

# CONTRIBUCIÓN A LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL DIRECTIVO

**Elizabeth Guilarte Barinaga**

Licenciada en Química, Master en Dirección

Profesora Asistente del Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín

Oscar Lucero Moya. Cuba

[equilarte@fe.uho.edu.cu](mailto:equilarte@fe.uho.edu.cu)

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo mostrar una propuesta de un modelo y procedimiento para la implantación de un sistema integrado de gestión. Sustenta el marco teórico referencial de esta investigación, el análisis realizado de los criterios de algunos autores sobre el concepto de integración y sistema integrado de gestión (SIG), así como en las concepciones teóricas actuales sobre algunas soluciones organizativas que se aplican en las empresas haciéndose énfasis en el análisis de los elementos comunes. Se presenta además la propuesta del modelo y el procedimiento. El modelo elaborado está basado en la filosofía de la mejora continua y permite integrar en un mismo sistema de dirección elementos del sistema de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad e higiene ocupacional, control interno, dirección estratégica, por objetivo y valores y capital humanos. Por último se valora por el método de experto el modelo y procedimiento propuesto.

**Palabras Clave:** Sistemas integrados de gestión

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos tiempos han adquirido notable difusión las técnicas avanzadas de dirección en el campo empresarial, sin embargo muchas organizaciones todavía son reticentes a su aplicación para lograr mejores resultados en la gestión de los procesos. No son pocas ya las empresas de excelencia, que a través de procesos de capacitación o de consultoría, se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y las urgencias, y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un salto en la organización, adoptando las decisiones correspondientes.

De ahí el auge alcanzado por la Dirección Estratégica (DE) en particular lo concerniente a la etapa de formulación de las estrategias organizacionales. Así mismo, la aplicación de la Dirección por Objetivos (DpO) y la Dirección por Valores (DpV) que han venido impulsándose en los últimos años, también han servido como catalizador de procesos de este tipo, pues en su contexto se comienzan a introducir muchos de los conceptos y técnicas de la DE.

En el campo de la gestión empresarial, como soporte al proceso estratégico, la conducción de las personas se convierte en factor competitivo de gran importancia para lograr las metas propuestas, de ahí la importancia de la gestión del talento humano (GTH). La búsqueda constante de la calidad, la gestión de riesgos para la prevención de hechos que afecten a la organización, el perfeccionamiento constante de la misma, de la seguridad y el medio ambiente, así como el control, se convierten en herramienta de primer orden para lograr la excelencia en los procesos que se desarrollan.

Sin embargo, la gestión independiente de estos procesos así como la aplicación de soluciones organizativas y herramientas de gestión, independientes unas de otras, configuran un SISTEMA DE DIRECCIÓN FRAGMENTADO para la empresa, donde sus directivos sufren una sobrecarga administrativa por el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada proceso.

De lo que se trata, entonces, es de ver las interrelaciones para construir un sistema único de dirección donde se vayan incorporando coherentemente las soluciones organizativas, para elevar la efectividad, eficacia y la eficiencia en la toma de decisiones a corto y a largo plazo. Construir un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es una apuesta

indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para la organización, sus trabajadores y la sociedad.

La revisión de la literatura especializada, así como la experiencia de docentes y empresarios consultados permiten sintetizar las insuficiencias siguientes sobre todo asociadas al desempeño del directivo: uso ineficiente de los recursos, duplicidad de esfuerzos, dificultades en el acceso a la información, mayores costos de implantación de herramientas de gestión, incremento de los trabajos administrativos, visión fragmentada de la organización, inhibición de la cultura de calidad y excelencia, incremento del tiempo de respuesta a las exigencias del entorno, no identificación de objetivos comunes, repeticiones en información y comunicación, insuficiente participación de todos los integrantes, insuficiencias en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad y afectaciones a la eficacia de los procesos principales.

El presente artículo muestra los resultados de una investigación desarrollada para lograr un acercamiento al diseño de un modelo y procedimiento para la implementación de un SIG basado en el enfoque de la mejora continua y por proceso, que permita conformar un sistema de dirección único y coherente contribuyendo a elevar la eficacia y la eficiencia del desempeño personal del directivo y por consiguiente de la organización.

