# Los sistemas de gestión integrados: reto y necesidad de la empresa cubana*

José M. Pozo**
Zoe Rodríguez***

## Resumen

Los sistemas de gestión integrados buscan– como lo indica su nombre –integrar, bajo una misma lógica y en un único documento, lo que hasta ahora han sido los sistemas que, de manera separada, se desarrollan en las organizaciones; a saber: Gestión de Calidad: ISO 9000: 2008; Medio Ambiente: ISO 14000; y Protección y Seguridad del Trabajador: OHSAS 18000. La base para la integración de los sistemas lo constituye el enfoque de proceso, pues en estos se soporta toda la actividad de las entidades, ya sean de manufactura, comercio o servicio.

PALABRAS CLAVE: ficha de proceso, *PROCESO*, sistemas de gestión integrados.

## *Abstract*

*As its name states, the system of integrated management seeks to integrate under an equal logic and in an unique document, that which up to now has been known as systems developed in organizations in a separate way; namely: Quality Management: ISO 9000: 2008; Environment: ISO 14000; and Worker's protection and Security: OHSAS 18000. The integration of systems is based on process approach, for such is the support of all entities' activity, either manufacturing, trade, or service.*

*KEYWORDS: process filing card, process, integrated management systems.*

* Las ideas centrales de este trabajo son desarrolladas a partir del Taller Internacional sobre Gestión por Procesos impartido por el Dr. José Esteban Fernández Rico, Catedrático Titular de la Universidad de Oviedo. El taller fue auspiciado y desarrollado en el Centro para la Calidad de Asturias, Gijón.

** Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Contacto: josem@fec.uh.cu.

*** Doctora en Ciencias Económicas. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Contacto: zoe@fec.uh.cu.

**RECIBIDO:** 24/9/2011 **ACEPTADO:** 15/12/2011

No es un secreto que el mundo va de prisa, los clientes son cada vez más exigentes y piden a sus proveedores contar con sistemas de gestión de calidad certificados; pero ya no basta con ello. A las organizaciones se les exigen que protejan el medio ambiente y que controlen y eliminen los riesgos laborales.

Las empresas que logran certificar su sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000; que desarrollan programas de protección del medio ambiente y alcanzan su certificación ISO 14001; y que, además, gestionan los riesgos resultantes de peligros y certifican tal propósito conforme a la Norma de Prevención de Riesgos Laborales OHSAS 18001, están en la antesala directa para integrar dichos sistemas de gestión.

Si aceptamos que las organizaciones de nuestro país, en número reducido, solo tienen certificado su sistema de calidad, se podrá apreciar que lograr sistemas de gestión integrados constituye un reto muy alto, y una meta, aunque no imposible, sí difícil, pero hacia allí van las organizaciones de clase mundial; no queda otra alternativa a la empresa cubana que mirar de frente y asumir tan descomunal desafío.

Es importante comenzar diciendo que las tres normas bases para lograr sistemas de gestión integrados –ISO 9001 e ISO 14001 y las OHSAS 18001– se basan en dos principios claves:

- Ciclo Deming o mejora continua: este ciclo es conocido como Planificar, Hacer, Chequear, Actuar (PDCA).[1] Ha sido desarrollado en forma de espiral y aplicado en cualquier área, actividad o proceso de la organización; el resultado debe conducir a una mejora continua del nivel donde el ciclo sea aplicado, a saber, área, actividad o proceso.
- Enfoque basado en proceso: significa gestionar la organización en función de los procesos que se identifiquen en ella, los que se suelen clasificar en procesos estratégicos, claves y de apoyo. Dicho enfoque tiene como propósito fundamental incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, tanto externos como internos, de la organización.

Con la finalidad de que se comprenda con mayor claridad las características de las normas, bases para la integración, se muestra una comparación de los principales conceptos y términos asociados a cada una de estas (tabla 1).

[1] Las siglas se encuentran en inglés. [N. de la E.]

