reducción en la frecuencia en siniestralidad.
- ✓ Ahorro de tiempo en el seguimiento y evolución continua de los riesgos, tramitación y defensa de los siniestros.
- ✓ La aplicación del estándar ISO 31000:2009 favorece que cualquier empresa pueda realizar una gestión eficaz del riesgo al que se encuentra expuesta.

En el actual entorno global y de máxima competitividad, la gerencia de riesgos se está perfilando como una **estrategia financiera y empresarial que proporciona una importante ventaja competitiva** a las empresas que disponen de ella, así como un importante incremento de valor en el mercado.

Por otro lado, la identificación, análisis y evaluación de los riesgos, favoreciendo con estas prácticas al logro de los **objetivos globales de la empresa**.

La Plataforma ISOTools facilita la automatización de la gestión de riesgos

Con la Plataforma Tecnológica ISOTools es muy sencillo implementar, de una forma intuitiva y automatizada, el mantenimiento de las actividades de la gestión de riesgos basados en la ISO 31000:2009, permitiendo también la integración con otras norma como: ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001.



SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ENERGÍA

Ayudas para Ahorro y Eficiencia Energética

Sistema de Gestión Energética

En España se fomenta la gestión eficiente de la energía, como ejemplo destacamos que el pasado jueves 1 de octubre de 2014, el Instituto Catalán de Energía también conocido como ICAEN, ha publicado una serie de ayudas destinadas a la mejora del ahorro y la eficiencia energética en el ámbito del **Plan de la Energía y Cambio Climático** de Cataluña 2012-2020.

Estas ayudas se dirigen a proyectos y acciones vinculadas al ahorro de la energía que se hayan ejecutado o que se vayan a desarrollar en Cataluña.

Entre estas ayudas destacamos una remesa de 200.000€ dirigido a proyectos de implementación y certificación de la **norma ISO 50001**, para Sistemas de Gestión Energética. A esta subvención pueden optar organizaciones de cualquier sector empresarial.

En concreto, las solicitudes se pueden presentar desde el 1 de octubre de 2015 hasta el viernes 20 de noviembre del mismo año. Si el presupuesto sigue disponible, el plazo de solicitudes se ampliará hasta que este se agote.

Con esta subvención, lo que se pretende es ayudar a las organizaciones a cubrir la diferencia de costos que se asocian a tener un **Sistema de Gestión de la Energía certificado con la ISO 50001** a uno que no contaría con este tipo de respaldo que se aporta tras superar una auditoría externa.

Del mismo modo, el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía, IDAE, en el mes de mayo el publicó el Programa de ayudas del Ministerio de Industria de España encaminadas a proyectos de eficiencia y ahorro energético el cual se puede compaginar con las ayudas proporcionadas por el ICAEN. De esta forma, las organizaciones pueden presentar solicitudes para hacerse con ambas subvenciones y de este modo lograr mejoras en sus instalaciones y sistemas de energía.

Para tener más información sobre las subvenciones mencionadas, os dejamos los enlaces de consulta en las **webs del IDAE y el ICAEN**:

IDAE: Programa de ayudas del Ministerio de Industria para proyectos de eficiencia y ahorro energético

ICAEN: Ayudas a la eficiencia y ahorro energético

Norma ISO 50001 para Sistemas de Gestión Energética

La norma **UNE-EN ISO 50001:2011** define los requerimientos mínimos que tiene que tener un Sistema de Gestión Energética, con el objetivo de llevar a cabo mejoras continuas del rendimiento energético de las organizaciones.

Obtener la **certificación ISO 50001 para un Sistema de Gestión de la Energía** garantiza que una entidad externa, controla y realiza un seguimiento de los elementos energéticos y la mejora de la ejecución energética. Con esto, se logra fomentar un uso eficiente y sostenible de la energía.

Además esta certificación para Sistemas de Gestión Energética, se dirige a todo tipo de organizaciones que deseen asegurar que han implantado un sistema de este tipo haciendo un **empleo mayor de energías renovables** y que asimismo, han realizado una sistematización de sus procesos energéticos de manera coherente a la política energética de la organización.

La **norma ISO 50001 se elaboró siguiendo el ciclo de mejora continuo PDCA** (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), por lo que es compatible e integrable con otras normas ISO como la ISO 14001 para los Sistemas de Gestión Ambiental o la ISO 9001 para los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Como ya hemos mencionado, en el estándar **ISO-50001 se establecen** los requisitos imprescindibles para lograr la **implantación, mantenimiento y mejora** del **Sistema de Gestión de la Energía**.

En muchas ocasiones se hace uso de herramientas tecnológicas para la implementación y mantenimiento de los Sistemas de Gestión de la Energía, según **ISO 50001, entre ellas destacamos el Software para ISO de ISOTools Excellence**.

Este software facilita la implementación de la norma **ISO 50001** y su integración con otros estándares, tales como ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

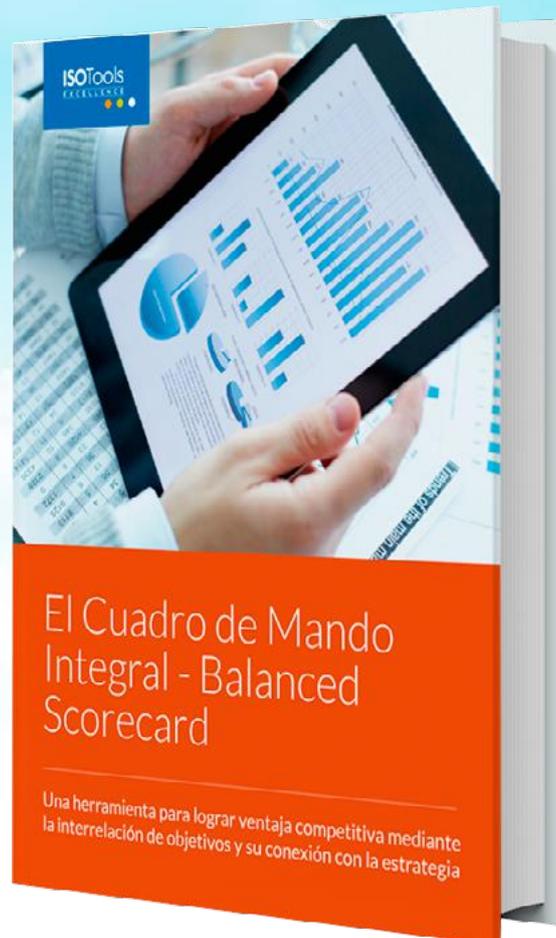


LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/06/ayudas-para-el-ahorro-y-la-eficiencia-energetica/>

Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard

Descargue este e-book gratuito



[DESCARGAR AHORA](#)

AUDITORÍA DE CALIDAD

En qué consiste una auditoría de la norma de calidad ISO 9001

¿En qué consiste una auditoría de calidad?

Las normas de la familia ISO, como la norma ISO 9001, definen la auditoría de calidad como «un **proceso sistemático, independiente y documentado** para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que **se cumplen los criterios de auditoría** (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia)».

Se trata, por lo tanto, de un **examen exhaustivo, sistemático y metódico** que se realiza para determinar si las **actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones** previamente establecidas y que realmente se llevan a cabo. Por otro lado, también se comprueba si estas son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Para facilitar las auditorías, se publicó la ISO 19011:2011 “Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión”.

Tipos de auditorías

Una de las **clasificaciones más comunes de las auditorías** es la siguiente:

- ✓ **Auditoría interna.** Se realiza por **miembros de la propia organización** o por otras personas que actúan de parte de ésta, para fines internos. Básicamente, proporcionan información de interés para la dirección de la empresa para **poder llevar a cabo acciones correctivas**, preventivas o de mejora.
- ✓ **Auditoría externa.** Se realiza por una **organización externa, independiente y autorizada** con el objeto principal de **obtener una certificación del sistema de gestión de calidad**, el cual puede presentarse a los clientes potenciales y proveedores aumentando la confianza en la organización. En ocasiones, como ocurre en algunos concursos públicos, estar en posesión de una determinada certificación puede ser requisito imprescindible para poder realizar un determinado servicio.

Las auditorías internas

En lo que respecta a las auditorías internas, es decir, aquellas que se realizan de acuerdo con los procedimientos de la empresa, bien por personal debidamente cualificado o por una entidad externa, **la norma ISO 9001 establece** que:



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/07/en-que-consiste-una-auditoria-de-la-norma-de-calidad-iso-9001/>

- ✓ Su principal objetivo es **verificar que el sistema de gestión de calidad** de la empresa se encuentre **alineado y conforme con la disposición planificada**, con los requisitos de la norma y con los requisitos del sistema establecido por la organización.
- ✓ Por otro lado, a través de estas auditorías se debe **comprobar si efectivamente se ha implementado el sistema** y si se mantiene de manera eficaz.
- ✓ Las auditorías internas del sistema han de ser **efectuadas de manera continua**, sistemática, planificada y programada.
- ✓ Han de realizarse por **auditores internos debidamente capacitados**.

Las ventajas de las auditorías internas

Para cualquier organización es necesario y positivo realizar auditorías internas porque aportan, entre otros, los **siguientes beneficios**:

- ✓ Resultan imprescindibles para verificar que el **sistema de la calidad está implantado** y cumple continuamente con los **requisitos especificados**.
- ✓ Permiten comprobar la **eficacia y la eficiencia del sistema** en la consecución de los objetivos de la calidad establecidos.
- ✓ **Proporcionan confianza en los clientes** (potenciales y reales) de la organización de que la misma dispone de una **herramienta de autoevaluación** que asegura la consecución de las características de calidad de sus procesos, productos y servicios.
- ✓ También sirven para facilitar la **inscripción en un registro del sistema de la calidad** de la organización con referencia a una norma internacional.
- ✓ Sirven para dar cumplimiento a lo señalado por los **requisitos de las normas internacionales** de carácter contractual en sus relaciones con los clientes.
- ✓ Permite **detectar y corregir errores** o factores a mejorar y **adecuar el sistema de calidad**.
- ✓ Evaluar la necesidad de **introducir cambios o mejoras en los circuitos** organizaciones y operativos.
- ✓ Las auditorías constituyen una gran oportunidad para la empresa de **avanzar hacia la mejora continua**.

Es normal que en una auditoría se detecten **discrepancias o falta de conformidad** entre algunos aspectos exigidos por la Norma de Referencia y definidos en el Manual de Calidad y otros documentos anexos y la forma de funcionar en la realidad. En este sentido, es importante que la empresa **no entienda la auditoría como una inspección**, sino como una oportunidad para subsanar errores y áreas de mejora y, a continuación, analizarlos y poder subsanarlos.

Software para ISO 9001

La Plataforma Tecnológica ISOTools facilita la gestión integral, **automatización y mantenimiento** de los Sistemas de Calidad según **ISO 9001** en su última versión, incluyendo la gestión de todos los aspectos relativos a las auditorías.

Su sistema modular y su intuitiva interfaz permite la optimización del sistema de gestión de calidad de su empresa según las normas ISO, con un enfoque hacia la gestión de procesos, la integración y la mejora continua.



GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES

Las nuevas fórmulas de gestión de riesgos laborales

La integración de la prevención de riesgos con el sistema general de gestión

Los actuales **sistemas de gestión de riesgos y salud laboral** van encaminados a una **integración cada vez mayor con la gestión integral de la empresas**, tanto a nivel jerárquico y de repartición de funciones y responsabilidades, como en las actividades a desarrollar y medidas a llevar a cabo.

La mejor forma de lograr dicha integración es a través de el **Plan de Prevención de Riesgos Laborales**, es decir de la elaboración de un documento a través del cual **las empresas definan cómo van a conseguir fusionar sus políticas de prevención con la gestión global** de la organización. Este documento ha de ponerse a disposición de la Autoridad Laboral, Sanitaria y de los representantes de las personas trabajadoras (sindicatos y delegados de prevención). Por otro lado, ha de estar aprobado por la dirección de la empresa y asumido por toda su estructura organizativa, así como suficiente conocido por todos los empleados.

Por otro lado, los empresarios están cada vez más concienciados de que dar cumplimiento a sus obligaciones en materia de seguridad y salud laboral, además de una obligación legal es un beneficio para la empresa, pues sirve para ahorrar costos en bajas laborales y otros conceptos y aumentar la productividad.

Una **correcta gestión de la prevención mantiene bajo control los riesgos laborales**, disminuyendo los accidentes y las enfermedades originadas en el medio de trabajo para lograr continuas mejoras en la calidad de vida laboral. Por lo tanto, la gestión de la prevención debe ser parte integrante de la estrategia y de los objetivos de desarrollo de una empresa.

Los nuevos procesos de gestión de la prevención

Los actuales procesos de gestión en materia preventiva tratan de mantener un sistema adecuado de gestión de la prevención de los riesgos derivados del trabajo que **asegure el funcionamiento de todas las actividades preventivas** que se desarrollen en el ámbito de la empresa.

Las nuevas líneas de actuación en prevención de riesgos laborales y vigilancia de la salud laboral **entienden que dichas acciones como las más importantes que se desarrollan en el seno de la empresa**, por lo que no se escatiman esfuerzos de **integración en el conjunto de acciones** de la organización, incluyendo:

- ✓ Procesos técnicos.
- ✓ Organización del trabajo y en las condiciones en que éste se realiza.
- ✓ Línea jerárquica de la empresa, incluidos todos los niveles de la misma.

Por otro lado, la integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos de la empresa implica una atribución conjunta a todos ellos: la **obligación de incluir la prevención de riesgos en cada una de las acciones que desarrollen y en todas las decisiones que adopten**.

En definitiva, el sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales se ha convertido en una **parte importante de la gestión general de la organización y los procesos operativos empresariales**, además de un elemento fundamental en: la continuidad del negocio, la estructura organizativa, las responsabilidades y funciones, las actuaciones, los procedimientos y los recursos para llevar a cabo las distintas políticas de la organización.

La adopción de un buen sistema de gestión de la prevención integrado en el conjunto de actividades de la empresa permite: **identificar y evaluar los riesgos**, establecer objetivos y líneas de actuación preventiva para controlarlos y **mejorar progresivamente las condiciones de trabajo**.

La Plataforma ISOTools facilita la integración de sistemas

Los **Sistemas Integrados de Gestión (SIG)** o **Sistemas HSEQ**, ayudan a las organizaciones a mejorar permanente la calidad de los productos y servicios, a establecer y evaluar programas, política, control y objetivos. La creación de un sistema de gestión integrado simplifica el desarrollo, mantenimiento y utilidad de varios sistemas de gestión.

La Plataforma Tecnológica permite la **integración de estos sistemas normalizados y también de modelos de excelencia**. ISOTools es una herramienta específicamente diseñada para hacer más efectivo el manejo de la documentación, mejorar la comunicación y disminuir tiempos y costos.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/08/las-nuevas-formulas-de-gestion-de-riesgos-laborales/>



ISO 14001

¿Hasta cuándo es válida la norma ISO 14001:2004?