Este se estructura en dos partes, en la primera se abordan los principales conceptos que sustentan el marco teórico-referencial y en la segunda se muestra el modelo para la implantación de un sistema integrado de gestión y los procedimientos para su puesta en marcha y se valora la propuesta del modelo y el procedimiento mediante método de experto.

### **SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO**

Las organizaciones empresariales son sistemas que contienen subsistemas o sistemas tales como ventas, compras, personal, finanzas, producción, etc. que se relaciona de múltiples formas entre sí y que persiguen alcanzar un objetivo común

El Sistema Integrado de Gestión no es más que un sistema donde se gestiona de manera integrada los diferentes procesos que están en la organización y que

actualmente se dirigen independientemente, es además una apuesta indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para la empresa, sus trabajadores y la sociedad.

Para alcanzar un sistema totalmente integrado, la empresa tendrá que plantearse un proceso en el que dependiendo de su situación inicial y del camino elegido para conseguir la integración, es decir, del grado de integración de las soluciones organizativas y de la estructura organizacional existente en cada momento, podrá encuadrarla en uno de los siguientes casos: Alabarracín, 2001<sup>1</sup>

**Caso A: Integración nula:**

- Diferentes responsables para los distintos sistemas, de forma que alguno puede que ni siquiera exista.
- Diferente documentación para los diferentes sistemas, lo que se traduce en exceso de la misma, y retrabajo.
- Sistemas muy enfocados al control y poco a la mejora.
- Enfoque aconsejado en el proceso de integración: integración metodológica.

**Caso B: Integración organizativa:**

- Un solo responsable con desequilibrio entre las distintas áreas por deformación según el origen formativo del responsable. Es un caso típico en las PyMES.
- Estructura documental mínimamente integrada.
- Metodológicamente se sigue lejos de la integración.
- Enfoque aconsejado en el proceso de integración: integración metodológica.

**Caso C: Integración metodológica:**

- Varios responsables pero con integración metodológica. Se mantienen altos costos de estructuras y se favorecen los conflictos entre disciplinas. Es común en las grandes empresas.
- Se tiene integración documental y por lo tanto menor cantidad de documentos.
- Cuanto menos integrado esté el sistema, más se favorece la influencia de los especialistas funcionales. Por esto ellos suele ser el freno a la integración.

---

<sup>1</sup> citado por Juan Carlos Rubio Romero y otros (2000).

- Enfoque aconsejado en el proceso de integración: integración organizativa, ya que hay madurez suficiente.

**Caso D: Integración total:**

- Documentación reducida. Un solo responsable. Existirán conflictos pero no afectarán a las actividades por ser un equipo.
- La integración suele afectar a los procesos operativos críticos, pero puede extenderse a todos los demás.

El proceso de integración no es más que aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos propugnado por la teoría actual de gestión empresarial: la idea es gestionar el conjunto de procesos que forman la empresa de forma única, en la que la empresa se entiende como un conjunto de procesos que deben verse desde una perspectiva global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y de satisfacción del cliente y la sociedad, y no desde el punto de vista de la especialización en actividades desconectadas del proceso global.

**ALGUNAS SOLUCIONES ORGANIZATIVAS. PUNTOS COMUNES**

En la actualidad, las organizaciones empresariales deben implantar un grupo de soluciones organizativas. Algunas de estas debido a la necesidad de lograr competitividad y otras para cumplir con las exigencias de la legislación del país.

Entre las más significativas se pueden citar la Dirección Estratégica, la Dirección por Objetivos, la Dirección por Valores, Sistemas de Control Interno, Sistemas de Gestión del Capital Humano, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental.

Estas soluciones organizativas de desarrollarse de manera integrada, contribuiría a la mejora de los resultados y al proceso de mejora continua en las organizaciones empresariales. La implantación de un sistema integrado de gestión debe constituir una herramienta importante de soporte para el perfeccionamiento de la gestión de las empresas en el logro de sus objetivos.

