



➤ Documento técnico Revisiones ISO

La importancia del liderazgo en las nuevas normas ISO

Un cambio inminente

Antecedentes y visión general de las normas de sistemas de gestión ISO

ISO ha publicado en los últimos años muchas normas de sistemas de gestión de temas que van desde la calidad y el entorno de la seguridad de la información, a la gestión de la continuidad del negocio y la gestión de documentos y registros. A pesar de compartir elementos comunes, las normas de sistemas de gestión ISO poseen diferentes estructuras. Esto, a su vez, puede llevar a confusión y dificultad en la etapa de implementación.

Para facilitar que el proceso de implantación sea más sencillo, ISO ha finalizado el trabajo para proporcionar una estructura idéntica, texto básico, términos y definiciones comunes para todas las futuras normas de sistemas de gestión. Esto garantizará la coherencia entre las futuras normas de sistemas de gestión y las revisadas y simplificará su integración. También hará que sea más fácil su lectura conllevando a una mejor comprensión por parte de los usuarios.

Presentamos el Anexo SL

Los Comités técnicos de ISO que desarrollen las normas de sistemas de gestión tienen que seguir el Anexo SL. El Anexo SL armoniza la estructura, el texto y los términos y definiciones, otorgando a los desarrolladores de normas la flexibilidad necesaria para integrar sus aspectos técnicos específicos y requisitos.

El calendario de las normas de sistemas de gestión que se publicará con el formato del Anexo SL es el siguiente:

- Revisión ISO 14001: Tercer trimestre de 2015
- Revisión ISO 9001: Cuarto trimestre de 2015
- Revisión ISO 45001: Cuarto trimestre de 2015

La ISO 27001 de seguridad de la información ya ha sido publicada utilizando este formato..

Una breve descripción de la estructura de alto nivel del Anexo SL

La nueva estructura de alto nivel del Anexo SL que se adoptará en la nueva versión de las normas ISO 9001, ISO 14001 y en todas las nuevas normas de sistemas de gestión ISO, se describe a continuación:

Cláusula 1	Alcance
Cláusula 2	Referencias normativas
Cláusula 3	Términos y definiciones
Cláusula 4	Contexto de la organización
Cláusula 5	Liderazgo
Cláusula 6	Planificación
Cláusula 7	Soporte
Cláusula 8	Operación
Cláusula 9	Evaluación del desempeño
Cláusula 10	Mejora

El Anexo SL y su nueva estructura no debería presentar problemas para aquellas organizaciones que han adoptado la filosofía del sistema de gestión, pero podría presentar un desafío para aquellos que tienen la certificación por colgar "el certificado en la pared".

Por ejemplo: Hay una mayor referencia al contexto "organizacional" - la necesidad de demostrar la comprensión de los problemas internos y externos que influyen en el negocio. Estas cláusulas están estrechamente relacionadas con el "liderazgo", que requieren que el sistema de gestión no se enfoque únicamente en la gestión, sino que esté conectado a la dirección estratégica de la empresa. Esto significa que el negocio tiene que alinear sus procesos con eficacia.

Por lo que el Anexo SL debería ayudar a los responsables de los sistemas de gestión a través de:

1. La presencia de las normas en las reuniones de los directivos
2. La alineación de las normas con las necesidades del negocio

¿Por qué es importante el **liderazgo** en el entorno empresarial?

El liderazgo, capacidad para motivar a grupos de personas hacia un objetivo común, es una habilidad importante en el mundo empresarial actual. Sin un fuerte liderazgo, los buenos negocios podrían fracasar.

Muchos de los líderes más respetados del mundo tienen varios rasgos de personalidad en común. Algunos de los rasgos más reconocibles son la capacidad de iniciar cambios e inspirar una visión compartida, así como saber cómo "alentar el corazón" y modelar las habilidades y comportamientos que son necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. Los buenos líderes también deben tener la confianza suficiente en sí mismos para ayudar a que las personas contribuyan y así, tener el éxito deseado.

La diferencia entre el liderazgo y la gestión

La gestión se basa sobre todo en los procesos. El liderazgo se centra principalmente en la conducta.

La gestión depende en gran medida de las capacidades tangibles y medibles, como la planificación efectiva; el uso de los sistemas de la organización; y el uso de métodos de comunicación apropiados.

El liderazgo en cambio, depende sobre todo de cosas menos tangibles y menos cuantificables como la confianza, la inspiración, la actitud, la toma de decisiones, y el carácter personal. Todas ellas necesarias para motivar a una organización a lograr los objetivos de los sistemas de gestión.

➤ ¿Cómo está siendo incorporado el liderazgo en las nuevas normas ISO hoy en día?

En primer lugar vamos a entender cómo ISO define liderazgo.

"El liderazgo es la persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel. La alta dirección tiene la facultad de delegar autoridad y proporcionar los recursos dentro de la organización. Si el alcance del sistema de gestión cubre sólo una parte de una organización, la alta dirección hace referencia a aquellos que dirigen y controlan esa parte de la organización".