La gestión medioambiental

Las **organizaciones** se ven obligadas, cada vez más, a **cumplir con una serie de obligaciones ambientales**. En ocasiones, se trata de normativas y leyes de obligado cumplimiento impuestas por la Administración, mientras que otras exigencias se producen por parte de clientes, sindicatos, los propios trabajadores y la sociedad en general. Hasta ahora, **la norma ISO 14001:2004 era una de las principales referencias para la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental**. Dicha norma se encuentra, en la actualidad, en pleno **proceso de sustitución**.

La nueva norma 14001:2015

El 15 de septiembre de 2015, se ha publicado definitivamente la **norma ISO 14001:2015**. El documento de la norma ya está listo para comprarse y ver de primera mano las modificaciones que trae la nueva versión, entre ellas:

- ✓ Se introducen una serie de **conceptos más avanzados y ambiciosos** para la gestión ambiental, como por ejemplo la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo Sostenible.
- ✓ **Mayor integración** con el resto de **normas ISO**.
- ✓ Identificación de **oportunidades de negocio** en la gestión ambiental.
- ✓ Aumento de la **efectividad y reducción de costos** al simplificarse los trámites burocráticos.
- ✓ Se introduce una **nueva estructura denominada HLS** (estructura de alto nivel, en sus siglas en inglés) que será común para las nuevas normas y actualizaciones, como la ISO 39001 de Seguridad Vial o la UNE 166002 de Gestión de la I+D+i.
- ✓ Se introduce el **concepto de “información documentada”** que incluye los procesos, la documentación tradicional y los registros, flexibilizándose el tipo de manual (procedimiento, instrucción, proceso, registro) y el soporte para transportar la información del sistema de gestión (ERP, CRM...).
- ✓ Se le da **mayor presencia al concepto de indicador** y a la mejora del desempeño ambiental, especialmente las acciones proactivas.
- ✓ **Se actualiza el lenguaje de la norma** para hacerlo más real y adaptable a todo tipo de organizaciones, introduciendo una forma de redacción más explicativa que imperativa.

¿Sabe cómo identificar, calcular y tratar los riesgos en su sistema ISO 27001?

Descargue este e-book gratuito



[DESCARGAR AHORA](#)

La transición entre ambas normas

Se prevé un **periodo transitorio de 3 años entre la ISO 14001 del 2004 y la del 2015**, según las recomendaciones marcadas por la IAF.

En este sentido **se puede prever una hoja de ruta de transición** aproximada con los siguientes **puntos y calendario**:

- ✓ Las empresas que ya tienen una certificación con ISO 14001:2004 **pueden solicitar que su auditoría se realice en base a la nueva versión de la norma ISO 14001:2015**, a partir del **día siguiente a su publicación**.
- ✓ Aproximadamente **un mes después de la publicación definitiva**, toda organización con certificado ISO 14001:2004 que no haya pasado comité de certificación bajo la norma ISO 14001:2015 **perderá su validez total**.
- ✓ Las empresas que tienen previsto certificar inicialmente su sistema de gestión ISO 14001 antes de la publicación de la nueva norma, no podrán realizar la auditoría inicial en base a esa versión de la norma. Por este motivo, se les certificaría la ISO 14001:2004 y tendrían que realizar la transición posteriormente.
- ✓ Desde la fecha de publicación de nueva norma, prevista **durante el último trimestre del 2015 hasta marzo del 2017**, cada empresa **podrá elegir si realiza la auditoría de una versión u otra**.
- ✓ **A partir de marzo de 2017**, toda auditoría inicial **se realizará conforme a ISO 14001:2015**, puesto que en septiembre de 2018, toda organización con ISO 14001:2004 que no haya pasado un comité de certificación contra la nueva norma perderá su validez total.

Aspectos a tener en cuenta en relación a la futura norma

Hasta que no se publique el borrador definitivo, es realmente complicado determinar cuáles son los aspectos específicos a tener en cuenta por parte de las empresas que deseen obtener la nueva certificación de la norma ISO 14001:2015. Algunas **recomendaciones** serían:

- ✓ **Tratar de identificar los posibles cambios** que piense que le pueden afectar en el sistema de gestión de su empresa basándose en la información que se ha ido filtrando.
- ✓ **Buscar asesoramiento de consultoras especializadas** para que le ayuden a adaptar esas modificaciones al sector al que pertenece su empresa, así como tipo de organización y sistema documental.

La Plataforma ISOTools facilita la automatización de la ISO 14001

La **ISO 14001**, es sencilla de implantar, mantener y automatizar con la Plataforma Tecnológica ISOTools. Además, permite una fácil actualización a la futura norma ISO 14001:2015 y su integración con otras normas de la familia ISO como: ISO 9001, ISO 27001 y la OHSAS 18001.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/09/hasta-cuando-es-valida-la-norma-iso-140012004/>



CMI

5 tips para elaborar el Cuadro de Mando Integral de una empresa

Cuadro de Mando Integral

¿Es la primera vez que te planteas hacer un Cuadro de Mando Integral en tu empresa? ¿Lo has hecho ya anteriormente pero no has conseguido que se ponga en marcha? ¿Estás seguro de que has trabajado en la definición de la estrategia de forma adecuada?

Una respuesta afirmativa a alguna de las preguntas anteriores denota que estás perdido a la hora de trasladar la **hoja de ruta de tu organización** a una herramienta que permita la gestión y control de la misma como es el Cuadro de Mando Integral.

Para evitar que sigas en este estado de inseguridad y/o intranquilidad sobre el resultado de tus esfuerzos te proponemos los **5 tips básicos** a seguir a la hora de elaborar y poner en marcha un cuadro de mando integral para tu empresa.

Tip 1: El conocimiento propio y de los otros nos ayuda a saber dónde podemos llegar

Muchas organizaciones trabajan en la definición de la estrategia en base a una percepción que tienen de sí mismos, sin indagar mucho más allá y sin tener en cuenta que una organización se desarrolla en un **entorno cambiante**.

Uno de los mayores errores de los estrategas de empresa es intentar basar la estrategia en los **estados deseables de la organización**, sin adoptar un punto de vista crítico y basado en la realidad del entorno y de la competencia. Se intenta actuar con una venda en los ojos que no permite ver más allá de la propia realidad.

Por ello, uno de los primeros pasos a la hora de elaborar un Cuadro de Mando Integral de una empresa es trabajar en un **estudio del entorno y de la competencia**. ¿En qué nos ayuda esto? Está claro que los cambios en el entorno pueden afectar significativamente en el desarrollo de una estrategia.

Por **ejemplo**, una contracción en la economía de nuestro país puede reducir la inversión privada que puede ser una de las principales fuentes de financiación para el desarrollo de una

estrategia que requiera altos niveles de inversión inicial como la de cambio de maquinaria para optimización de procesos productivos.

Para el caso de la **competencia**, conocer bien en qué mercados competimos y con qué productos y servicios, nos puede ayudar a trabajar la diferenciación de nuestros productos o servicios y aprovechar una ventaja competitiva o un nicho de mercado no explotado.

Conocernos a nosotros mismos, nuestra competencia y nuestro entorno es el camino para la **definición de la estrategia** basada en lo que queremos llegar a ser pero con los cimientos fundamentados en la realidad existente.

Tip 2: una organización es un ecosistema en el que los cambios de alguno de los elementos que lo componen repercuten en los restantes

Todos los elementos de una organización están **interrelacionados** entre sí de tal forma que una mejora en uno de los elementos puede repercutir en otros. Las organizaciones son como pequeños ecosistemas. La introducción de cambios en los mismos hace que estos tiendan a buscar una situación de estabilidad, adaptándose las especies y el entorno a la nueva realidad.

La adopción de una estrategia siempre tiene que llevar consigo el establecimiento de unos cambios en la organización que acaben con la **evolución** de la misma hacia un nuevo nivel de desarrollo, siempre intentando que este sea lo más parecido al ideal fijado en nuestra visión. Si una estrategia no supone una diferencia en cuanto al estado original, la estrategia no es nada más y nada menos que dar continuidad al estado de confort de la organización y una falta de visión sobre las posibilidades de aprovechar las ventajas competitivas.

Desde este punto de vista, una organización que apuesta por una estrategia, va a necesitar que los elementos que lo componen **se alineen con la evolución** que reporta y que aquellos hábitos que no están alineados acaben extinguiéndose.

Por ello, al definir el **Cuadro de Mando Integral de una Empresa** se ha de tener en cuenta que sus objetivos, los cuales inciden en diferentes elementos de la organización, van a tener que suponer un reto (alcanzable y no solo deseable) para los componentes de la compañía y que estos objetivos van a estar relacionados y condicionados entre sí por muchas vías, aunque realmente solo se representen las principales en el CMI.

Tip 3: La estrategia ha de fundamentarse en las personas

Como ya se ha dicho, la estrategia supone un cambio orientado a la consecución de unos objetivos, pero ¿quiénes son los que ponen en marcha la estrategia? Sin lugar a dudas son las **personas**. Por eso, a la hora de definir la estrategia de una empresa y trasladarla a un Cuadro de Mando Integral, se ha de tener en cuenta que van a ser los integrantes de la organización los que van a ponerla en marcha.

Consecuentemente, cada uno de los **objetivos, indicadores y proyectos** de la compañía han de estar asignados a personas que son las que van a velar por su consecución, medición y ejecución, respectivamente.

Así, no hay que perder de vista que se ha de contar con **las personas adecuadas en los lugares adecuados** para que la estrategia se ejecute correctamente y, sobre todo, hay que trabajar todos aquellos aspectos ligados al **liderazgo** desde los que corresponden a la alta dirección hasta los relacionados con las personas que actúan como líderes en cada una de las iniciativas que acompañan al Cuadro de Mando Integral de una empresa.

Tip 4: No todas las estrategias son posibles en una organización. Hay estrategias antagónicas

Cuando se trabaja en la definición de la estrategia, en los objetivos de la organización, podemos encontrarnos que queremos desarrollar estrategias que son **incompatibles entre sí**, ya que tienen efectos contradictorios o precisan de los mismos recursos a la vez. Cuando se trabaja en el Cuadro de Mando Integral de una empresa hay que vigilar que los **objetivos estén alineados con la estrategia global de la organización**.

Solo en el caso del **despliegue de la estrategia** por departamentos o por productos podremos tener en diferentes CMI's en los que haya objetivos contrarios entre sí, pero que definitivamente afectan a elementos de distintos ámbitos. Por lo tanto, hay que vigilar atentamente la definición de los objetivos, ya que podemos estar enfrentando esfuerzos para no llegar a la consecución de la visión de la organización.

Tip 5: Las empresas son organismos vivos que aprenden de los errores cometidos

Un **Cuadro de Mando Integral** es una herramienta para ser utilizada en la visualización y control de la forma en la que se ejecuta la estrategia, entre otros usos.

El análisis de la información contenida en el CMI de una empresa ha de ser el punto de partida para la **redefinición de las estrategias y la adecuación de las acciones** que forman parte de las iniciativas.

Por ello, hay que tener en cuenta que la definición de la estrategia realizada en un ciclo estratégico ha de poderse adaptar a las necesidades específicas que vayan surgiendo y que la empresa ha de buscar los puntos en los que falla su estrategia para **aprender y optimizar** el planteamiento que hace y los medios y actividades de las que dispone para alcanzar su visión.

ISOTools, software BSC

La plataforma tecnológica ISOTools cuenta con aplicaciones específicas para la definición y ejecución y control de la estrategia. A través de su **Cuadro de Mando Integral o BSC** se puede contar con todos los elementos necesarios para la gestión de objetivos, indicadores e iniciativas de nuestra estrategia en un único punto de acceso y automatizando los modos de trabajo.

De este modo, ISOTools es la herramienta de ayuda fundamental para **trabajar de forma óptima con la estrategia** de nuestra organización.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/10/5-tips-para-elaborar-cuadro-mando-integral-de-una-empresa/>



SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Cómo prevenir cada tipo de riesgo laboral

La implementación de un **Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)** es indispensable para la **identificación y control de riesgos laborales**. En este sentido, la norma OHSAS 18001:2007 puede servir de guía para la definición y puesta en marcha de este sistema, al establecer los requisitos básicos del mismo en base a la legislación vigente en materia de gestión de riesgos y salud laboral en cada país y sector .

La **correcta y eficaz gestión de los riesgos y de la salud** de sus trabajadores permite a las empresas **alcanzar una serie de beneficios a nivel de rentabilidad y productividad** (se reducen costos en bajas laborales e indemnizaciones y contribuye a asegurar la continuidad del negocio), **mejora de la imagen interna** (se eleva la motivación y el bienestar de los empleados) y de la **imagen de marca con clientes**, proveedores grupos de interés y la sociedad.

El **estándar OHSAS 18001** ha sido **desarrollado por las principales certificadoras** del mundo a partir de los criterios establecidos por la British Standard BS 8800. Con el objeto de ser **compatible con las normas sobre sistemas de gestión ISO 9001 e ISO 14001**, la OHSAS 18001 comparte los principios comunes de: cumplimiento con la legislación vigente por países y sectores y disminución de la siniestralidad laboral a través de la **identificación, evaluación, análisis y control de los riesgos asociados a cada puesto de trabajo**.

Clasificación de los riesgos laborales

La definición más básica de riesgo laboral es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo. Atendiendo a este concepto, **los riesgos laborales pueden clasificarse de la siguiente forma:**

- ✓ **Riesgos Físicos:** Su origen está en los distintos elementos del entorno de los lugares de trabajo: humedad, calor, frío, ruido, iluminación, presiones, vibraciones, etc.
- ✓ **Riesgos Químicos:** Son aquellos cuyo origen está en la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc.
- ✓ **Riesgos Biológicos:** Se pueden dar cuando se trabaja con agentes infecciosos.
- ✓ **Riesgos Ergonómicos:** Se refiere a la postura que mantenemos mientras trabajamos.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Descargue este e-book gratuito



[DESCARGAR AHORA](#)



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/12/como-prevenir-cada-tipo-de-riesgo-laboral/>

- ✓ **Riesgos Psicosociales:** Es todo aquel que se produce por exceso de trabajo o un clima laboral negativo, pudiendo provocar depresión, estrés fatiga profesional, etc.

Métodos y factores de prevención

Los Equipos de Protección Individual (EPIs)

Los EPIs (Equipos de Protección Individual) resultan de gran utilidad para **prevenir, en muchos casos, posibles accidentes** y para contribuir, de un modo muy positivo, en la **eliminación o reducción** significativa de la posibilidad de aparición de **futuras enfermedades** causadas por la exposición continua en nuestros puestos de trabajo a elementos perjudiciales para la salud, como por ejemplo ruidos intensos o agentes químicos tóxicos.

Algunos de los **EPIs más utilizados** son:

- ✓ Cascos.
- ✓ Gorras.
- ✓ Máscaras o caretas (protección de la cabeza).
- ✓ Visores, mirillas, gafas o gafas de sol (se usan para proteger la vista y los ojos).
- ✓ Filtros, mascarillas y máscaras (para proteger el sistema respiratorio).
- ✓ Chalecos, arneses, armaduras, cinturones (para proteger el tronco).
- ✓ Coderas, muñequeras y guantes (para la protección de brazos y manos).
- ✓ Rodilleras, tobilleras, coquillas, pantalones especiales, zapatos especiales y botas (protección de piernas y pies).