Al analizar las diferentes soluciones organizativas se pueden sintetizar un grupo de aspectos comunes que son los que permiten su gestión integrada. Entre estos se destacan:

1. Papel preponderante de la dirección con un enfoque estratégico.
2. Proyectos dinámicos de mejora continúa
3. Carácter proactivo
4. Es un proyecto permanente
5. Refuerzan la necesidad del diagnóstico
6. Contribuyen a la creación de una cultura organizacional
7. Carácter cíclico
8. Implica una evaluación y control de resultados a través de la medición de indicadores
9. Demandan participación activa y compromiso del talento humano
10. Se logra mediante la formación
11. Precisa de documentación

Estos aspectos comunes establecen la posibilidad para el directivo de una conducción única sobre la base de estos preceptos teóricos que tienen en común todas ellas, además de ser el reflejo de las interacciones que el enfoque en sistema y por procesos implica. La mejora continua como enfoque para el cambio en las soluciones estudiadas constituye uno de los puntos de mayor relevancia, sin embargo en la actualidad se establece la mejora con un marcado énfasis en la solución específica y no a la mejora continua del sistema integrado.

Según la literatura consultada, se han logrado avances teóricos y metodológicos en la gestión integrada de calidad, seguridad e higiene ocupacional y medio ambiente, no encontrándose referencias algunas con las restantes soluciones organizativas. Estas consideraciones así como las insuficiencias planteadas en la situación problemática evidencia la existencia de un problema que requiere de la aplicación de procesos de investigación para su solución.

Después de realizado el análisis de las concepciones y criterios que plantean diferentes autores sobre los SIG y otros conceptos evaluados en el marco teórico referencial, se elaboró el modelo para la implantación de un SIG y los procedimientos para su puesta en marcha, que debe realizarse a través de la integración por proceso.

El SIG se representa mediante una estructura de árbol con un tronco común, y las ramas correspondientes a las áreas de gestión: calidad, medio ambiente, seguridad e higiene ocupacional, control interno, dirección estratégica, por objetivo y valores, capital humano, entre otros.

El tronco contendría el sistema de gestión común a las áreas especificadas, teniendo en cuenta todos los elementos, desde la política a la asignación de los recursos, etc., pasando por la planificación y el control de las actuaciones y terminando con la auditoría y la revisión del sistema.

Cada rama específica de gestión recogería de forma complementaria las cuestiones particulares y peculiares que la incumben. Así mismo asociados a los diferentes sistemas de gestión hay un grupo de documentos normativos y legales que deben tomarse en cuenta a la hora de la integración.

El modelo elaborado, para su implementación, precisa del reconocimiento en las organizaciones de la necesidad de la aplicación del SIG, sobre todo por parte de la dirección, quien deberá caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente al nivel correspondiente.

En el sistema interactúan tres grupos de interés con sus características y responsabilidades específicas. Los directivos del cual ya se refirió el liderazgo necesario para conducir el proceso de implantación, los especialistas funcionales que son los técnicos que atienden en la estructura formal o virtual cada una de las soluciones organizativas que se desean integrar, de ahí su necesaria preparación como experto en cada materia. Los empleados que en definitiva, son los que ejecutan los procedimientos integrados que se definan por lo que su participación es trascendental.

En el modelo se refleja el liderazgo, la preparación, la participación y el compromiso como aspectos básicos comunes para lograr el éxito en el proceso que se va a desarrollar. El modelo requiere también de la formación de todo el personal, de manera tal que conozcan claramente cuáles son las herramientas y el tipo de gestión que se va a implantar.

El modelo concebido, refuerza la necesidad del diagnóstico de la situación actual, este constituye la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño integrado del sistema de gestión y de cada una de las soluciones organizativas.

Los resultados del diagnóstico permiten definir la estrategia de mejora a partir de la definición de las políticas del SIG la organización como reflejo del compromiso de la dirección hacia esta función. Para su materialización las políticas se concretan en objetivos y planes de acción.

El modelo incluye el diseño del sistema integrado de gestión, manteniendo la idea expresada anteriormente de un núcleo común (que contendría el sistema único de gestión para todas las soluciones organizativas) y las áreas específicas que recogerían las cuestiones propias de cada una.