**Tabla 1. Comparación de conceptos y términos: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.**

| | ISO 9001 | ISO 14001 | OHSAS 18001 |
|---|---|---|---|
| Área de gestión | Calidad | Medio ambiente | Salud y seguridad laboral |
| Objetivo principal | Mejorar la satisfacción del cliente | Mejorar el comportamiento medioambiental | Mejorar el comportamiento en salud y seguridad laboral |
| Principales partes interesadas | Clientes y gobierno | Gobierno, comunidad y partes interesadas con el medio ambiente | Empleados y gobierno |
| Aspecto crítico | Característica de calidad del bien o proceso | Aspectos medioambientales de actividades, productos y servicios | Peligros relacionados con las actividades y las operaciones de la organización |
| Requisitos relacionados con el aspecto crítico | Requisitos del cliente, requisitos relacionados con el uso del producto, requisitos legislativos y requisitos determinados por la organización | Requisitos legislativos, requisitos / necesidades de las partes interesadas, requisitos derivados de los análisis de riesgo | Requisitos / necesidades de partes interesadas, requisitos derivados de los análisis de riesgo |
| Enfoque de las actividades de gestión | Procesos críticos para cumplir con las características de los bienes o servicios que brinda la organización | Operaciones y actividades asociadas a los aspectos medioambientales significativos | Actividades y operaciones asociadas con los riesgos y los peligros de salud y seguridad laboral |
| Resultados de los fallos en la gestión | Mal funcionamiento de la organización, incluidos los bienes y servicios que no satisfacen a los clientes | Efectos asociados sobre el medio ambiente | Efectos perjudiciales para la salud y el bienestar de los empleados |
| Riesgos para la organización | La organización no puede cumplir las exigencias legales de los clientes. | Comportamiento medioambiental que no cumple los requisitos legales establecidos | Comportamiento y grado de control en sistema de seguridad laboral (SSL) que incumple los requisitos legales o de los empleados |

**Fuente**: AENOR *(1999a)*.

De la lectura anterior se puede precisar que la esencia de cada norma enfoca, en cada caso, a lo siguiente:

a. ISO 9001: la satisfacción del cliente a través de la mejora de los productos y procesos de la organización.
b. ISO 14001: favorecer la protección del medio ambiente, dentro y fuera de la organización.

c. OHSAS 18001: garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en el seno de la organización.

Este grupo de normas exige una serie de aspectos propios que son resumidos a continuación:

ISO 9001:

- Presentar niveles de desempeño acorde con los requisitos establecidos.
- Producir satisfacción en el cliente.
- Aplicar un enfoque basado en procesos en la organización.
- Controlar características de calidad del producto o servicio durante todo su proceso de realización.

ISO 14001:

- Identificar los aspectos ambientales y que se determinen los más significativos.
- Conocer los requisitos legales y en qué medida son aplicables a las características de la organización.
- Establecer objetivos y metas relacionados con la protección del medio ambiente en la organización.
- Poner un control operativo de las actividades relacionadas con los aspectos ambientales significativos.

OHSAS 18001:

- Identificar peligros, evaluar riesgos e implantar las medidas de control necesarias.
- Clasificar los distintos tipos de riesgos que se pueden generar en la organización.
- Establecer niveles de desempeño a partir del control de riesgos.
- Establecer objetivos y programas para mejorar la salud y seguridad laboral.

Visto esto, la gran pregunta es la siguiente: ¿qué hacer o cómo lograr la integración?

Para la gestión integrada una de las vías más expeditas es la que plantea seguir el enfoque de proceso en la entidad, pues este permite observar sobre dicho proceso la actuación de la calidad, los riesgos laborales y los efectos que se generan sobre el medio ambiente. El gráfico 1 evidencia esta idea con mayor claridad.

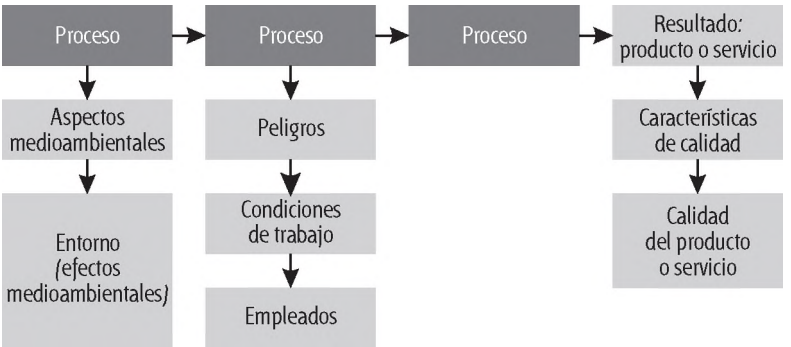


**Gráfico** 1. Puntos de enfoque para la gestión integrada.
**Fuente:** Elaboración propia.

Lo que trata de mostrar el gráfico 1 es que los procesos se convierten en un punto importante para gestionar e integrar, sobre estos, los aspectos medioambientales de riesgo laboral y de calidad. La integración debe verse en dos planos interrelacionados: a nivel de la dirección y a nivel operacional.

A nivel de la dirección la integración se da mediante la dirección única del sistema, edición y control de la documentación común, sistemas de verificación y control comunes, tratamiento común de las no conformidades y acciones preventivas y correctivas.

A nivel operacional la integración se da en la base operativa con el objetivo de que todas las personas, tanto los directivos como los técnicos y los operarios, perciban y gestionen la calidad, el ambiente y la prevención de riesgos laborales como algo inseparable.