Además de estos equipos, también **pueden tomarse una serie de medidas** como protección de los distintos riesgos y enfermedades del ámbito laboral:

- ✓ Toda la **maquinaria debe guardar una distancia de separación** suficiente de modo que los trabajadores puedan trabajar alrededor de ellas cómodamente y de un modo seguro.
- ✓ Los **puestos de trabajo deben estar claramente delimitados** y las herramientas dispondrán de un lugar fijo en la que dejarlas cuando no estén siendo usadas.
- ✓ El **acceso a las materias primas** y la retirada de escombros debe ser fácil.
- ✓ Los **pasillos tendrán las dimensiones apropiadas**, sin obstáculos que dificulten el paso.
- ✓ Las **esquinas y los obstáculos fijos se señalarán** adecuadamente.
- ✓ Las **condiciones de iluminación** serán las apropiadas.
- ✓ Las **instalaciones deberán conservarse en buen estado**, realizando el mantenimiento oportuno.
- ✓ Los **suelos no serán resbaladizos**.
- ✓ Se **protegerán adecuadamente los huecos** por los que puedan caer materiales o personas.
- ✓ **Organizar y repartir el trabajo de forma adecuada** y evitar y concienciar contra las situaciones de acoso (mobbing) para evitar los factores negativos en el ámbito psicosocial.



SEGURIDAD DE LA INFOR- MACIÓN

Aspectos básicos de la gestión de un Sistema de Seguridad y Protección de Datos

La norma ISO 27001

En base a la norma internacional ISO 27001, es posible **definir e implementar un Sistema de Seguridad y Protección de Datos** que permite, por un lado, cumplir con las exigencias legales (Ley de Protección de la Propiedad Intelectual, Protección de Datos personales, Servicios para la Sociedad de la Información) y, por otra parte, **asegurar la confidencialidad e integridad de los datos** y de la información de cualquier organización, así como salvaguardar los sistemas que la procesan.

Las claves de un Sistema de Seguridad de la Información

La información es absolutamente fundamental en las organizaciones. Por este motivo, la defensa de este activo es una **tarea esencial para asegurar la continuidad y el desarrollo del negocio**. Además, cuanto mayor es el valor de la información, también son más importantes las consecuencias asociadas a su pérdida, ya sea de forma accidental (deterioro, manipulación indebida...) o intencionada (robo de datos personales, ataque al sistema informático...).

Para evitar las perniciosas consecuencias que pueden llegar a acarrear un fallo interno o un ataque a la información de una empresa, los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) son el **medio más eficaz de eliminar o minimizar los riesgos**, garantizando una niveles de seguridad muy altos.

Características básicas de un SGSI

Los **principales características que debe tener un SGSI** son:

- ✓ Deber ser capaz de **valorar los activos y sus riesgos**, considerando el impacto para la organización.
- ✓ Contar con unos **mecanismos de control y unos procedimientos eficaces y coherentes** con la estrategia de negocio de la organización.



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/13/aspectos-basicos-de-la-gestion-de-un-sistema-de-seguridad-y-proteccion-de-datos/>

- ✓ Debe ser un sistema donde estén perfectamente definida la política de seguridad de la información que se quiere llevar a cabo, concretando objetivos, recursos a utilizar y reparto de responsabilidades.

El tema de los recursos es fundamental, ya que para implementar con éxito un Sistema de Gestión de Seguridad se deben **asignar recursos suficientes**, tanto económicos como de infraestructura técnica, personal y tiempo. En paralelo a esta asignación de recursos, se deben **otorgar también una serie de funciones y responsabilidades**, lo que implica una formación correcta de los empleados.

La formación debe estar enfocada no sólo a cuestiones teóricas o técnicas sobre seguridad, sino también a la **suficiente concienciación de los trabajadores** en los riesgos y las medidas a tomar para su prevención, poniendo todo de su parte para eliminarlos o minimizarlos. Está demostrado que una **excesiva relajación o confianza de los empleados** se encuentra **detrás de la existencia de muchas brechas de seguridad**, algunas de ellas con graves consecuencias para la organización.

Los distintos métodos de evaluación y análisis de riesgos

Además de las características básicas, otro de los aspectos fundamentales de un SGSI es la **elección de un modelo concreto de evaluación de riesgos** que permita:

- ✓ Conocer los **peligros potenciales**, su frecuencia y alcance.
- ✓ Determinar **de qué forma dichos riesgos pueden afectar a la información confidencial** y los sistemas informáticos de la empresa.
- ✓ Establecer un sistema de valorar, lo más objetivo y cuantitativo posible, **la probabilidad de que ese peligro potencial se convierta en una realidad**.
- ✓ A partir de este modelo se deben analizar los **riesgos relacionados con la confidencialidad, integridad y disponibilidad**.
- ✓ Estimar los **diferentes niveles de riesgo** y sus consecuencias asociadas, dejando claro qué se entiende por riesgo aceptable.
- ✓ Determinar **acciones concretas para eliminar y mitigar los riesgos**, estableciendo calendarios, pautas de actuación y valoración de costos
- ✓ **Hacer un seguimiento de las acciones correctivas** que sea lo suficiente efectivo para detectar errores y ágil para realizar las modificaciones oportunas en el plan de riesgos. La norma **ISO 27001** tienen muy en cuenta esta cuestión, por lo que incluye como requisitos la ejecución de **auditorías** internas y **evaluaciones periódicas** por parte de la dirección.

La Plataforma ISOTools facilita la automatización de la ISO 27001

La **ISO27001** para los **SGSI** es una norma sencilla de gestionar de forma automatizada con la Plataforma Tecnológica ISOTools. Con **ISOTools** se da cumplimiento a los requisitos basados en el **ciclo PHVA** para establecer, implementar, mantener y mejorar el **Sistema Gestión de la Seguridad en la Información**.

De manera complementaria, esta plataforma permite poner en práctica los controles establecidos en **ISO 27002**, así como los requisitos de otras normas de **Seguridad de la Información** como PMG SSI de los Servicios Públicos de Chile, entre otros.

**RECURSOS
HUMANOS**

Cómo puede ayudar el Balanced Scorecard en reclutamiento y selección de personal

El valor del capital humano

Los **departamentos de Recursos Humanos (RRHH)** se convierten en generadores de valor a través de uno de los bienes más preciados de las empresas: el capital humano. Por este motivo, es muy importante que los **responsables de esta área se apoyen cada vez más en los sistemas de gestión** encaminados a **evaluar los resultados de negocio**, como por ejemplo el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral.

El BSC, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, proporciona a los directivos los **instrumentos necesarios para navegar hacia el éxito competitivo**, puesto que las organizaciones están inmersas en entornos de cada vez mayor complejidad, siendo vital la **visión conjunta de los objetivos** de la empresa y la acciones más idóneas para conseguirlos. También es necesario contar con unos instrumentos eficaces para la medición y definición de **óptimos sistemas de gestión y de medición estratégica**.

La importancia de la **gestión estratégica de los recursos humanos en las empresas** ha **evolucionado sustancialmente** durante la última década, a medida que las organizaciones han tomado conciencia de que, en el actual entorno competitivo, **el capital humano en la empresa es clave**, siendo el bien máspreciado y fundamental para conseguir los objetivos estratégicos corporativos y elevando los niveles de rentabilidad y productividad.

EL BSC y los RRHH

Desde hace unos años es habitual la **aplicación del BSC en los Recursos Humanos (RRHH)** de todo tipo de organizaciones, tomando como base las **distintas fases del modelo original y realizando las modificaciones oportunas**.

La estrategia más recomendable de **adaptación del BSC a los departamentos de RRHH** es, partiendo de la visión y misión general de la organización, **plantear una propuesta concreta para el departamento de Recursos Humanos** con un enunciado específico.

De cualquier modo, el BSC adaptado a los departamentos de gestión de personal debe tener **las mismas características básicas** que si estuviese **enfocado a cualquier otra área de la organización**, es decir:

- ✓ Tener **la misma claridad que la estrategia corporativa**.
- ✓ Poder ser **representado de manera gráfica**.
- ✓ Tener unos **objetivos estratégicos** muy bien definidos.
- ✓ Establecer unos indicadores que sirvan para enunciar, de la forma más breve y clara posible, **cuáles son los procesos necesarios para cumplir con la estrategia**.
- ✓ **Contar con un cuadro de control**, que es la parte visible del BSC, en el que representar el avance de los objetivos e indicadores. Por norma general, en la dirección de personal este cuadro se determina por la gerencia, relacionándose con la evaluación de los objetivos individuales del personal.

La selección de personal

El BSC puede ser de gran ayuda en el reclutamiento y selección de personal por su capacidad de **involucrar a todos los empleados**, tanto los que ya se encuentran trabajando en la organización como los que lo harán en el futuro en la misión global de la empresa, **asignándoles a cada uno de ellos unas funciones y tareas muy concretas** y alineadas con los objetivos generales de la organización.

En base a estas tareas específicas, los responsables de RRHH pueden **conocer exactamente el perfil de profesional que buscan**, con unas competencias, actitudes y aptitudes muy concretas y específicas.

Además de seleccionar personal, la aplicación de un sistema de gestión basado en el BSC puede ser **fundamental para la retención del personal mejor capacitado**. Esto ocurre porque al conocer sus tareas específicas y su lugar y función dentro de la organización, estas personas se sienten mucho más valoradas y a gusto con su trabajo, por lo que no se encuentra entre sus prioridades el abandonar la institución en busca de nuevas oportunidades.

Para mejorar en su eficacia y funcionamiento, los departamentos de RRHH deben hacer un **esfuerzo por alinear todas sus acciones internas**, tanto las de reclutamiento y selección personal con la estrategia global de la organización y del negocio de forma integral.

ISOTools: Software para Balanced Scorecard

La plataforma ISOTools convierte al Balanced Scorecard en un modelo de gestión sencillo y muy visual. El Balanced Scorecard, es sencillo de implantar, mantener y automatizar con ISOTools. La Plataforma Tecnológica le permitirá optimizar su modelo como camino hacia la Excelencia.

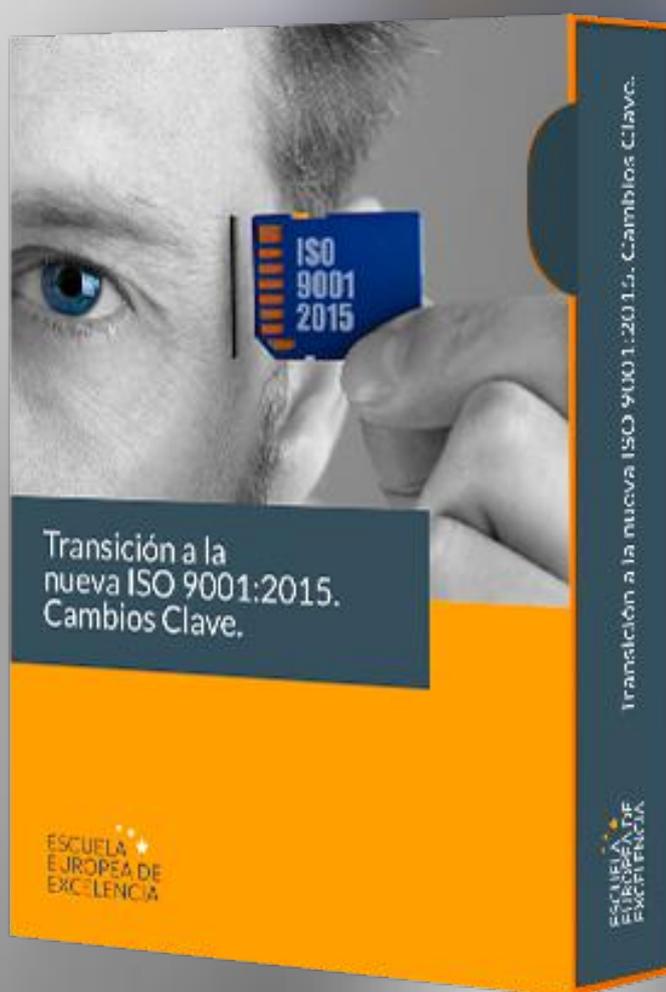


LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/14/como-puede-ayudar-el-balanced-scorecard-en-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Se acaba el tiempo, ¿Ya estás actualizado?

Con este **curso online** aprenderás todo lo que necesitas saber sobre la **inminente ISO 9001:2015**



MATRICÚLATE AHORA



GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

Definición de riesgo corporativo y sus principales características

La gestión integral de riesgos

El **fin último de todas las organizaciones**, y principal motivo de su existencia, es la **generación de valor** para sus grupos de interés. Sin embargo, todas se enfrentan a la **ausencia de certeza** (riesgo corporativo) y el principal reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés. Por este motivo, la adopción de un adecuado sistema de Gestión de Riesgos y Seguridad según normas como la ISO 31000 siempre es una **garantía para prevenir y mitigar los riesgos** corporativos.

Características de los riesgos empresariales

Existen muchos tipos de riesgos, siendo algunos inherentes al propio negocio, como los riesgos derivados de las propias reglas del juego del mercado: el precio, el servicio o la calidad de los productos propios o de la competencia o los riesgos de liquidez o de crédito.

También existen los riesgos internos, los cuales suelen ser **debidos a problema de organización y planificación de las empresas** o la existencia de un ambiente laboral negativo. En este grupo se incluirían también los **riesgos de los sistemas de información**, entre los que destacan los virus informáticos y ataques de hackers.

Otro grupo importante de **riesgos son los laborales o relacionados con la seguridad y salud** de los trabajadores, los cuales se pueden clasificar en: **riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales**

La gestión de riesgos corporativos

La gestión de riesgos corporativos es un **proceso aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa** y diseñado **para identificar eventos potenciales** que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

La **normativa ISO 31000** es muy útil, se emplea con la intención de llevar a cabo una adecuada gestión de los riesgos corporativos y de este modo reducir los efectos negativos que puedan producirse.

Cada entidad se enfrenta a **múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización** y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.

Dentro de los riesgos existen una serie de **índices de referencia que se deben tomar en consideración**:

- ✓ **Frecuencia**
- ✓ **Gravedad**
- ✓ **Duración media**

El tratamiento de estos riesgos, potenciales y reales, permite a las empresas **manejar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados**, mejorando así la capacidad de generar valor. La clave del éxito está en lograr un **equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados**, además de desplegar recursos eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

La gestión de riesgos corporativos **incluye las siguientes capacidades**:

- ✓ Alinear el riesgo aceptado y la estrategia.
- ✓ Estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- ✓ Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.
- ✓ Proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- ✓ Reducir las sorpresas y pérdidas operativas.
- ✓ Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad.

La Plataforma ISOTools facilita la automatización de los Sistemas de Gestión de Riesgos

La Plataforma Tecnológica ISOTools permite la automatización y sencilla implantación de las normas relacionadas con la seguridad corporativa. Entre la que destacamos la ISO 31000 para la gestión de los riesgos corporativos.