En todos los caso deben existir interrelaciones entre las distintas áreas en cuestión y conexiones que facilitan la integración, que se recogen durante la elaboración de la documentación conjunta del sistema integrado de gestión.

La implantación del modelo debe llevar un orden o procedimiento y no termina con la realización de estas actividades, sino que el sistema debe ser objeto de un mantenimiento y mejora constante y debe terminar con una auditoría que sintetiza los problemas existentes en el sistema, permitiendo una mayor precisión en las relaciones causa – efecto.

El carácter cíclico del modelo determina la necesidad de iniciar nuevamente el diagnóstico para la evaluación de los resultados alcanzados que deben ser superiores al estado de partida del anterior, este proceso de retroalimentación constituye el portador material de la mejora continua.

Por último, debe destacarse que las metas irán evolucionando, lo que permitirá lograr en las empresas mayor eficiencia y eficacia de la organización, menor esfuerzo de formación del personal e implantación del sistema y que exista alineamiento de las diferentes políticas y objetivos e integración de la información y el control de gestión. Esto constituye la solides principal del SIG.

En general, las empresas con un sistema ya implantado podrían ampliar su sistema de gestión a otros campos, al menos en cuanto al tratamiento documental, con solo incrementar los documentos ya existentes, evitando las redundancias e incluyendo referencias cruzadas e interrelaciones entre los distintos elementos específicos de los diferentes sistemas.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO.**

Derivado del modelo conceptual propuesto, se concibió y desarrolló un procedimiento general para la gestión integrada del sistema en 8 etapas. Las etapas y pasos del procedimiento propuesto son:

### **ETAPA 1: PREPARACIÓN INICIAL**

**Objetivo:** asegurar, desde la fase inicial y durante todo el proceso de realización del procedimiento la participación y colaboración responsable de la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores, en las diferentes tareas a desarrollar, así como seleccionar los especialistas funcionales que asesorarán las diferentes soluciones organizativas y el grupo de trabajo de la implantación.

Paso 1. Determinar el nivel de compromiso de la dirección con la implantación del sistema integrado de gestión

Técnicas: observación directa, encuestas, entrevistas, charlas.

Paso 2. Evaluar el nivel de implantación de las diferentes soluciones organizativas en la empresa.

Técnicas: observación directa, revisión de documentos, encuestas y entrevistas.

Paso 3. Selección del grupo de trabajo para la implantación.

Técnicas: trabajo en grupo y para buscar consenso, análisis de documentos y tormenta de ideas.

Paso 4. Elaboración del cronograma del proceso de implantación del sistema de gestión integrada.

Técnica: Generación de ideas

Paso 5. Aprobación del cronograma de ejecución.

Técnicas: tormenta de ideas, trabajo en grupo y búsqueda de consenso.

Paso 6. Desarrollo de la capacitación al grupo de implantación sobre SIG.

Técnicas: Generación de ideas, seminario, conferencia, estudio de casos, actividades prácticas y trabajo en grupo.

## ETAPA 2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

**Objetivo:** El objetivo de esta etapa es determinar el estado actual en que se encuentran las actividades de los diferentes sistemas en la organización, para diagnosticar su comportamiento, mediante la utilización de indicadores que reflejen esta situación. Es importante conocer donde nos encontramos para así saber hacia donde orientar los esfuerzos y recursos. Esta etapa permite conocer los puntos débiles de la empresa y determinar las oportunidades de acción para el lanzamiento de este sistema, comenzando todo un proceso de mejora.

Paso 1. Caracterización de la organización.

- Características de la fuerza de trabajo
- Características de la tecnología
- Características del objeto de trabajo

Paso 2. Definición y diseño de las técnicas de diagnóstico.

- Elaborar sistema de indicadores para la evaluación general del desempeño de las soluciones organizativas.

Técnica que se pueden utilizar para realizar la siguiente tarea: tormenta de ideas, trabajo en grupo, revisión de documentos, método de experto.

Indicadores para la evaluación del desempeño de las soluciones organizativas.

