

# ISO 14001:2015 y los cambios estratégicos en el liderazgo

---

Marisa Celina Espínola-Méndez<sup>1</sup>

## Resumen

Entre los cambios que la norma ISO 14001 en su actual versión 2015 ha introducido, está el “viraje” en la perspectiva inclusiva de la alta dirección para con el Sistema de Gestión Ambiental (SGA). El artículo resume algunos cambios particulares relacionados con esta interesante cláusula sobre “liderazgo” y lo que podría significar para las organizaciones que buscan la transición desde la anterior versión de ISO 9001:2004.

**Palabras clave:** medio ambiente, Sistema de Gestión Ambiental (SGA), ISO 14001:2015, liderazgo, organizaciones.

---

<sup>1</sup> Ingeniera Industrial (UTN). Especialista en Ingeniería en Calidad (UTN). Especialista en Higiene y Seguridad Industrial (UTN). Maestría en Ambiente y Desarrollo Sustentable (UNQ), Tesina de Especialización en curso. Coach Ontológica Profesional (UNC). Especialista en Project Management (ADEN). Maestría en Prevención de Riesgos Laborales con Especialización en Ergonomía y Psicología (UNEATLANTICO y UNINI).

## ► Cambios perspectivesivos en la norma

La norma actualizada promueve un mayor énfasis en la responsabilidad participativa de la alta dirección e incluso va más allá: hacia y por el cliente interno, introduciendo el concepto de “rendición de cuentas” como parámetro reflexivo y de pensamiento, basado en riesgos en lo relativo al Sistemas de Gestión Ambiental (SGA). Este nuevo enfoque trae como consecuencia una necesaria visión del SGA como estrategia del negocio.

Hay dos nuevas secciones en el estándar que son de particular importancia para la alta dirección, la sección 4 introduce un nuevo concepto para la norma ISO 14001: el contexto de la organización, mientras que la sección 5 asigna la responsabilidad por el SGA, específicamente al involucramiento y decisiones de la alta dirección.

Creo sumamente interesante estos nuevos cambios, ya que abren la gestión ambiental hacia una perspectiva holística: incluso ahora no sólo se habla de la mejora del desempeño del sistema de gestión ambiental sino de la mejora continua del desempeño ambiental de la organización, incluyendo la prevención de la contaminación, aunque ya contenida en la protección ambiental. Así mismo, la importancia de este cambio no es menor: augura una visión y misión de responsabilidad y conciencia ambiental por parte de la organización, a partir de sus líderes.

### Nuevo concepto: contexto empresarial

La nueva norma exige ahora a las organizaciones a considerar el contexto más amplio del medio ambiente en el que opera, a partir de la planificación de su SGA (siempre con base en el ciclo de Deming). Esto significa identificar y dar prioridad a:

- Variables sobre las condiciones ambientales que se vean afectadas o que puedan afectar a la organización (y a partir allí el llamado “pensamiento basado en riesgos”).
- La perspectiva, percepción y acciones (reales y/o potenciales) consecuentes de las partes interesadas (incluidos, por ejemplo: los entes reguladores, clientes, inversores, empleados y comunidad, entre otros).
- Las características internas de la organización (como la cultura, las actividades propias, las políticas: ¡la gobernabilidad!).

Este es un cambio clave en relación a la versión anterior, la cual se centró particularmente en los aspectos ambientales significativos e impactos consecuentes. Esta consideración más amplia de los riesgos ambientales, a través de esta “perspectiva de pensamiento basado en riesgos y oportunidades”, además de considerar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, proporcionan un marco útil para gestionar la estrategia de un negocio sostenible mejorando la capacidad de la empresa para lograr un balance entre el cuidado medioambiental y cubrir las necesidades sociales, aunque también considerando la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

En este sentido, la nueva norma también requiere que las organizaciones consideren los riesgos, impactos y oportunidades, incluso a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto o servicio, lo que proyecta una entrada y desarrollo adicional en la planificación del negocio, además de la necesidad de establecer una misión y visión responsable a largo plazo, considerando el impacto global de la actividad/ producto en el ambiente.

## Responsabilidad “top” de la gestión

El estándar 14001:2015 ha introducido una nueva sección dedicada al liderazgo, haciendo un viraje significativo al anterior “revisión por la dirección”. Mientras que incluye varias de las cláusulas de la anterior versión 2004, se añade un nuevo requisito: “la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión ambiental”.

Si bien existe la posibilidad de delegar la autoridad, la nueva sección 5 establece claramente que la alta dirección es responsable de la eficacia del SGA y debe asegurarse de la integración de los requisitos del sistema de gestión ambiental en los procesos de negocio de la organización.

El estándar señala un requisito específico en relación a la alta dirección: “dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión ambiental”. Hoy en día y cada vez más, algunas empresas con responsabilidad social empresarial (RSE) “están adoptando la filosofía de Epicuro fomentando en sus colaboradores el arte de la felicidad, la capacidad de valorarse a sí

mismos y a los otros, el desarrollo personal y profesional a través del aprendizaje, el trabajo en equipo y otras acciones ciertamente ontológicas, fomentando una gestión holística ambiental”, este concepto reflejaría el nuevo enfoque propuesto por ISO 14001.

Actualmente, en muchas organizaciones la alta dirección tiene una participación limitada en relación al SGA. El nuevo estándar requiere que las gerencias se “compenetren” y comprometan a través de un mayor contacto e influencia con el equipo de gestión, para cumplir los requisitos de la norma en relación al sistema de gestión ambiental. Este ambiente y relación de trabajo consecuente y más estrecho, podría no resultar sencillo en algunas organizaciones, con lo cual sería útil apuntar hacia incorporar técnicas estratégicas para la gestión de las personas como el coaching ontológico, el mentoring y otras disciplinas de *empowerment*.

La alta dirección necesitará desarrollar nuevos conocimientos y competencias como parte de la mejora y el crecimiento continuos. Los nuevos requisitos para la alta dirección implican que es probable que se requiera construir y/o replantear conocimientos, competencias y paradigmas de trabajo para la gestión del medio ambiente.

Es un desafío, una visión muy interesante en relación con la interpretación sobre el diseño, implementación y mantenimiento de un SGA en las organizaciones, dado a partir de un giro estratégico propuesto por la nueva estructura de ISO 14001 versión 2015.

## ► Referencias

INCONTEC-INTERNACIONAL. (2015). Norma Técnica Colombiana ISO 14001:2015. Bogotá: INCONTEC COLOMBIA.

International Standard Organization (2014). The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014. Executive summary Genova: ISO.