ISOTools posibilita una **gestión integral de todos los riesgos corporativos**, tanto los inherentes a la propia empresa como los que pueden ocurrir por causas externas.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/15/definicion-de-riesgo-corporativo-y-su-principales-caracteristicas/>



SEGURIDAD DE LA INFOR- MACIÓN

Cómo transformar tu seguridad informática en ventaja competitiva

La norma ISO 27001

La ISO 27001 es una norma internacional que puede **servir de guía y base para la implementación de un sistema de gestión de la información** que permita el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información y de su proceso.

Beneficios de la implantación de sistemas y medidas para mejorar la seguridad informática

Cumplimiento de la legalidad

Si una organización debe cumplir con diversas normas sobre protección de datos y privacidad, (especialmente si se trata de una organización financiera, de salud o gubernamental, un sistema de gestión de la norma ISO 27001 puede **aportar la metodología que permita hacerlo de la manera más eficiente**.

Ofrecer una garantía a los posibles clientes

La obtención de una **certificación independiente** de la norma ISO 27001 nos puede situar en situación de ventaja frente a la competencia, ya que los clientes y grupos de interés tendrán la garantía de que los datos que nos confíen estarán seguros.

Disminución de gastos

Tras la inversión inicial, la puesta en marcha de un sistema de gestión de la seguridad informática **disminuye los gastos ocasionados por incidentes y posibles multas y sanciones** por no cumplir la legalidad vigente.

Mejora de la organización y reparto de funciones y responsabilidades

La norma ISO 27001 es especialmente útil para **definir de forma muy precisa tanto las responsabilidades como las obligaciones** y, de esta forma, ayudar a reforzar su organización interna.

Otros beneficios adicionales

- ✓ Generación de un **importante compromiso de todos los trabajadores** con la seguridad de la información.
- ✓ La existencia de registros y medidas de control permiten que **la seguridad de la información esté garantizada** en la organización y que estos esfuerzos puedan demostrarse.
- ✓ **Aumento de la sensibilización del personal** en relación a la importancia de la correcta manipulación de la información, a la aplicación adecuada de las medidas de seguridad que deben adoptarse y a las responsabilidades personales y de la empresa con relación a la información de que disponen y a los dueños de dicha información.
- ✓ Se manifiesta la **conformidad de la empresa en el cumplimiento de los requisitos legales** que le sean de aplicación por ubicación geográfica y tipo de actividad.
- ✓ **Mejoras en el ámbito funcional**, ya que se desarrolla una adecuada gestión de los riesgos. La empresa conoce de forma exhaustiva su organización y los sistemas de información que se utilizan, así como los problemas que se producen y los medios de protección que se aplican.
- ✓ En el aspecto comercial, **se genera credibilidad y confianza entre nuestros clientes**. Tenemos que tener presente que estamos en una sociedad en la que la falta de confianza de nuestros clientes afecta a nuestras ventas de la misma manera que la calidad y funcionalidad de nuestros productos, y por lo tanto, se debe cuidar tanto un aspecto como el otro.

La norma ISO 27001 o Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información es mucho más que un simple medio para cumplir con la legislación vigente en el sector en el que opera nuestra empresa.

El conjunto de ventajas que conlleva hacen que el tratamiento adecuado de la información y velar por su seguridad, **nos haga ser más rentables y productivos**, conseguir más clientes nuevos y conservar los que tenemos. En definitiva, nos ayuda a **conseguir ventaja competitiva** frente a las organizaciones que operan en nuestro ámbito de actividad.

La Plataforma ISOTools facilita la automatización de la ISO 27001

A través de la Plataforma Tecnológica ISOTools es mucho más rápido y sencillo implantar la ISO 27001, la cual permite aplicar normas de **seguridad de la información** válidas y reconocidas en todo el mundo. En la actualidad, la **ISO 27001** se ha convertido en la principal norma a nivel mundial para la seguridad de la información y cada vez son más las empresas que certifican su cumplimiento.

Además es una norma que posibilita la certificación, lo cual significa que **una entidad independiente confirma que la seguridad de la información ha sido implementada** en esa organización en cumplimiento de la misma.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/16/como-transformar-tu-seguridad-informatica-en-ventaja-competitiva/>

**BALANCED
SCORECARD**

Papel de los indicadores Balanced Scorecard

Dentro de los conceptos que más se asocian al hablar del modelo de Norton y Kaplan de **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral** se encuentran los indicadores. La inclusión de los indicadores en un BSC no se debe al azar o a la aportación de un valor añadido al que aportan otros elementos. Los indicadores son piezas necesarias e imprescindibles en la **definición, implementación y control de la estrategia** de una organización.

Un **indicador** puede definirse como una información o dato que nos facilita el conocimiento del estado en el que se encuentra actualmente o en el que se encontrará en un futuro un hecho o fenómeno. Así, el concepto de indicador se asocia habitualmente a otros conceptos presentes en el Balanced Scorecard como es el de objetivo, medida y meta.

La relación existente entre **objetivo** e indicador viene establecida porque el objetivo es el **hecho o fenómeno** sobre el que el indicador va a facilitar información. Por ejemplo, si hablamos del objetivo de la perspectiva de clientes de incrementar la satisfacción de nuestros clientes, nuestro indicador a emplear puede ser el grado de satisfacción de los clientes respecto a nuestros productos o servicios o el porcentaje de retención de clientes (un cliente contento no se irá con la competencia). Si hablamos desde la **perspectiva** financiera de aumentar la facturación por servicios adicionales (objetivo), nuestro indicador será el importe facturado trimestralmente en ese concepto.

Para el caso de la **medida**, ésta supone el **proceso de obtención de la información o dato** definido por el indicador y que nos sirve para conocer el estado del objetivo. El resultado de este proceso es que contamos con aquello que nos es necesario para valorar y tomar decisiones sobre lo que hacer o no respecto a un determinado objetivo.

Normalmente, con respecto a las mediciones existe una frase habitual en casi todos los ámbitos de gestión que nos dice que **"aquello que no se mide, no se puede mejorar"**. Por lo tanto, institucionalizar las medidas de los indicadores y hacer que estas se asuman como parte de la mejora de una organización es un paso importante en la gestión de la estrategia y puede marcar la diferencia entre compañías que ejecutan la estrategia de aquellas que solo cuentan con ella sobre el papel y de forma teórica.

La Gestión Ambiental se enfrenta a cambios relevantes este año.

Con este curso online aprenderás todo lo que necesitas saber sobre la **NUEVA ISO 14001:2015**



MATRICÚLATE AHORA

Por último, con respecto al indicador, la **meta** es el valor deseable, es decir, aquello **a lo que se aspira**, porque alcanzar ese valor va a suponer estar acercándose o consiguiendo el objetivo planteado. En este sentido, las metas son uno de los elementos que puede generar más polémica en cuanto a su definición. En muchos casos, se refieren a indicadores para los que no se cuenta o es difícil obtener datos históricos, de tal modo que su establecimiento se hace "a ciegas".

Por otra parte, una meta no se debe establecer sin una reflexión previa sobre la **posibilidad y esfuerzos empleados para su consecución** por parte de la organización. A veces, las metas se alcanzan solo con la inercia de la compañía en un determinado proceso y en otros casos, son tan ambiciosas que se ven inalcanzables.

Para la tranquilidad de los lectores de este artículo, solo hay que decir que **la estrategia y todos sus elementos se pueden revisar y reajustar** conforme sea realmente necesario para la organización y teniendo en cuenta siempre que cualquier modificación de los elementos que componen nuestro mapa estratégico debe estar sopesada y que no ha de tomarse a la ligera. Nunca hay que olvidar la interconexión de cada una de las piezas del engranaje de la estrategia.

Los **indicadores de un Balanced Scorecard** son predominantemente de tipo cuantitativo debido a que este tipo de indicadores aporta una mayor facilidad en su interpretación y en la obtención de tendencias, pero los indicadores de tipo cualitativo también realizan una gran aportación a la hora de trabajar y trasladar la realidad de una organización a la estrategia.

Existe un tipo de indicador que desempeña un papel especial en el Balanced Scorecard. Son los **inductores**. Este tipo de indicadores nos aporta información sobre el desempeño de las acciones que ayudan a la consecución de un determinado resultado, medido por indicadores finales que son lo que aparecen asociados a los objetivos en el mapa estratégico y que hay que definir en cualquier caso. En cambio, estos inductores están asociados a las **iniciativas**, son indicadores de acción y no es obligatorio contar con los mismos, aunque es recomendable.

En cualquier caso, en la **definición de un indicador** de Balanced Scorecard, se deberán considerar los siguientes elementos:

- ✓ **Definición** clara de qué es lo que se va a medir y la forma de obtener esa medida.
- ✓ Determinación de la **fuentes** válida de información y la evidencia que sustenta esa medida.
- ✓ Establecimiento de la **frecuencia** de medida más adecuada para contar con información que ayude a la toma de decisiones.
- ✓ Asignación de un **responsable** de medida.
- ✓ Indicación de cómo se van a **trabajar con la información obtenida**: dónde va a quedar recogida y a quién se debe comunicar.

Con lo anteriormente dicho podemos decir que, en el Balanced Scorecard, **los indicadores son piezas clave** y que su definición adecuada, fundamentada en la utilidad que aportan frente a su complejidad de medida, es un gran paso a la hora de enfrentarse a la ejecución de la estrategia.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/17/papel-indicadores-balanced-scorecard/>

CALIDAD

Cómo realizar la transición a la nueva ISO 9001:2015

Muchas organizaciones quieren iniciar el proceso de transición a la nueva ISO 9001 2015, pero desconocen los pasos que deberían dar para ello.

En este artículo, los responsables o coordinadores del Sistema de Gestión de la Calidad conocerán los pasos a seguir para lograr desarrollar con éxito la transición a la nueva ISO 9001 versión 2015.

Pasos para lograr la transición hacia la ISO 9001:2015

- ✓ En primer lugar se debe usar la gestión de proyectos como instrumento fundamental para realizar una planificación y poder efectuar la transición hacia la versión 2015.
- ✓ No se debe tener en cuenta informaciones extraoficiales, es muy importante hacer caso a las recomendaciones de profesionales como ISO, IAF, el organismo certificador o la consultora de tu organización.
- ✓ Llega la hora de contactar con la entidad certificadora del Sistema de Gestión de la organización, al fin y al cabo ellos serán los encargados de certificar que el SGC cumple con los nuevos requisitos de la norma ISO 9001 versión 2015.
- ✓ Como responsable, debes saber si el Sistema de Gestión de la Calidad está preparado para obtener la certificación de la nueva versión de la norma. Para ello, los auditores deberán asegurar que tienen las competencias suficientes para desarrollar sus funciones según los nuevos requisitos y además, la entidad certificadora tendrá que ser capaz de acreditar del mismo modo su competencia. Para el caso de las certificadoras, estas deberán acreditar sus competencias a través de una auditoría llevada a cabo por alguna entidad acreditadora a nivel nacional o internacional. En el caso de los auditores, estos procederán a acreditar sus competencias ante ciertos organismos como IRCA u otros organismos nacionales expertos en sistemas de gestión.
- ✓ Ponte en contacto con organismos oficiales como ISO o la IAF para saber con exactitud cuál será el plazo máximo para que todos los Sistemas de Gestión de la Calidad estén implementados según el estándar ISO 9001 2015.
- ✓ Algo imprescindible es comprar la norma ISO 9001:2015 oficial para conocer los requerimientos y la norma ISO 9000:2015 de Fundamentos y vocabulario.
- ✓ Lleva a cabo un plan de formación para que los trabajadores que estén vinculados al Sistema de Gestión de la Calidad, a cada uno se le debería dar la formación pertinente en función de su cargo y responsabilidades.

- ✓ Establece un grupo responsable de la transición hacia la nueva ISO 9001 2015, y seleccionar a un líder.
- ✓ Es recomendable que el líder realice alguna formación relacionada con la gestión de proyectos.
- ✓ Para comenzar con el proyecto de transición es necesario definir el alcance del sistema de gestión
- ✓ Según ha publicado la IAF, los organismos certificados bajo el estándar ISO 9001 versión 2008, tendrán un periodo de tres años para adaptar su Sistema de Gestión de la Calidad y obtener el certificado ISO 9001:2015.
- ✓ Para tomar la decisión de en qué momento realizar la transición, puede ser una buena oportunidad en el momento de realizar una auditoría de seguimiento o de renovación de certificado.
- ✓ Como ya sabemos, el enfoque a procesos tiene un papel importante en esta versión, por ello es aconsejable hacer una evaluación de los procesos que incluye el actual sistema y aquellos que se deseen incluir o eliminar cuando el sistema esté adaptado a la nueva versión.
- ✓ La identificación de brechas en el Sistema de Gestión es fundamental, para ello puedes recurrir a diversas metodologías como la GAP.
- ✓ Busca tablas de correlación que te ayude a conocer los cambios entre la versión 2008 y la versión 2015.
- ✓ Tras la identificación de los nuevos criterios, se deberían planificar las acciones imprescindibles para desarrollar la implementación del requerimiento.
- ✓ A través de diagrama de Gantt traza las acciones que vas a ejecutar.
- ✓ Establece tiempos para el desarrollo de cada acción.
- ✓ Determina los responsables de cada acción.
- ✓ Lleva a cabo lo planificado y determina ciertos periodos en los que realizar una revisión para ir rectificando sobre la marcha.
- ✓ Además deberás mantener una comunicación activa con la alta dirección para mantenerla informada sobre el estado del proyecto de transición.
- ✓ Realiza auditorías internas parciales de los procesos.
- ✓ Cuando ya se haya implementado los nuevos requisitos, la dirección debería ejecutar una revisión.
- ✓ Contacta con la entidad certificadora para informar que ya cuentas con un Sistema de Gestión de la Calidad actualizado y de este modo planificar en conjunto la auditoría de transición.

Como habrás podido ver, en este artículo hemos dado algunos consejos para llevar a cabo la planificación y por supuesto, ejecutar la transición del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la nueva norma ISO 9001:2015.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/18/como-realizar-la-transicion-a-la-nueva-iso-9001-2015/>



CALIDAD

Principales requisitos para obtener un certificado de calidad ISO 9001

La norma ISO 9001 se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de las empresas para **garantizar mejores productos y servicios a sus clientes**. En ella se incluyen consejos, pautas y exigencias que la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) contempla de cara a la certificación en esta materia.

Norma ISO 9001, pasos para la certificación

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad avalado por ISO empieza con la voluntad de reconocimiento. Las empresas deben ser conscientes de que sus procesos necesitan ser optimizados para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. En este sentido, la **calidad es sobre todo un sinónimo de confianza**.