	Indicador	Objetivo y Nivel de referencia
SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL	Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras.	Evaluar cumplimiento del plan de medidas. Valor máximo 100% o sea que se han eliminado las condiciones inseguras planificadas.
	Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.	Evaluar la labor de mejoramiento de condiciones de trabajo en los puestos. Debe aumentar respecto al periodo anterior hasta el valor, máximo 100%.
	Índice de accidentalidad.	Evaluar comportamiento de la accidentalidad. Debe tomar valores negativos.
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Productividad del trabajo	Conocer el estado en que se encuentra la productividad en el trabajo.
	Índice de rotación	Conocer el comportamiento de las fluctuaciones en el trabajo.
	Índice de ausentismo	Conocer el nivel de ausencias de los trabajadores. Deben ser reducidas al mínimo.
	Satisfacción laboral	Conocer la satisfacción de los trabajadores con el centro de trabajo.
DIRECCIÓN ESTRATEGI CA POR OBJETIVO Y VALORES	% cumplimiento de los objetivos	Conocer el estado de cumplimiento de los objetivos. Debe aumentar hasta llegar a un 100 %.
	Índice de valores compartidos.	Conocer sobre la consolidación de los valores compartidos. Debe aumentar hasta llegar al ciento por ciento.

<b>SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL</b>	<b>Números de auditorías ambientales aprobadas.</b>	Conocer el estado de la organización ante la realización de auditorías
	<b>Números de quejas ambientales de la comunidad organizacional.</b>	Conocer la cantidad de quejas ambientales
	<b>Premios y/o reconocimiento ambientales recibidos.</b>	Conocer sobre el reconocimiento de la organización ante los organismos controladores.
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	Conocer el estado de satisfacción de los clientes.
	<b>Índice de rechazo, quejas reclamaciones, devoluciones.</b>	Conocer el nivel de calidad de los productos elaborados o servicios prestados.
<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Números de auditorías aprobadas</b>	Valoración del estado del control interno mediante auditorías internas o externas. Debe aprobarse el 100% de las auditorías realizadas con la menos cantidad de dificultades.
	<b>Ejecución del presupuesto</b>	Conocer sobre el estado de control de los recursos financieros. 100% de ejecución.

El sistema de indicadores que se presenta fue valorado por el método de experto (Delphi) y todos los indicadores fueron evaluados como muy relevantes o bastante relevantes por lo que para la presente investigación se asumirá el sistema según la propuesta realizada.

- Elaborar lista de chequeo para evaluar el nivel de integración de las soluciones organizativas.

Técnica: lista de chequeo, método de experto, revisión de documentos.

### Paso 3. Realización del diagnóstico.

El objetivo del siguiente paso es conocer la situación actual de la organización en su actividad de gestión, consiste en aplicar las técnicas definidas y recopilar la información.

### Paso 4. Análisis de los resultados obtenidos.

Objetivo: Analizar el resultado del diagnóstico realizado para definir las estrategias a seguir.

- Elaborar el informe final del diagnóstico
- Aprobar y revisar por la dirección el informe de diagnóstico
- Elaborar los planes de acción.

Técnicas: Para ello se propone la matriz FODA como técnica de proyección estratégica.

### **ETAPA III FORMACIÓN DEL PERSONAL.**

**Objetivo:** la preparación de todo el personal, de manera tal que conozcan claramente cuáles son las herramientas y el tipo de gestión que se va a implantar.

Esta etapa es una de la más importante y permanente acción a desarrollar con todos los miembros de la organización ya que juega un papel fundamental en el proceso, pues aquí se exponen con claridad las principales características del sistema, los principales cambios que introducen en la organización, así como las etapas a desarrollar y las condiciones que debe tener la organización.

Paso 1. Lograr el compromiso e involucramiento de todo el personal

Paso 2. Definición de las formas y vías a utilizar para la capacitación de todo el personal

Paso 3. Aprobación por parte de la dirección

Técnicas: trabajo en grupo y para buscar consenso, análisis de documentos y tormenta de ideas.

Paso 4 Ejecución de la capacitación.