Definiendo las responsabilidades de liderazgo de acuerdo con la cláusula 5

Ésta indica que la alta dirección deberá demostrar liderazgo y compromiso ... asegurando que:

- la política y los objetivos se establecen para el sistema de gestión y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización. Por favor, tenga en cuenta que el contexto de la organización, la cláusula 4, es un nuevo requisito en comparación con la actual versión y el liderazgo tendrá que demostrar una comprensión del entorno empresarial y su impacto en la organización;

- la política es comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización;
- la integración de los requisitos de los sistemas de gestión en los procesos de negocio de la organización y la promoción del enfoque basado en procesos;
- los recursos necesarios para el sistema de gestión estén disponibles;
- el sistema de gestión logre los resultados previstos;
- asumiendo la responsabilidad de la eficacia del sistema de gestión;
- comunicando la importancia de un sistema de gestión eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión;
- involucrando, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión;
- promoviendo la mejora continua y la innovación;
- apoyando a otros roles pertinentes de la dirección para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.

Liderazgo y Política

La Dirección debe establecer, revisar y mantener una política, y también debe garantizar que se aplica dentro de la organización.

Roles y responsabilidades

La Dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización.

El cambio organizacional

Los líderes tienen que asegurar – que la integridad del sistema de gestión se mantiene cuando se planifican e implementan cambios.

Algunas de las tareas antes mencionadas, por supuesto, pueden ser delegadas, pero es responsabilidad de la Dirección velar por que se planifican, ejecutan y alcanzan.

➤ ¿Cuáles son los **beneficios**?

Veamos lo que ISO dice sobre el Liderazgo como uno de los 8 ahora 7 principios de la gestión de la calidad en los que se basan los sistemas de gestión existentes.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente empresarial en el que las personas puedan llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Aplicando el principio de liderazgo normalmente se asegura que:

- Las personas van a entender y a estar motivados con las metas y objetivos de la organización
- Las actividades son evaluadas, alineadas y aplicadas de una manera unificada
- La falta de comunicación entre los niveles de una organización se minimizará
- Se establece una visión clara del futuro de la organización
- Se establecen objetivos y metas
- Se establecen modelos de valores compartidos, de equidad y de conducta ética en todos los niveles de la organización
- La confianza se establece y el miedo se elimina
- Las personas cuentan con los recursos necesarios, la formación y la libertad de actuar con responsabilidad y rendición de cuentas
- Las personas son inspiradas, motivadas y sus contribuciones se reconocen.

➤ ¿Qué significa esto para las organizaciones y cómo pueden prepararse?

Los principales requisitos adicionales o reforzados sobre el liderazgo en comparación con los requisitos de la norma de sistemas de gestión existente son:

1. La capacidad de demostrar una comprensión del entorno empresarial y cómo ésta impacta en la estrategia de la organización. Los objetivos del sistema tienen que ser compatibles con esta estrategia y establecerse en los niveles pertinentes de la organización. La organización debe ser capaz de demostrar la alineación entre los objetivos del sistema y su dirección estratégica.
2. Garantizar que se han identificado los riesgos significativos que pueden tener un impacto en el logro de los objetivos del sistema, por ejemplo, la satisfacción del cliente en el caso de la norma ISO 9001.
3. Revisar el enfoque para identificar y gestionar los procesos y asegurar que existen responsabilidades claras y autoridades definidas para esos procesos. Cómo los procesos contribuyen a la consecución de los objetivos del sistema debe estar claramente identificados. Las medidas tienen que estar establecidas.
4. Los canales de comunicación interna deben ser revisados para su eficacia y la política debe ser aplicada dentro de la organización.



5. El proceso de gestión del cambio y la mejora de la organización debe ser revisado y los líderes deben asegurarse de que la eficacia del sistema se mantiene durante la mejora y otros cambios organizacionales.

Muchas de las responsabilidades del liderazgo se incluyen en el texto estándar del Anexo SL. De esta manera, los principios y los requisitos para las otras normas de sistemas de gestión serán muy similares, pero con un enfoque modificado para, por ejemplo, la gestión del medio ambiente o la salud y la gestión de la seguridad.

➤ Próximos pasos

Después de la publicación oficial de ISO 14001 e ISO 9001 en el año 2015, habrá un período de transición de 3 años para las organizaciones certificadas. Sin embargo, la planificación temprana es recomendable por lo que:

- Por favor hable de la transición con su auditor de BSI en la próxima auditoría
- Obtenga una copia del borrador de la norma internacional en <http://shop.bsigroup.com>
- Esté pendiente y asista a seminarios y cursos de formación sobre la revisión
- Revise su actual enfoque de liderazgo como figura en el borrador e identifique las carencias
- Cree un plan de implementación y seguimiento de los avances.
- Compruebe periódicamente las páginas web de BSI dedicados a las últimas noticias y recursos en www.bsigroup.es