El proceso de certificación de la norma ISO 9001 tiene unas **etapas definidas** que vale la pena recordar. Veamos cuáles son:

1. Conocer los requerimientos normativos y legales en torno a la calidad.
2. Analizar la situación de la organización.
3. Construir el Sistema de Gestión de Calidad desde cada acción puntual.
4. Documentar los procesos requeridos por la norma ISO 9001.
5. Proporcionar formación a los integrantes de la empresa.
6. Realizar auditorías internas con ayuda de los propios trabajadores.
7. Utilizar el sistema de calidad y ponerlo en marcha para comprobar su eficacia.
8. Si es posible, solicitar una segunda auditoría a consultores especializados.
9. Registrar el uso del sistema y mejorarlo.
10. Solicitar la auditoría de certificación a los profesionales de ISO.

Requisitos para la certificación de calidad ISO 9001

Como se aprecia, no es un proceso sencillo ni que pueda aplicarse de un día para otro. Por el contrario, **requiere de un plazo prudente** que varía según las necesidades de la empresa y el grado de mejora de las acciones propuestas y los indicadores de gestión de calidad a los que alude la norma ISO 9001.

Sin embargo, a estas condiciones le anteceden una serie de requisitos fundamentales sin los cuales no es posible que las empresas obtengan la certificación:

1. Desembolso económico:

Un proceso de Gestión de Calidad avalado por la norma ISO 9001 es una ventaja competitiva para las empresas que dará sus frutos a largo plazo. Sin embargo, en la fase de implementación requiere de cierta inversión económica, sobre todo si se contrata la asesoría de una consultora especializada.

2. Cumplimiento de requisitos legales:

Obtener la certificación de calidad ISO 9001 no sólo implica adherirse a las pautas de ISO en esta materia. Del mismo modo, es necesario **que las empresas acojan las distintas legislaciones** relacionadas, como por ejemplo la Ley de Protección de Datos, las licencias adaptadas para la actividad comercial, las leyes laborales y de riesgos profesionales, así como las normas locales, regionales, nacionales y continentales sobre los procesos de calidad.

3. Formación del personal:

El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de **Calidad no es posible sin la formación adecuada** de los integrantes de las empresas. Son ellos quienes, al fin y al cabo, ejecutarán las tareas previas a la aplicación del modelo de calidad. Esta formación puede ser realizada por la propia empresa o, si es el caso, delegarse en manos de una consultora especializada.

4. Participación general:

Pero además de la formación, mantener una certificación de calidad ISO 9001 **requiere de la implicación y el compromiso de cada uno de los integrantes** de las empresas, en especial de los altos cargos directivos. Una vez otorga la certificación, se realizan auditorías anuales con el objetivo de medir la evolución de los procesos de calidad.

5. Tener experiencia:

Finalmente, una de las cosas que más pesa a la hora de la auditoría externa es la experiencia de cada organización. Los auditores valoran de manera especial los antecedentes en esta materia y los trabajos relacionados. En el caso de que no existan ni los unos ni los otros, la clave estará en la documentación que se haga de los indicadores establecidos por ISO en la norma ISO 9001.

¿Qué son los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad?

Los requisitos son pasos previos que es necesario llevar a cabo para la obtención de la certificación ISO 9001 en temas de gestión de calidad. Sin la implementación de éstos de forma integrada y coordinada, las empresas no pueden demostrar que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad como parte de sus procesos internos.

El grado de implementación de estos pasos y su nivel de alineación con las estrategias corporativas, **pueden ser monitorizados** a través de ISOTools, herramienta digital que favorece el seguimiento de este proceso.

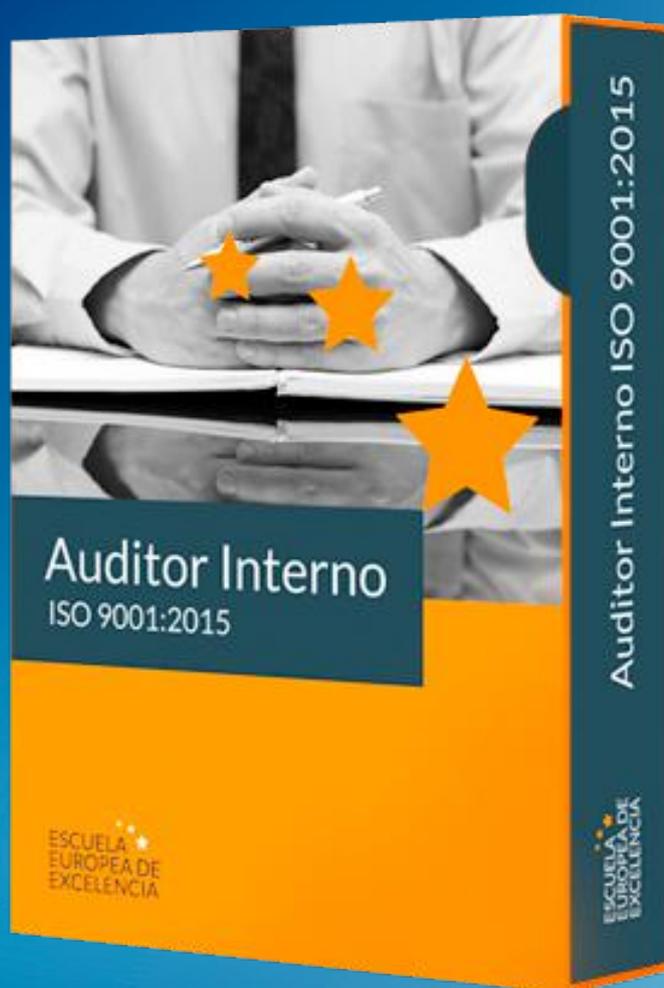


LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/19/principales-requisitos-para-obtener-un-certificado-de-calidad-iso-9001/>

Auditor Interno ISO 9001:2015

Aprende a
interpretar
la norma ISO
9001:2015 en el
contexto de una
auditoría interna



MATRICÚLATE AHORA



GESTIÓN AMBIENTAL

Características de la norma UNE-EN ISO 14001

Norma ISO 14001 sobre Sistemas de Gestión Ambiental

El estándar ISO 14001 contiene todos los requisitos para que las empresas asuman un enfoque a través del cual **minimicen el impacto de sus actividades en el entorno** donde operan. El objetivo principal de la norma es la implementación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que garantice tal enfoque.

¿Qué es una norma UNE-EN ISO?

Los estándares de la Organización Internacional de Normalización suelen identificarse por las siglas ISO, que es como se les conoce mundialmente. Sin embargo, **estas normas también pueden ir acompañadas de otro tipo de siglas menos comunes**, pero que a la vez aportan valiosa información sobre los alcances de la normativa.

Cuando hablamos de normas **UNE-EN ISO**, nomenclatura que se añade a estándares como el 14001 sobre Gestión Ambiental, es preciso puntualizar algunos aspectos relacionados con estas siglas complementarias:

Normas UNE:

La sigla significa '**Una Norma Española**' y se refiere al conjunto de normas creadas por el Comité Técnico de Normalización (CTN). **Son de carácter voluntario**, pero su **aprobación depende** del concepto que de ellas emita **AENOR** (Asociación Española de Normalización y Certificación), organismo encargado del desarrollo y la difusión de las normas técnicas en España. El proceso de aprobación de una normativa UNE pasa por la recolección de la documentación, la elaboración del proyecto en sí, la publicación en el BOE y el registro y posterior difusión.

Normas EN:

Si las normas UNE son de carácter nacional, **las normas EN se caracterizan por su alcance europeo**. Estos estándares son propuestos, elaborados y desarrollados por los estados miembros de la Unión Europea y tramitados y avalados por el Comité Europeo de Normalización (CEN).

Norma UNE-EN ISO 14001. ¿Qué valor añadido supone?

Asimismo, cuando hablamos de norma UNE-EN ISO 14001 nos referimos a la versión oficial en español de la norma europea ISO 14001. Para que sea adoptada, es necesario que un

órgano específico de AENOR les dé el visto bueno. En este proceso suelen intervenir centros de investigación, usuarios, fabricantes, profesionales y representantes de administraciones públicas, entre otros agentes del sector de la normalización.

En la mayoría de los casos, los estados miembros de la **Unión Europea aprueban las normas EN con un doble objetivo**: por un lado, unificar criterios de normalización en el plano europeo; por el otro, reemplazar o complementar normativas nacionales. En cada país, los organismos competentes se encargan de adaptarlas.

Si a la referencia UNE-EN le agregamos las siglas ISO, quiere decir que se trata de las normas elaboradas por la Organización Internacional de Normalización que han sido adaptadas al contexto europeo y que, a la vez, tienen el aval de AENOR para el caso de España. Es decir, gozan de una doble adaptación.

Esto se debe a que el sistema normativo ISO puede ser adaptado a diversos contextos o integrado a modelos similares que guarden relación con el área correspondiente. Los estándares más conocidos bajo estas referencias adicionales son el ISO 9001 sobre Gestión de Calidad e ISO 14001 sobre Gestión Medioambiental.

La norma UNE-EN ISO 14001. Características

En términos esenciales, las siglas **UNE-EN ISO no modifican sustancialmente la norma ISO 14001** sobre Gestión Ambiental. Simplemente, añaden información sobre su alcance y su adaptación a contextos específicos. Veamos qué implicaciones tiene añadir estas siglas al nombre tradicional de la norma ISO 14001:

- ✓ **Está normalizada dentro del contexto europeo.** La Unión Europea como bloque ha agilizado muchos procedimientos que antes, debido a las múltiples diferencias entre los estados miembros, resultaban demasiado complejos. En el caso de la gestión medioambiental, supone la unificación de criterios que deben seguir las empresas del bloque sobre el cuidado de los ecosistemas.
- ✓ **En el caso de España, significa contar con la** aprobación de AENOR y de los principales agentes del sector de la normalización, lo que se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Compatibilidad de los Sistemas de Gestión Ambiental

Los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) que contempla la norma ISO 14001 pueden aplicarse a cualquier empresa, más allá de su naturaleza, tamaño o el origen de su capital. De hecho, el **SGA puede complementarse con otras normativas**, códigos y legislaciones que tengan que ver con la actividad de las organizaciones, como es el caso de las leyes españolas o europeas.

Si quieres empezar el proceso de implantación de un SGMA, la herramienta ISOTools te permite realizar una monitorización eficaz **basándose en la lógica del ciclo PHVA**: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/20/caracteristicas-de-la-norma-une-en-iso-14001/>



SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

¿Cómo elaborar un plan de seguridad y salud en el trabajo?

OHSAS 18001 es una normativa de origen británico que contempla **los requisitos para la adopción de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo**. Es decir, su principal objetivo es ayudar a las organizaciones a identificar los riesgos derivados de sus procesos internos e implementar soluciones preventivas.

¿En qué consiste un Plan de Seguridad?

Entre los documentos más importantes con los que debe contar una empresa, el **Plan de Seguridad Laboral ocupa un lugar destacado**. En él se recogen las directrices para identificar y gestionar los riesgos ligados a la actividad comercial de cada compañía, ya sean riesgos internos o externos.

También conocido como **Plan de Riesgos Laborales, debe estar integrado en la gestión de cada organización** y reflejarse en un documento escrito que **sirva de consulta** tanto para los miembros de la empresa como para terceras personas, por ejemplo los auditores, las autoridades sanitarias y los representantes de los trabajadores.

El ítem fundamental para su desarrollo es la actividad de la empresa. No es lo mismo elaborar un Plan de Riesgos Laborales para una constructora que para una compañía de vigilancia. Las necesidades y los riesgos son distintos en cada caso. Los principales **elementos que debe incluir** dicho plan son:

- ✓ Identificación de la actividad productiva de la empresa.
- ✓ Estructura organizativa.
- ✓ Número de departamento y de trabajadores.
- ✓ Prácticas existentes para la gestión y prevención de riesgos y accidentes.
- ✓ Política y objetivos de la empresa en el área de prevención.

Pasos para la elaboración de un Plan de Seguridad

Como hemos dicho anteriormente, el proceso de elaboración de un Plan de Seguridad varía en función de las necesidades y objetivos de cada empresa. Sin embargo, una lista estándar incluiría algunos pasos como los que mencionamos a continuación:

Definición de la Política de Seguridad:

No basta con las buenas intenciones de las empresas. Es **necesario definir una política corporativa en materia de prevención de riesgos** y dejarla por escrito en un primer apar-

tado del Plan de Seguridad. Es como una especie de introducción del documento definitivo.

Formación y toma de conciencia:

Los trabajadores de la organización deben estar **bien preparados para el proceso de elaboración del Plan de Seguridad**. Sobre todo, deben tener claro qué es un riesgo laboral y cómo identificarlo en los procesos de la empresa. ¿Quién mejor que ellos mismos para saber cuáles son las principales amenazas?

Asignación de responsabilidades:

Cuando el ciclo formativo haya concluido, los líderes del proceso deben asignar responsabilidades a los miembros seleccionados. No necesariamente tienen que participar todos, aunque sí es fundamental que estén al tanto de lo que se lleva a cabo. El proceso debe ser estructural.

Evaluación de las condiciones y riesgos:

Es la parte neurálgica del proceso. En ella, los miembros del equipo evalúan las condiciones de trabajo que imperan en la organización, identifican los riesgos reales y potenciales y se realizan un diagnóstico sobre ellos.

Investigación:

Las conclusiones de la evaluación darán paso a la investigación de las causas de los riesgos reales o potenciales. Más que buscar responsables directos, la idea es centrarse en eliminar los detonantes de dichos riesgos y buscar soluciones para mitigar su impacto y prevenirlos. Recordemos, **la función del Plan de Seguridad Laboral es sobre todo preventiva y a largo plazo**.

Documentación:

Todo lo que surja de estas jornadas de evaluación e investigación debe aparecer en un documento base, que será el Plan de Seguridad. La última etapa consiste en la redacción y adaptación del mismo, pues el objetivo es que se convierta en un texto de consulta para miembros de la organización y terceras personas.

El plan de seguridad, pieza clave en el proceso de implementación

Un plan de seguridad y salud laboral, es el primer paso para la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos y Seguridad incluido en la normativa OHSAS 18001. En él deben quedar claras las necesidades de las empresas en el área de Riesgos Laborales y cada una de las etapas en las que se dividirá el proceso.

Si quieres garantizar los resultados de esta etapa, puedes hacer uso de la plataforma ISO-Tools, que te ofrece recursos para la identificación los de riesgos laborales a los que están sometidos los trabajadores, las empresas y la sociedad en general.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/21/como-elaborar-un-plan-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

Obligaciones de las empresas en materia de protección de datos

Garantizar y asegurar la confidencialidad e integridad de los datos que posee una empresa son los principales objetivos de la normativa ISO 27001. Además, este estándar promueve la evaluación de los riesgos potenciales y reales y la aplicación de soluciones para mitigar su impacto. Puede complementarse con las buenas prácticas incluidas en la normativa ISO 27002 sobre la Gestión de la Seguridad de la Información.

¿Qué significa la protección de datos?

Las empresas no sólo tienen el derecho de salvaguardar la información relativa a sus procesos y actividades. También están en la **obligación de gestionar adecuadamente los datos** de los clientes, proveedores, inversores y otros agentes con los que entren en contacto en determinados momentos.