Luego que la dirección apruebe las propuestas hechas para la capacitación se procede a realizar todo el proceso de preparación del personal.

Técnicas: trabajo en grupo, tormenta de ideas

### **ETAPA IV DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO.**

#### **(Elaboración de la documentación del SIG)**

**Objetivo:** identificación de los diferentes requisitos de cada una de las soluciones organizativas para la elaboración de la documentación del sistema, integrando los requisitos o procesos en un procedimiento.

Paso 1. Identificación de los requisitos.

Técnicas: análisis de documentos, trabajo en grupo.

Paso 2. Despliegue de los requisitos

Paso 3. Diseño del sistema documental (Elaboración de la documentación del SIG)

Técnicas: Análisis de documentos, trabajo en grupo.

En el manual del SIG se debe incluir:

- Presentación de la empresa.
- Políticas y objetivos sobre la gestión integrada.

- Breve descripción de los procesos incluidos en el SIG y de su secuencia e interacción.
- Organigrama de la organización, y funciones.
- Disposiciones para conseguir la integración.
- Los procedimientos documentados o una referencia a los mismos.

Paso 4. Elaborar los procedimientos.

Deben documentarse las actividades que pudiesen tener influencia directa o indirecta en el sistema, de forma que el documento pueda resultar útil, pero limitando el número de detalles y no incluyendo lo que resulte obvio o sin importancia para el desarrollo de la actividad. La elaboración de los procedimientos debe realizarse según enfoque de proceso.

## **ETAPA V IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.**

**Objetivo:** Implantar el sistema para poner en práctica todo lo descrito en el procedimiento y en la documentación. La implantación consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en los procedimientos. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos del diseño realizado y de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambio en el SIG y en dichos documentos.

Paso 1. Planificar la implantación

Paso 2. Efectuar la implantación

Técnicas: trabajo en grupo y de revisión de documentos, así como observación directa.

## **ETAPA VI REVISIÓN Y VERIFICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

**Objetivo:** Detectar los fallos en el diseño del SIG para realizarle los cambios pertinentes enfocados a la mejora.

Paso 1. Análisis del funcionamiento del SIG al ponerse en marcha.

- Revisión del sistema a través de auditorías internas.
- Presentar el informe de auditorías.

Paso 2. Determinar los cambios que sean necesarios realizar en el diseño del sistema y en la documentación.

Técnicas: lista de chequeo, encuesta, entrevista, observación directa, intercambio directo con los implicados.

## **ETAPA VII DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAS**

**Objetivo:** Diseñar a partir de las deficiencias encontradas, estrategias y acciones que permitan la mejora constante del sistema.

Paso 1. Definir y aplicar acciones preventivas y correctivas.

Técnicas: Entrevista, encuestas, revisión de documentos, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa.

Paso 2. Analizar la efectividad de las acciones tomadas.

Técnicas: Entrevista, encuestas, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa.

## **ETAPA VIII CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SIG.**

**Objetivo:** el control, el seguimiento y la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del funcionamiento adecuado del SIG.

Paso 1. Auditoría independiente del sistema.

Paso 2. Presentación del informe de auditoría.

Paso 3. Evaluación del resultado por parte de la dirección.

Paso 4 Seguimiento del SIG

- Realizar periódicamente auditorías internas por parte de la dirección.
- Aplicar otras formas de control estratégico.
- Definir y aplicar acciones preventivas y correctivas necesarias.
- Realizar anualmente auditorías por terceros con el objetivo de evaluar si se mantienen los requisitos exigidos.
- Mantener actualizado el sistema en cuanto a las modificaciones que se le realicen a las diferentes normas.

Técnica: análisis de documentos y búsqueda de información actualizada.

## EXPERTO

A partir de la propuesta inicial del modelo y el procedimiento fue posible la aplicación del Método Delphi para la valoración con los expertos del grado de relevancia de los elementos incluidos en el modelo y las etapas y pasos propuestos en el procedimiento.