Para la integración se recomienda:

- Trabajar a partir de la situación en que se encuentre la organización.
- Integrar pensando en el usuario.
- Aprovechar los puntos fuertes del sistema.
- Simplificar los sistemas, o sea, hacerlos más sencillos, entendibles y eficaces para el usuario.

La integración se puede dar en 17 de los 19 requisitos establecidos en el sistema de normas. Es preciso resaltar que cuando se habla de integración nos referimos a redactar en un solo documento el comportamiento de cada uno de los requisitos a los que se hace referencia.

Un aspecto muy importante en la integración lo constituye la estructura documental, la que se conforma por tres tipos de documentos:

comunes, integrados y específicos. El contenido de cada uno de estos es explicado a continuación.

- Documentos comunes: aquellos que tienen una aplicación común en los tres sistemas de gestión ya que recogen requisitos aplicables a calidad, medio ambiente y seguridad. Ejemplo: procedimientos de control de la documentación de auditorías, de no conformidades y acciones correctivas.
- Documentos integrados: aquellos que en su contenido contemplan los aspectos de calidad, medio ambiente y seguridad, aplicados al objeto de cada uno de ellos. Ejemplo: procedimientos o instrucciones de control del proceso productivo de mantenimiento.
- Documentos específicos: aquellos que son propios de cada una de las disciplinas (calidad, medio ambiente y seguridad). Ejemplo: instrucciones relativas a la gestión de los residuos (medioambiental), instrucciones de inspección del producto (calidad) e instrucciones de uso de los equipos de protección individual (prevención de riesgos).

Con relación al manual, este puede integrarse en un documento único con la política de la empresa, el alcance del sistema integrado, una referencia a los diferentes procedimientos que sean de aplicación, así como una descripción de los procesos y su interacción.

Antes de entrar a analizar a los procesos como base para los sistemas de gestión integrados, se considera oportuno dar algunos elementos relacionados con los procesos y su gestión.

¿Qué es un proceso? Un proceso es una «Secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente» (Evans y Lindsay, 2000, p. 341). La serie de Normas de Calidad ISO 9000: 2000 define al proceso como: «Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados».

Lo primero que vale apuntar es el hecho de que no existe una única manera de clasificar los procesos; no obstante, los autores de este trabajo aceptan y comparten como válidas las que a continuación señalamos:

1. Por el alcance en la organización:
   - Empresarial: es todo aquel proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas de la entidad.

- Funcional: en sí mismo o como descomposición de un proceso empresarial, se desarrolla o tiene su inicio y fin dentro de una sola área organizativa.
- Unitario: es una actividad elemental realizada en un nivel de la organización inferior a la funcional.

2. Por el impacto sobre el cliente final:
   - Estratégico: es el que tiene que ver con las estrategias y políticas más generales de la organización, marca las pautas generales de la entidad.
   - Clave, básico o fundamental: expresa el objeto social y la razón de ser de la organización. Es el que identifica y distingue a la entidad. Atañe a varias áreas de la empresa y tiene impacto directo en el cliente externo pues crea valor para este. Es aquel que directamente contribuye a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de este el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado y aparecerá en el mapa de procesos de la organización.
   - Soporte o apoyo: se encarga de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.
   - Proceso crítico: es el que, siendo relevante para la organización, es decir, clave, muestra un pobre desempeño con relación a la calidad con que se brindan a los clientes.

Constituyen ejemplos de cada uno de ellos los siguientes:

1. Procesos estratégicos:
   - Proceso de documentación del sistema de gestión de la calidad.
   - Proceso de comunicación y *marketing*.
   - Proceso de planificación estratégica y de gestión.

2. Procesos claves:
   - Procesos de diseño y desarrollo del producto o servicio.
   - Procesos de conformación del producto o prestación del servicio.
   - Proceso de atención al cliente.

3. Procesos de apoyo:
   - Proceso de gestión de los recursos.

- Proceso de gestión de personal.
- Procesos económico-administrativos.

Generalmente los procesos estratégicos responderán a procedimientos comunes a los tres modelos, los procesos claves se definirán en su mayoría en procedimientos integrados, mientras que los procesos de apoyo quedarán recogidos, fundamentalmente, como procedimientos específicos.