Hasta hace relativamente poco, era común pensar que sólo las empresas que basaban sus actividades en Internet tenían la obligación de salvaguardar los datos de terceros. Esto sin duda obedecía a que la Red propició la publicación de gran cantidad de datos que, hasta antes de la era informática, eran de carácter privado.

Sin embargo, en la actualidad es un asunto que involucra a todas las organizaciones que manejen o gestionen información de este tipo. De hecho, las diferentes legislaciones avanzan hacia marcos cada vez más genéricos.

La gran paradoja es que, aunque muchas organizaciones hacen un uso cotidiano de los datos de sus clientes, socios o agentes, un gran porcentaje de las mismas aún desconoce en qué consisten sus principales obligaciones en esta materia. Hagamos un repaso por los principales ítems sobre protección de datos:

1. Información a los afectados:

Las personas tienen derecho a saber si su información personal será incluida en alguna base de datos o fichero que suponga el tratamiento de la misma. Ésta es la obligación más importante, pues a la vez supone otros derechos como el acceso a los datos, la rectificación, la cancelación o la oposición.

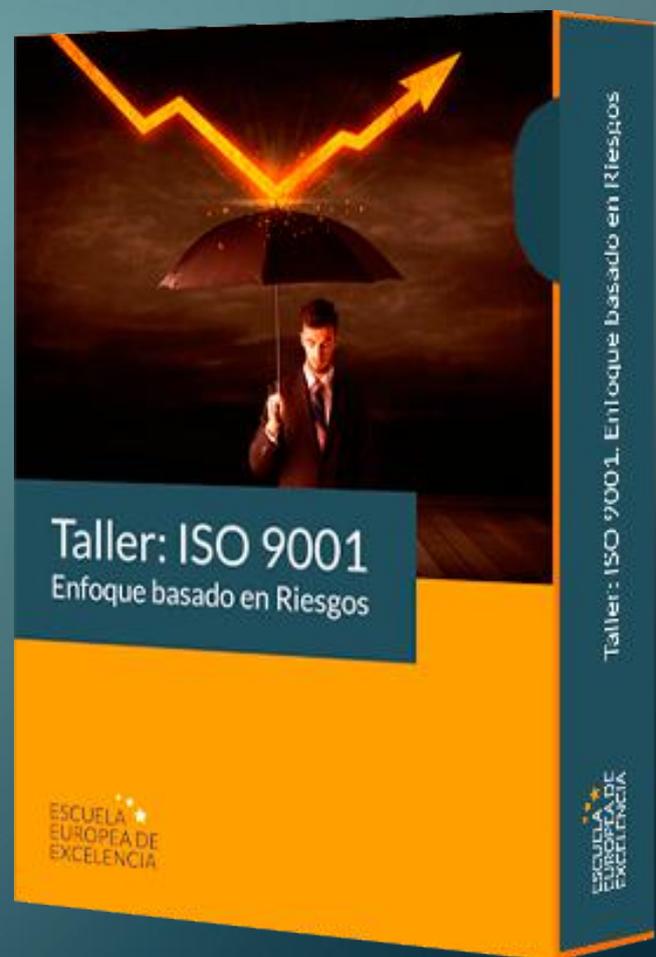
2. Solicitud de consentimiento:

Una vez informadas, las personas pueden decidir si sus datos son sometidos a algún tipo de tratamiento relacionado con la empresa que aspira a gestionarlos.

No hacerlo tiene implicaciones legales para las compañías.

Taller ISO 9001:2015 Enfoque basado en Riesgos

La capacitación
que fortalecerá
los Sistemas de
Gestión de la
Calidad



MATRICÚLATE AHORA

3. Buen uso de los datos:

Cuando las personas han aceptado el uso de sus datos, las empresas están en la obligación de darles el tratamiento que en su momento notificó a los titulares. Bajo ninguna circunstancia, pueden sacar provecho y darles otro tipo de uso. A esto se le conoce como calidad o buen uso de los datos.

4. Confidencialidad:

Las empresas no podrán divulgar los secretos que se deriven de la información recolectada sobre los clientes, algo que aplica incluso después de que la relación entre la persona y la empresa haya finalizado.

5. Adopción de medidas de seguridad:

Para que los puntos anteriores puedan llevarse a la práctica, las organizaciones deben implementar sistemas de seguridad de información. El objetivo de éstos es garantizar la integridad de los datos. Por lo general, su importancia se divide en tres niveles básicos:

- ✓ **Nivel alto:** relativos a la religión, las creencias, la ideología, la vida sexual y la salud, entre otros. También los que hayan sido recabados con fines policiales.
- ✓ **Nivel medio:** relacionados con las infracciones administrativas o penales, la situación con Hacienda y los servicios financieros.
- ✓ **Nivel bajo:** aquellos datos que permitan la identificación de las personas, como por ejemplo el nombre, los apellidos, la dirección, el teléfono, el correo electrónico o el documento de identidad.

6. Acceso a terceros:

Finalmente, también es obligación de las empresas establecer un contrato de gestión cuando éstas cedan el tratamiento de los datos a terceros. Este contrato debe incluir, en forma de cláusulas, las directrices sobre el uso de la información y serán básicamente las mismas de los apartados anteriores.

Importancia del Sistema de Gestión de la Seguridad de Información

En materia de datos, las empresas están obligadas a cumplir una serie de normas que garanticen los derechos de los clientes con los que entran en contacto. Para que tal cosa pueda llevarse a cabo, es necesario conocer la legislación vigente e implementar un Sistema de Gestión de Riesgos y Seguridad basado por ejemplo en la ISO 27001.

La herramienta ISOTools es un buen recurso para monitorizar las acciones de gestión de riesgos y seguridad en materia de información. Además, es compatible con otros estándares internacionales, como la ISO 9001 de Sistemas de Gestión de Calidad.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/22/obligaciones-de-las-empresas-en-materia-de-proteccion-de-datos/>



RECURSOS HUMANOS

Indicadores para medir la gestión del departamento de Recursos Humanos

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es una herramienta visual que **facilita la puesta en marcha de procesos corporativos estructurales**. Cuando se trata de valorar la gestión del departamento de Recursos Humanos, el modelo se centra en la evaluación del desempeño de los integrantes de las organizaciones, sin dejar de lado, claro está, la estrategia y los objetivos generales.

Invertir en Recursos Humanos. ¿Para qué?

Muchas empresas fracasan porque sus directivos no invierten en la motivación de los grupos de trabajo ni en su formación y capacitación. Se les olvida que, pase lo que pase con las finanzas, el **principal activo de una empresa son sus miembros** o las personas que realizan las labores corporativas.

La explicación de esto sea así parece sencilla. Si la empresa invierte en mejorar el clima organizacional, tanto si éste tiene que ver con variables físicas o humanas, los niveles de rendimiento aumentarán y, por consiguiente, también los beneficios. No se trata de una decisión en vano; la inversión es a medio o largo plazo.

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite medir los procesos puestos en marcha desde el área de Recursos Humanos. El éxito o el fracaso de los mismos están sujetos a la consecución de los objetivos generales.

Recursos Humanos, ¿se puede medir su efecto?

De paso, al tratarse de un modelo de corte estratégico, el Balanced Scorecard permite analizar si el área de Recursos Humanos ha tomado las decisiones más acertadas para mejorar el desempeño de los equipos. Existe un conjunto de variables que permite ponderar si los resultados son los adecuados o no. Veamos cuáles son:

1. Nivel de eficiencia:

Habla del grado de correspondencia entre las tareas y los recursos disponibles por parte los miembros de los equipos. Los RRHH son adecuados si han sabido insistir en la necesidad de sacar el máximo rendimiento durante los procesos.

2. Liderazgo:

Otro indicador que permite visualizar la acción de los RRHH en una empresa es el surgimiento de líderes en los grupos de trabajo. Recordemos que los procesos corporativos no consisten en delegar muchas tareas entre los trabajadores para que se mantengan ocupados la mayoría del tiempo; por el contrario, su objetivo principal es motivarles y hacerles partícipes directos.

3. Mejora del clima laboral:

La relación entre los trabajadores es otro ítem de medida. En un clima laboral donde predominen las disputas y los desacuerdos, la política de RRHH habrá fracasado sin duda alguna. En cambio, si las medidas adoptadas han ayudado a mejorar la comunicación y las relaciones entre los distintos cargos, no quedará duda de sus buenas consecuencias. A veces, la mejora del clima también empieza por poner el foco en la satisfacción de cada trabajador.

4. Nivel de compromiso:

Los RRHH también pueden medirse en función del nivel de compromiso que revelen los trabajadores. Algo ha fallado si lo único que demuestran es apatía, pereza y escaso compromiso con las tareas que realizan.

5. Calidad de los procesos:

Si los factores anteriores resultan positivos, los procesos estratégicos de una empresa derivarán en el mejor indicador de medida de una gestión de RRHH: la calidad de los procesos. Y estos procesos, a su vez, suelen medirse en función de las mejoras en los productos o servicios y el nivel de satisfacción del cliente.

6. Ventaja competitiva:

La calidad es, en últimas, una ventaja a la hora de competir con otras empresas. Si mejorar el factor humano se traduce en la elaboración o diseño de productos de mayor calidad, ésta, a su vez, está generando un valor añadido para la marca en sus objetivos de posicionamiento. Sin embargo, recordemos que esta cadena de buenos resultados sólo será posible con la aplicación de un plan estratégico, en el cual debe estar integrada la gestión de Recursos Humanos.

Importancia de los procesos estratégicos

Las soluciones estratégicas son la clave para los procesos de monitorización. Cuando un proceso está debidamente integrado, es mucho más sencillo realizar el seguimiento y la evaluación de las tareas que lo componen, tal como sucede cuando se trata de medir el desarrollo de las iniciativas de Recursos Humanos en una empresa.

Si desconoces cómo implementar el modelo de Balanced Scorecard en tu empresa, la plataforma digital ISOTools te proporciona recursos necesarios para medir la evolución de los procesos en su búsqueda de la excelencia.

**LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG**

<https://www.isotools.org/2015/10/23/indicadores-para-medir-la-gestion-del-departamento-de-recursos-humanos/>

ESTRATEGIA

Para qué es útil el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de la estrategia adoptada por la gran mayoría de las organizaciones en el ámbito internacional. Tiene su origen en la propuesta realizada por **Robert Kaplan y David Norton** en 1992, que en el trabajo realizado con empresas del sector eléctrico (ambos son ingenieros eléctricos), establecieron un modelo de gestión de la estrategia basado en una serie de elementos interconectados entre sí.

Los elementos asociados al Balanced Scorecard incluyen la **misión, visión y valores** de la organización que se trasladan a unos **objetivos, indicadores y metas** así como a las **iniciativas estratégicas** que una compañía establezca en pos de alcanzar un estado determinado a medio y largo plazo. El Balanced Scorecard ha de trasladar lo que queremos ser, cómo lo vamos a hacer y si lo estamos logrando.

Con el Balanced Scorecard las organizaciones dan orden a la estrategia definida desde la más alta dirección. Muchas veces se define la estrategia y se plasma en un bonito documento en el que en cientos de páginas se ha establecido la declaración de intenciones de la organización. Pero ese documento no es operativo en el día a día, ni es una buena herramienta de comunicación de lo que se espera de la organización.

Por ello, el Balanced Scorecard es una herramienta que destaca por su **potencial gráfico y de comunicación**. En un único vistazo podemos controlar el estado en el que se encuentran los principales objetivos y los indicadores que tienen asociados. Nos ayuda a trasladar la contribución que se hace desde un determinado ámbito de la organización a la consecución de la estrategia.

Si bien, se puede contar con un Scorecard de la compañía, éste precisará de ser “bajado” a las diferentes **unidades de negocio**, con lo que es habitual contar con el Scorecard de los departamentos o áreas. En grandes compañías, esta es la situación más común.

Pongamos de ejemplo un **Balanced Scorecard estándar**, el que puede tener cualquier compañía mediana y sin entrar en aterrizarlo a departamentos o áreas. De media, un Balanced Scorecard cuenta con entre **10 y 12 objetivos**, distribuidos en las 4 perspectivas habituales (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Capacitación).

Lo recomendable es establecer entre 1 y 2 indicadores por objetivo. Esto nos deja una cifra de **entre 10 y 24 indicadores** que hay que medir (lo habitual serán entre 15 y 20 indicadores), cada uno con la frecuencia establecida y que tienen asociadas unas metas determinadas. En los casos en los que haya más de un indicador por objetivo, además, los indicadores deberán tener una ponderación sobre cuál es la contribución de la característica medida sobre la consecución del objetivo.

A todo esto, hay que añadir que con ese número de objetivos, se suele trabajar con **entre 4 y 8 iniciativas estratégicas** que podrán contar también con sus correspondientes fases y tareas, con responsables, presupuestos y recursos asignados, así como con indicadores específicos de las iniciativas.



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/24/para-que-es-util-el-balanced-scorecard-y-como-optimizarlo/>

En el control y seguimiento de la estrategia, se suelen realizar reuniones periódicas. Éstas suelen ser de tipo comité, con una frecuencia trimestral y en ellas se hace un repaso de la situación de todos o parte de los elementos que se han mencionado anteriormente. Adicionalmente, también hay reuniones anuales en las que se realiza una valoración global y reajuste de la estrategia. Esto supone que si trabajamos con un ciclo de estrategia de 3 años, en total deberemos **convocar, preparar y realizar unas 15 reuniones estratégicas**, con sus correspondientes acuerdos y acciones derivadas.

Como vemos, en un ejemplo estándar de Balanced Scorecard, el nivel de elementos a definir y controlar es muy elevado, lo que supone una gran inversión de tiempo y otros recursos de la organización que son muy valiosos. Aun así, las **ventajas** de manejar la estrategia a través de este modelo de gestión están más que **contrastadas y avaladas por la experiencia de millones de organizaciones** que lo han adoptado.

¿Qué hacer entonces con la gestión de un Balanced Scorecard para optimizarla?

Lo mejor es recurrir a **herramientas tecnológicas** que integren e interrelacionen todos los elementos del BSC en una única plataforma. De este modo, **la gestión estará centralizada** y contaremos con una única herramienta a la que recurrir para controlar todo el **proceso de la estrategia**. Esto también es importante cuando se trabaja con Cuadros de Mando Integral por unidad de negocio o por departamento/área.

Esta plataforma, también debe facilitar el procesado de la información, trasladando la misma a elementos gráficos que con sólo introducir el dato, ya nos aporte una visión del **estado actual** de un determinado indicador, objetivo o iniciativa y que permita la **detección de tendencias o de situaciones de alerta**.

Esto es interesante sobre todo en el caso de los objetivos que son consecuencia de otros objetivos con los que se interrelacionan y de los que pueden “heredar” su estado. De este modo, si un objetivo no está alcanzando el nivel deseado, es más fácil identificar cuál es el origen esa deficiencia.

También es conveniente considerar que la estrategia no es un elemento aislado en la organización. Precisa de la **participación e implicación de las personas** y otros recursos e **influye en muchos otros procesos de la organización**. Si podemos integrar la estrategia con todo ello, la compañía se situará en una mejor posición para la ejecución de la estrategia. Por ello, las herramientas que integren la gestión de la estrategia con otros aspectos de la organización, serán siempre preferibles a otras que trabajen de forma aislada.

ISOTools, herramienta tecnológica de gestión de la estrategia

La plataforma ISOTools es el software BSC más potente del mercado. Permite **integrar** la estrategia con otros elementos como sistemas de gestión o modelos de excelencia.

Con una potente **gestión de indicadores y objetivos**, permite realizar las mediciones y contar de forma inmediata con las gráficas y tendencias correspondientes con las que trabajar en la toma de decisiones llevada a cabo en las reuniones de estrategia.

Los **mapas estratégicos corporativos y departamentales** pueden convivir en la herramienta facilitando al acceso a la información a todos los usuarios implicados y comunicando los logros alcanzados por la organización.

Taller ISO 9001:2015. Implantación de cambios con GAP análisis

Implanta con
éxito un Sistema
de Gestión de
la Calidad ISO
9001:2015



MATRICÚLATE AHORA



BENCHMARKING

Benchmarking, una herramienta para alcanzar la excelencia

Benchmarking es un enfoque estratégico que consiste en **analizar las prácticas exitosas de otras compañías y adaptarlas a las necesidades de cada caso**. El objetivo principal es generar cambios dentro de las empresas para aumentar los niveles de competitividad dentro de un marco de buenas prácticas y cooperación.

Mentiras y verdades sobre el Benchmarking

El Benchmarking ha sido definido y aplicado de muchas maneras. Desde que el término irrumpió en la práctica corporativa hace unos años, son muchas las compañías que lo han puesto en marcha en sus respectivos sectores.

En esencia, se trata de una **herramienta analítica que ayuda a la mejora de los procesos internos** de las compañías para generar ventajas competitivas. Y lo hace fijando la vista en aquellas empresas que lideran sus respectivos sectores o que han logrado desarrollar un proceso exitoso que merezca estudio.

Sin embargo, muchos aún reducen el Benchmarking a un mero ejercicio de espionaje a la competencia. Creen que consiste en copiar métodos exitosos para luego aplicarlos a sus respectivos procesos. Nada más lejos. De hecho, si de eso se tratara, nadie tendría ventajas competitivas porque todos las habrían copiado de todos.

Características y aplicación del Benchmarking

No hay nada más absurdo que implementar algo que la competencia ya tiene. Cuando se habla de una ventaja competitiva, se trata **de buscar elementos que marquen la diferencia y agreguen un valor añadido** a los productos o servicios. De lo contrario, no habrá distinción alguna entre las marcas.

El Benchmarking busca soluciones en otro sentido. Por ejemplo, centrando la atención en compañías que nada tienen que ver con el sector en el que opera una empresa, pero de cuyas



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/26/benchmarking-una-herramienta-para-alcanzar-la-excelencia/>

soluciones se pueda sacar algo en claro. Los dos conceptos claves para llevar a la práctica un proceso eficaz de benchmarking son los siguientes:

- ✓ **Área de interés:** se refiere a aquello en lo que las empresas quieren mejorar o implementar soluciones para aumentar su calidad.
- ✓ **Mejores prácticas:** aquellas que sirven de referencia para otras compañías. No se deben confundir con las prácticas de las empresas rivales, aunque puede que algunas veces coincidan los dos factores.

Un ejemplo de Benchmarking en estos términos lo encontramos en una farmacia que quiere mejorar sus tiempos de entrega a domicilio. Fijarse en cómo lo hace la farmacia de enfrente no tiene mucho sentido, con lo cual recurre a la pizzería del barrio, cuyo servicio de domicilio se caracteriza por su puntualidad y eficacia.

En este caso, la farmacia ha aplicado una práctica exitosa de una empresa que no forma parte de su sector. Y no importa que no lo sea. Lo esencial radica en la adaptación de dicha práctica a la entrega de medicamentos a domicilio.

En la actualidad, muchas empresas hacen públicos sus procesos de calidad o también llamadas «**mejores prácticas**», pues consideran que esto ayuda a que otros, incluso las compañías de su competencia, garanticen la sostenibilidad del sector.

Antes de emprender un proceso de Benchmarking, es fundamental haber realizado una investigación en la que figuren aquellas fuentes que aporten valor a lo que se quiere conseguir. Las empresas pueden apoyarse en centros de estadística, organizaciones y agremiaciones que publiquen periódicamente documentos específicos.

Los **diez pasos básicos para un Benchmarking** son:

- ✓ Identificar el **área de interés** sobre el que se quiere mejorar.
- ✓ Definir las **compañías que tengan las mejores prácticas** de esa área de interés.
- ✓ Identificar **indicadores de medición**.
- ✓ Analizar el **método para la recolección de datos**.
- ✓ Medir la **discrepancia entre la proyección y la situación** real de la empresa.
- ✓ Proponer **niveles de desempeño**
- ✓ Fijar las **metas y tiempos** de la implantación de las soluciones.
- ✓ Ejecutar la **integración de las nuevas prácticas**.
- ✓ Medir los **resultados del proceso**.
- ✓ Definir una **periodicidad para la implantación** de las mejores prácticas.

La importancia de la Evaluación de Resultados

Igual o más importante que los procesos en sí mismos, la evaluación de los resultados es un paso fundamental dentro de las estrategias corporativas o los planes de empresa. De ella depende la valoración que hagamos de las tareas propuestas, además de ser el **primer indicador de referencia para la implementación de soluciones**.

Con ISOTools puedes hacer más eficaces las labores de evaluación. La plataforma digital te da la opción de acceder a numerosas herramientas de comparación y compartición de buenas prácticas en busca de la excelencia.



GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

¿Qué es un análisis DAFO y cuáles son sus principales ventajas?

El enfoque de Gestión de Riesgos Corporativos ayuda a controlar y reducir el impacto de ciertos factores que obstaculizan el alcance de los objetivos de las empresas, tanto si son de carácter interno como externo. Es el paso que antecede a la estrategia corporativa o a planes de negocios.

El análisis DAFO. ¿Por dónde empiezo?

El acrónimo DAFO corresponde a **las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidad** de las empresas ante determinadas circunstancias. Es la herramienta que precede a las estrategias de empresa y los planes de negocio, pues **permite analizar con detalle cuál es la situación actual de las organizaciones** y qué pueden esperar en el futuro.

Existen otras herramientas similares como el de 'Las cinco fuerzas de Porter' o la matriz BCG, que básicamente buscan generar ventajas competitivas.

Sin embargo, la principal característica del análisis DAFO es que no sólo permite ver un escenario de oportunidades, sino también minimizar los riesgos a los que se enfrentan las empresas. Es decir, plantea un diagnóstico en el que se integran las cosas malas y las cosas buenas para determinar la situación competitiva de una compañía.

El análisis se realiza en dos niveles: el interno y el externo. En el primero, se sitúan las debilidades y fortalezas de las empresas en su aspecto interno. En el segundo, por el contrario, están las amenazas y oportunidades con las que se puede encontrar en el plano externo, es decir, en el mercado en el que opera.

- ✓ **Debilidades:** puntos débiles de la propia compañía que deben ser reducidos de cara a la puesta en marcha de una estrategia.
- ✓ **Fortalezas:** puntos fuertes o capacidades, talentos, recursos y ventajas que se pueden emplear durante la aplicación de un plan de negocio. Por lo general, las fortalezas son elementos que potencian las oportunidades.

- ✓ **Oportunidades:** posibilidades o circunstancias del entorno que pueden actuar como marco propicio para la creación de ventajas competitivas.
- ✓ **Amenazas:** fuerzas del entorno que pueden impedir la aplicación de un plan o estrategia de negocio o la disminución de su impacto. Incrementan los riesgos de la inversión y, por tanto, reducen los ingresos esperados.

Las ventajas de implementar un análisis DAFO

En esta relación de aspectos negativos y positivos, cuyo origen puede ser tanto interno como externo, se encuentra la clave del análisis DAFO. Una vez se ha llevado a cabo el análisis, el marco idóneo es aquel en el que haya más fortalezas y oportunidades (factores positivos) que debilidades y amenazas (elementos negativos).

En caso contrario, el trabajo debe ser orientado a reducir el impacto de estas últimas. Tanto las amenazas como las debilidades deben ser clasificadas y minimizadas para que, al cabo del tiempo, se conviertan en oportunidades o fortalezas.

Este enfoque de conversión de aspectos negativos a positivos supone varias ventajas para las organizaciones. Repasemos algunas de ellas:

- ✓ **Bajos costes.** La herramienta DAFO puede ser implementada por cualquier tipo de negocio sin que suponga costes asociados. Puede llevarse a cabo a través de programas informáticos o de herramientas manuales, pero en cualquier caso no amerita grandes inversiones ni recursos.
- ✓ **Incluye la prevención como valor corporativo.** El DAFO es un método de tipo preventivo. Si bien el énfasis está puesto en el conocimiento de las ventajas y las desventajas de las compañías, al minimizar los riesgos promueve prácticas preventivas dentro de su filosofía corporativa. Esto es aún más evidente cuando el análisis DAFO se asume como un proceso permanente.
- ✓ **Alienta el desarrollo estratégico.** El enlace de aspectos internos y externos son un aliado para los procesos estratégicos. Nada puede funcionar de forma aislada ni independiente, pues más tarde o más temprano quedará evidenciado su nexo con el resto de las partes. Esto es el desarrollo estratégico.

Los procesos, un enfoque para la excelencia

Identificar los riesgos y las amenazas que podrían impedir el alcance de los objetivos y darles un tratamiento estratégico, es la clave para que análisis como el DAFO tengan el resultado esperado. **La información que surja de este esquema de análisis ayudará a tomar medidas preventivas** que mitiguen tales amenazas y a potenciar aquellas otras que supongan una ventaja.

La plataforma digital ISOTools está diseñada para hacer más efectiva la comunicación interna de una empresa, con lo cual se constituye en una herramienta apropiada para realizar este tipo de análisis estratégicos.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/27/que-es-un-analisis-dafo-y-cuales-son-sus-principales-ventajas/>



GESTIÓN DE LA CALIDAD

¿En qué consiste el sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9001?

La **calidad es el principal objetivo** de la norma ISO 9001. Cuando las empresas llevan a cabo Sistemas Gestión de Calidad, no sólo sus productos aumentan su reputación entre los clientes. Además, se convierte en una **ventaja competitiva** que es necesario aplicar a largo plazo para no echar a perder los logros alcanzados.

Importancia de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad

El primer paso para que una empresa decida optimizar sus procesos y la calidad de sus productos es la voluntad de mejora. No existe un solo proceso que esté exento de fallos, irregularidades e inconvenientes. Por el contrario, se presentan casi a diario y es deber de la empresa aplicar soluciones adecuadas.

Sin embargo, los **Sistemas de Gestión de Calidad no bastan por sí solos**. Es decir, no son una fórmula mágica que elimine los fallos de la noche a la mañana. Si la idea es obtener resultados óptimos, es **necesario complementarlos con otras medias**.

En un mercado cada vez más competitivo, es lógico **que la calidad sea un concepto en permanente evolución**. Las medidas requieren adaptación constante y por eso resulta necesario actualizarlas y complementarlas. De hecho, en la actualidad se habla de que el gran objetivo de estos procesos es la Calidad Total.

La familia normativa ISO 9000, que promueve prácticas idóneas en este campo desde el año 1987, hace una distinción necesaria a la hora de hablar de este tema:

- ✓ **Gestión de Calidad:** son sistemas orientados a la mejora de los procesos y de la calidad de los productos de una empresa.
- ✓ **Aseguramiento de Calidad:** son prácticas planificadas y sistemáticas que se incluyen dentro de la Gestión de Calidad. Su objetivo no es otro que garantizar la permanencia en el tiempo de los logros obtenidos.

Beneficios del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Al ser un **complemento del Sistema de Gestión de Calidad**, el proceso de Aseguramiento de la Calidad puede definirse como un **análisis elaborado sobre los resultados** que han arrojado las primeras medidas del mejoramiento de la calidad.

De hecho, en algunos casos ni siquiera pueda hablarse de un proceso independiente de implementación, pues el sistema de aseguramiento trabaja en el mismo sentido que el de la Gestión de Calidad. Actúa, por tanto, como un refuerzo.

Esto es especialmente útil para las empresas cuya actividad requiera una evaluación permanente de la calidad de sus productos, como por ejemplo aquellas que pertenezcan a sectores como la alimentación, el farmacéutico o el nuclear.

Teniendo en cuenta esto, podemos enumerar algunos de los **principales beneficios de desarrollar un proceso de Aseguramiento de la Calidad** basados en las directrices de la norma ISO 9001, primera referencia internacional en Gestión de Calidad.

✓ Refuerza la coordinación de tareas:

Si la Gestión de Calidad se enfoca en optimizar los procesos, el aseguramiento se encarga de **confirmar la efectividad de los mismos**. Es una especie de doble mirada que garantiza el buen funcionamiento de los procesos. En ese sentido, garantiza a la dirección de las compañías que los indicadores de calidad establecidos en la Gestión de Calidad se estén cumpliendo dentro de lo previsto.

✓ Confianza y seguridad:

Para los clientes e inversores, las empresas que cuenten con un sistema de este tipo son mucho más atractivas. Para los primeros, porque es una forma **de salvaguardar sus inversiones**; para los segundos, porque les genera confianza suficiente a la hora de elegir los productos en el mercado.

✓ Disminuye el riesgo de fallos:

La monitorización de un sistema de Aseguramiento de la Calidad supone un menor índice de fallos al interior de los procesos. No quiere decir que se elimine cualquier probabilidad de que ocurran, pero sí que las organizaciones están mejor preparadas para afrontarlas. Es un sistema continuo de prevención.

La Gestión de Calidad, un elemento a largo plazo

Los Sistemas de Gestión de Calidad son métodos que permiten a las organizaciones una optimización de sus procesos internos. El objetivo es elaborar productos y servicios que cubran las necesidades de sus clientes y eleven el nivel de satisfacción de los mismos. Si el sistema se incorpora a la filosofía corporativa de la compañía, la Gestión de Calidad alcanza el grado de proceso permanente.

Un sistema de aseguramiento de la calidad requiere planificación y monitorización de cada tarea. La plataforma ISOTools puede ayudarte a su implementación e integrarlo con normas similares como la OSHAS 18001 o la ISO 14001.