La integración de los modelos de gestión pasará por las siguientes actuaciones:

- Integrar los procedimientos de control de los procesos de producción o prestación del servicio, incorporando los aspectos de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos, de forma que el proceso se contemple de manera global.
- Revisar funciones, responsabilidades, medios, inspecciones, planes de trabajo, etcétera, para acomodarlos al planteamiento de visión global del proceso.
- Incorporar los procesos asociados a medio ambiente y prevención de riesgos derivados de las situaciones anormales de emergencia.
- Implementar metodologías para la revisión y medición de la efectividad de los procesos desde todo punto de vista.
- Planificar y realizar actividades coordinadas de inspección de los procesos y servicios que contemple todos los aspectos, incluyendo las funciones y responsabilidades asociadas, frecuencias, criterios de inspección, metodologías y registros.

Para cada proceso es necesario establecer la ficha de proceso, documento que recoge los siguientes aspectos:

Ficha de proceso: es un documento esencial para lograr la integración de los sistemas de gestión, pues en este se detalla los aspectos esenciales de cada uno de los sistemas.

Proceso: nombre del proceso para el que se elabora la ficha.

- Misión: reflejará el para qué –propósito o razón de ser– y el para quién se destina el proceso –la finalidad, los clientes y usuarios–. Puede incluir una descripción inicial del proceso, breve y concisa, para que sirva de orientación y presentación.

PROPIETARIO: miembro de la organización al que se le asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso. Tiene como tareas centrales:

- Asumir la responsabilidad global del proceso para asegurar su control, efectividad y eficiencia de forma estable y permanente.
- Asumir la responsabilidad final de los resultados ante la duración.
- Administrar correctamente la delegación de poder recibida, facultando y delegando, a su vez, a los empleados que asuman la propiedad de sus trabajos.
- Mantener la interrelación con los demás procesos de la organización.
- Asegurar que el proceso esté debidamente documentado con los indicadores, variables de control y medidas necesarias.

LÍMITES: se trata de identificar dónde comienza y donde acaba el ámbito de influencia del proceso. En concreto se precisa:

- Inicio y fin, así como actividades que incluye.
- Las entradas y proveedores.
- Las salidas y clientes.

ENTRADAS Y SALIDAS: aquí lo que se precisa es:

- Identificar las características de las entradas.
- Especificar los valores de las características para que las entradas sean procesables.
- Identificar las características de las salidas.
- Especificar los valores deseados para las características de las salidas.

INFRAESTRUCTURA Y COMPETENCIA: se trabajará para:

- Identificar la infraestructura de medios necesaria para la ejecución de las actividades del proceso.
- Identificar los requisitos de competencia necesarios para las personas que realizan actividades que afecten el resultado del proceso.
- Asegurar que se cumplan los requisitos identificativos para la estructura de medios y los referentes a las competencias de las personas.

Variables de control: se definen las variables sobre las que se puede actuar para modificar los resultados del proceso analizado.
Indicadores: constituyen la expresión numérica que permite monitorear el comportamiento o desempeño del proceso.
Registros.

A partir de lo explicado hasta aquí, los sistemas de gestión integrados vienen a convertirse en una necesidad imprescindible para las organizaciones, con independencia de su tamaño, tipo de propiedad y esfera de actuación.

La propuesta desarrollada en este trabajo, en la que se plantea que la integración se dé a través del enfoque de proceso, es lógica, válida y consecuente de llevar a la práctica organizacional. El desarrollo de la ficha de proceso se convierte en un instrumento de marcada utilidad y apoyo para lograr la integración, sobre los procesos, de los sistemas de gestión.

## Bibliografía

AENOR (1999): *ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad: Principios y vocabulario*, ISO CD2 9000 Draft, ISO Central Secretariat, Ginebra/AENOR, Madrid.

_____ (1999): *ISO 9001: 2000. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*, ISO CD2 9001 Draft, ISO Central Secretariat, Ginebra/AENOR, Madrid.

Badía-Gímenez, A. (1998): *Calidad: enfoque ISO 9000: normalización, homologación, certificación, acreditación; aseguramiento y auditoría*, Deusto, Madrid.

Deming, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.

Evans, J.R. y W. Lindsay (2000): *Administración y control de la calidad*, Thomson, México D.F.

Grima, P. y J. Tort-Martorelli (1995): *Técnicas para la gestión de la calidad*, Díaz de Santos, Madrid.

Hatre, A. (2000): *Calidad en las empresas de servicio*, Centro para la Calidad en Asturias.

Krajewski, L.J. y L.P. Ritzman (2000): *Administración de operaciones. Estrategia y análisis*, Prentice Hall, México D.F.

Martin, W. (1992): *Calidad en el servicio al cliente. Guía para la excelencia en el servicio*, México Iberoamericano, México D.F.

Pérez, J. (1994): *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente*, Esic, México D.F.

Pozo, J.M. y Z. Rodríguez (2001): «Enfoques de gestión de la calidad», material elaborado para la impartición de Cursos de Posgrado, Universidad de La Habana.