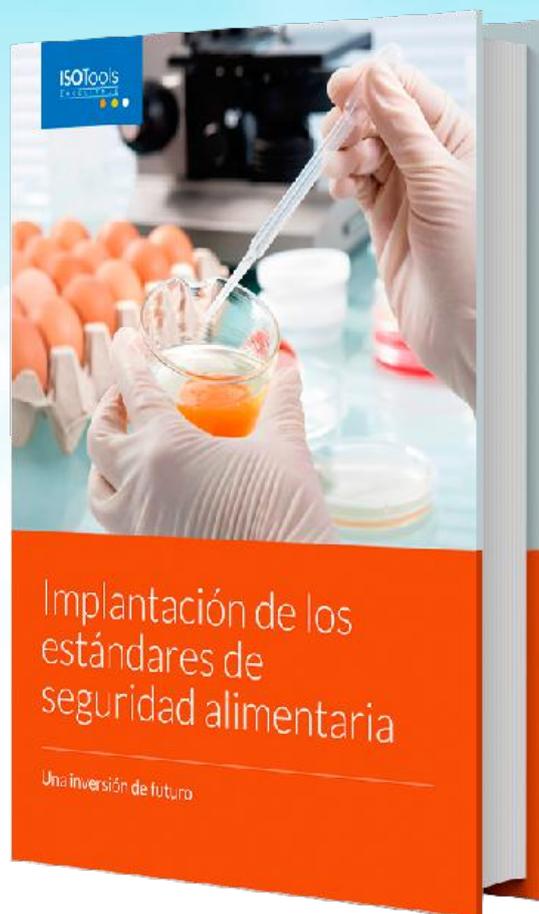


LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/28/en-que-consiste-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-iso-9001/>

Implantación de los estándares de seguridad alimentaria

Descargue este e-book gratuito



[DESCARGAR AHORA](#)

**GESTIÓN
AMBIENTAL**

Pasos para el tránsito a la nueva versión de la norma ISO 14001

La norma ISO 14001 es considerada como el estándar «verde» de la familia normativa ISO. En ella se **describen las principales exigencias para implementar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA)** que ayude a las empresas a medir el impacto de sus actividades en los entornos en los que operan.

Nuevos elementos en la norma ISO 14001

Un Sistema de Gestión Ambiental deben ir de la mano de las necesidades que surjan en torno a la protección y el cuidado de los ecosistemas. Estas necesidades no son fijas, sino que cambian cada cierto tiempo. De hecho, suelen ir ligadas a nuevos y mayores retos, como por ejemplo el cambio climático.

De ahí que los estándares medioambientales deban adaptarse constantemente. En el año 2011, el Comité Técnico de ISO acordó la revisión de la norma ISO 14001, proceso que concluyó hace unas semanas y que ha traído como resultado la incorporación varios elementos a la versión del año 2004.

Pasos para la transición a la nueva norma ISO 14001:2015

Si deseas obtener la nueva certificación ISO 14001, o conservar la certificación actual, deberás tener presente los siguientes datos:

- ✓ **Hay que tener en cuenta que el período de** implementación de un SGA es de entre 6 meses y un año.
- ✓ **Las empresas que hayan iniciado un proceso** de implementación de un SGA entre julio de 2014 y junio de 2015, período en el que se ha llevado a cabo la revisión de la norma, pueden seguir trabajando en el cumplimiento de los indicadores establecidos en la versión 2004.
- ✓ **De hecho, la norma ISO 14001:2004** seguirá estando vigente hasta el año 2018, fecha en la que se prevé la aplicación total de la nueva versión. En total, el tránsito de una versión a otra de la norma será de tres años.
- ✓ **Sin embargo, ISO dejará de emitir certificados** basados en la versión del año 2004 doce meses después de la publicación de la ISO 14001:2015.
- ✓ **Asimismo, las empresas que tengan** la certificación ambiental sobre la base de la norma ISO 14001:2004, podrán realizar durante el año 2016 una recertificación, es decir, complementar los logros alcanzados con los elementos que se incluyen en la nueva versión.
- ✓ **La transición a la nueva versión de la** norma ISO 14001 se realizará a través de una serie de auditorías presenciales. Es probable que éstas coincidan con las auditorías de



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/29/pasos-para-la-transicion-a-la-nueva-version-de-la-norma-iso-14001/>

seguimiento que hacen parte del proceso de evaluación continuo. Si es así, las empresas deberán dedicar más tiempo a la adecuación de los indicadores de una versión a otra.

- ✓ **Las organizaciones que ya tengan implementado** un SGA según la ISO 14001: 2004, deberán hablar con su auditor para determinar en qué punto de la transición se encuentran e iniciar el proceso de adecuación.

ISO 14001, principales modificaciones

Para tener una idea más precisa de lo que ha supuesto este proceso de revisión, veamos cuáles han sido los principales cambios de esta nueva versión:

1. Contexto de la organización:

Introduce el análisis de elementos como el clima, los recursos disponibles y los cambios sociales, regulatorios, financieros y tecnológicos.

2. Liderazgo:

Otorga mayores responsabilidades a la dirección de las empresas y la necesidad de que el SGM tenga un carácter estratégico.

3. Planificación:

Subraya la necesidad de una mayor concienciación y competencia en torno al cuidado y la preservación del ambiente.

4. Soporte:

Se han modificado algunos factores para aumentar la coherencia en materia de protección medioambiental, como por ejemplo la comunicación interna.

5. Operaciones:

Hace un mayor énfasis en el término «cadena de valor» y ofrece un análisis más completo sobre la puesta en marcha de los procesos.

6. Evaluación del desempeño:

Cláusula nueva que profundiza en la medición, el seguimiento y la revisión de los procesos por parte de la dirección de las compañías.

7. Mejora:

Elemento nuevo que propone un enfoque más estructurado de las medidas y decisiones entorno a la implementación de un SGA.

Nueva versión de ISO 14001, en busca de la excelencia

La nueva versión de la norma ISO 14001 supone un avance a la hora de implementar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA). A través de éste, las organizaciones no sólo se comprometen a cumplir las diferentes legislaciones sobre la protección de los entornos, sino también a contribuir a su desarrollo y bienestar.

Para que ello no resulte una tarea demasiado compleja, puedes emplear herramientas software que te ayuden a agilizar los pasos de implementación y automatización y te permitan enlazarlo con normas complementarias.



GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Claves para gestionar las competencias laborales en una empresa

El Modelo de Gestión por Competencias reconoce el papel de los trabajadores como el principal activo de una organización. A través de un sistema de dirección que aspire a la excelencia permanente, proporciona herramientas a las compañías para realizar una mejor gestión de los recursos humanos con los que cuenta.

Diversos modelos de Gestión por Competencias

No es posible hablar de una sola forma de implementación de un sistema de **Gestión por Competencias**. Esta labor, ligada a las funciones de Recursos Humanos, tiene gran variedad de interpretaciones, sobre todo entre los teóricos que han difundido el modelo y lo han adaptado a contextos específicos.

Por ejemplo, especialistas en Recursos Humanos en los Estados Unidos han planteado la Gestión por Competencias como una **relación directa entre las habilidades innatas de cada trabajador y elementos como la motivación en su desempeño**. Para otros autores, como los franceses Le Boterf o Mandon, el talento se centra en el potencial individual y su evolución depende de la capacitación y la experiencia.

Sea como sea, lo cierto es que existe una serie de componentes básicos para la gestión del talento humano dentro de las empresas, aun reconociendo que algunos tienen mayor presencia que otros. Veamos cuáles son:

- ✓ **Conocimiento:** lo que el trabajador aprende sobre algo.
- ✓ **Habilidad:** destreza para la ejecución de tareas.
- ✓ **Valor:** guía interna que dirige las conductas de las personas en su entorno.
- ✓ **Actitud:** predisposición ante un estímulo o circunstancia.
- ✓ **Competencia:** son todas aquellas capacidades puestas en práctica.



LEE ESTE
ARTÍCULO
EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/30/claves-para-gestionar-las-competencias-laborales-en-una-empresa/>

Gestión por Competencias, pasos y consideraciones

Desde una perspectiva estándar, los pasos que debe seguir una empresa si quiere llevar a cabo un proceso de Gestión por Competencias, son:

1. Definir criterios de desempeño:

El primer paso consiste en establecer fórmulas para el desempeño profesional, bien sean de carácter cualitativo o cuantitativo. Los más usados son las ventas o los beneficios reportados, entre otros.

2. Concretar una muestra:

Los directivos de cada organización deben elegir un grupo o sección del mapa organizacional para aplicar los criterios de desempeño. Dichos grupos deben ser lo suficientemente grandes o significativos para que las labores de evaluación no carezcan de respaldo y sean sólo muestras aisladas.

3. Recolección de información:

En esta etapa se aplican los criterios de desempeño, descritos es en el primer apartado. La evaluación se puede realizar de varias maneras. La más extendida es la entrevista a cada uno de los integrantes del grupo de muestra, en la cual se profundiza en sus talentos, habilidades, destrezas, dificultades y, cuando proceda, en las soluciones para que su nivel de desempeño sea el adecuado.

4. Análisis de la información:

Es el paso más complejo del proceso. En él se identifican las características de las personas y se clasifican según tres niveles de desempeño: bajo, medio o alto.

El objetivo es indagar en las causas del rendimiento de de los trabajadores que se sitúan en los dos primeros niveles y proponer soluciones. Los problemas que pueden aflorar en este punto son la falta de motivación y de estímulos, la poca preparación o las deficiencias del clima laboral.

5. Validación del modelo de competencias:

Es recomendable que los responsables de la Gestión Por Competencias realicen una segunda muestra y apliquen los mismos criterios de desempeño. La idea es validar lo arrojado por el primer análisis o refutarlo.

6. Aplicación del sistema:

Validado o refutado el análisis, el último paso del proceso consiste en aplicar el Sistema de Gestión por Competencias (con sus criterios y métodos de análisis) al modelo de Recursos Humanos de la empresa. Lo realizado no puede ser sólo un muestreo aislado o que responda a una situación concreta. El proceso sólo se considera debidamente ejecutado si el departamento de Recursos Humanos lo incorpora en funciones básicas como:

- ✓ Selección.
- ✓ Capacitación y entrenamiento.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Planes de carrera y sucesión.



ESTRATEGIA

Balanced Scorecard paso a paso

Del mismo modo que cuando un escritor se enfrenta a la frustración de encontrarse con la hoja en blanco cuando comienza la dura labor de trasladar una idea y convertirla en un Best Seller, los responsables y líderes de la estrategia se encuentran con esta situación a la hora de abordar la elaboración del **Balanced Scorecard** que la organización en los próximos años.

Para tener claros cada uno de los diferentes pasos que se van realizando en la definición de la **hoja de ruta de la organización** vamos a valernos de la comparación del proceso de definición de la estrategia con el de la elaboración de un libro.

Pongámonos ante nuestra hoja en blanco y empecemos a **reflexionar**. ¿Cuál va a ser el argumento de nuestra obra? ¿Queremos hacer un thriller, una novela romántica, algo histórico? ¿Será acaso una obra de teatro? ¿En prosa, en verso? ¿Queremos una obra que entretenga, que ayude a reflexionar al lector, que provoque miedo, que nos haga ser recordados como grandes escritores o que nos ayude a ganar dinero?

Trasladado a un líder de estrategia nos plantearíamos las preguntas referentes de hacia dónde queremos llegar, es decir, cuál es la **visión** que tenemos de la organización. Esto siempre deberá ser acorde con nuestra **misión y valores**, o lo que es lo mismo en nuestro símil, el objetivo con el que elaboramos la novela y la forma de escribir y expresarnos que es innata en nosotros. Pensemos en que hemos definido el argumento y la sensación y recompensas que vamos a tener una vez que nuestros lectores hayan leído la última página de nuestra "obra estratégica".

El siguiente paso es el de trabajar bien las tramas principales y determinar cuáles van a ser los personajes, principales y secundarios, que van a intervenir en ellas. Para el líder de estrategia esto se corresponde con la labor de definir las **líneas estratégicas** que se van a alcanzar y los **objetivos** que participan en cada una de ellas interrelacionándose entre sí. Tenemos montado **el esqueleto de nuestro Balanced Scorecard**, aunque todavía quedan más pasos.

Aquí ya estamos en el momento en el que podemos establecer de forma concreta qué es lo que va a ocurrir en cada trama y a cada personaje. Vamos construyendo todo lo que hace falta para que nuestra obra vaya cobrando sentido y para que a nuestros personajes se vayan enfrentando a diferentes situaciones que aporten valor al argumento principal.

Para el **Balanced Scorecard** es el paso de trabajar en la concreción de los objetivos a través de los **indicadores, las metas y los planes de acción**. Estamos dándole forma a nuestra

obra de estrategia, construyendo cada elemento principal y ya podríamos empezar a saber si va a estar entre los más vendidos de la librería.

Seguidamente, nuestro Balanced Scorecard pasaría a poner **nombre y fecha a cada una de las actividades definidas anteriormente**, de tal modo que el líder de estrategia estaría **delegando y asignando funciones y responsabilidades**, aterrizando la estrategia en cada una de los miembros de la organización, de modo que todos contribuyan.

Para nuestro escritor es el momento de apoyar sus tramas en elementos que ayuden a entender y contextualizar lo que va a ocurrir. Es el momento de perfilar más las situaciones, aportar descripciones sobre las personas, lugares, sensaciones que, si bien no son algo relativo de forma estricta a la trama principal, son una parte fundamental para entender lo que ocurre y potenciar ciertos aspectos de lo que estamos relatando para hacer que la lectura sea más fácil, amena o llena de matices.

Nuestra novela está prácticamente acabada, pero antes de entregarla a nuestro editor, tenemos que repasarla y ver que la trama está completa, que todos los detalles son los adecuados y que nuestros personajes llegan a donde esperábamos. Este momento de últimos detalles es el que se realiza en el Balanced Scorecard al **definir cómo y cuándo se dará seguimiento a la estrategia**.

Aquí, repasamos todo lo que hemos hecho hasta ahora y vemos, desde una **perspectiva global** el funcionamiento que va a tener la ejecución de la estrategia (o la ejecución de nuestra trama visto desde la perspectiva del lector).

Por último, solo queda poner en manos de nuestro editor nuestra obra y disponernos a la dura labor de publicación y lanzamiento del resultado de nuestro esfuerzo. Ahora deberemos convencer a nuestros lectores y a los críticos sobre la validez de nuestro trabajo y de que esta trama, les llevará al lugar al que quieren llegar una vez que lean la última hoja y visualicen la palabra "Fin". Será el momento de entrevistas, de acudir a firmas de libros y dar nuestra mejor cara.

En el Balanced Scorecard es el paso en el que **comunicamos y ponemos en marcha la estrategia definida**. Convencemos a quienes tienen que ser partícipes o implicados en que esta es la forma de llegar a alcanzar nuestros objetivos y situarnos en el punto exacto que marca nuestra visión. Es el momento en el que la estrategia deja totalmente de pertenecer a los que la definen y pasa a ser de **quienes la tienen que ejecutar**.

ISOTools, plataforma para la definición y gestión de la estrategia

El software ISOTools es una herramienta tecnológica que apoya la automatización de la definición, puesta en marcha y seguimiento de la estrategia bajo el modelo **Balanced Scorecard**.

Cuenta con todas las funcionalidades necesarias para la **gestión del Balanced Scorecard** de una organización: desde los objetivos a las iniciativas y planes de acción, desde la visión a los indicadores y metas.



LEE ESTE ARTÍCULO EN EL BLOG

<https://www.isotools.org/2015/10/31/balanced-scorecard-paso-a-paso-o-como-enfrentarse-a-la-hoja-en-blanco/>

Software ISO, BSC y BPM

Fácil, flexible y 100% parametrizable



www.isotools.org
(+34) 957 102 000