Posteriormente se aplicó la encuesta para obtener la opinión de los expertos en cuanto a la primera aproximación del modelo y el procedimiento obteniéndose como resultado del consenso de los expertos lo siguiente:

<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>					
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>MR</b>	<b>BR</b>	<b>R</b>	<b>PR</b>	<b>NR</b>
El modelo posee los elementos estructurales que debe tener.	Si	-	-	-	-
Existe coherencia entre los elementos estructurales del modelo	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre el modelo diseñado y la descripción de este.	Si	-	-	-	-
El modelo se adecua al sistema de principios dado.	Si	-	-	-	-
Hay claridad en el contenido de los elementos del modelo.	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre los elementos estructurales del modelo, sus objetivos y sus características	Si	-	-	-	-
El procedimiento posee las etapas y pasos que debe tener.	Si	-	-	-	-
Existe coherencia y seguimiento lógico en las etapas y pasos del procedimiento	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre el modelo diseñado y el procedimiento propuesto.	-	Si	-	-	-
Hay correspondencia entre las etapas y pasos del procedimiento, sus objetivos y características	Si	-	-	-	-
Hay claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento.	-	SI	-	-	-

Como se puede apreciar en la tabla todos los elementos evaluados para el modelo fueron muy relevantes, en el caso del procedimiento solo 2 fueron evaluados de bastante relevante y el resto de muy relevante por lo que para la presente investigación se asumirá el modelo y el procedimiento según la propuesta realizada.

## CONCLUSIONES

La gestión vista como la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema hace énfasis en la

dirección, en el ejercicio del liderazgo y en la integración, estos tres elementos constituyen piedras angulares en la investigación resumida en el presente artículo.

En función del nivel de integración organizativa y metodológica o de procesos, es posible establecer cuatro casos de integración en las organizaciones que transitan desde la integración nula hasta la total.

El proceso de integración no es más que aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos propugnado por la teoría actual de gestión empresarial, en la que la empresa se entiende como un conjunto de procesos que deben verse desde una perspectiva general y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y de satisfacción del cliente y la sociedad, y no desde el punto de vista de la especialización en actividades desconectadas del proceso global.

En la actualidad las organizaciones empresariales se enfrentan al reto de implantar un grupo de soluciones organizativas por exigencias de la competitividad o de la ley, las cuales tienen un tratamiento independiente por parte de las diferentes instancias funcionales o asesoras que responden ante la dirección por su aplicación en la organización.

La realización de manera independiente una de otra, crea un sistema de dirección dividido, lo que se trata es de ver las interrelaciones para construir un sistema único de dirección donde se vayan incorporando coherentemente las nuevas soluciones organizativas, para elevar la eficacia y la eficiencia en el desempeño del directivo..

Las soluciones estudiadas en la presente investigación poseen en su aplicación metodológica interrelaciones y puntos comunes que permiten su gestión de manera integrada. La filosofía de la mejora continua puede ser empleada en el ámbito de la gestión integrada con el propósito de elevar el desempeño del sistema mediante la aplicación de técnicas y herramientas de gestión que garanticen su efectividad, eficiencia y eficacia.

El análisis de los sistemas de gestión evidenció un nivel de integración en los sistemas de gestión de calidad, seguridad y medioambiente pero resulta insuficiente la utilización del enfoque de la mejora continua y una baja integración con el resto de las soluciones organizativas contemporáneas.

Se concibió un modelo de mejora continua para el SIG en las organizaciones, que parte de detectar todas las posibles deficiencias que puedan estar afectando al sistema como base para la elaboración y puesta en práctica de estrategias mejoras y se diseñó un procedimiento metodológico para su implementación cuyo núcleo central lo constituye el diagnóstico.

La propuesta del modelo y el procedimiento fue valorado mediante métodos de experto, donde todos los elementos, etapas y pasos del modelo y el procedimiento fueron evaluados de muy relevante y bastante relevante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abenza Moreno, Joaquín (2004). Los SIG de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales como herramienta de competitividad de las empresas. Cartagena. Colombia.
2. Beer, M. y otros (1989). Gestión de los recursos humanos: perspectivas de un administrador general. Texto y casos. Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
3. Capote Cordovés, Ernesto. El Control Interno. Revista Auditoría y Control, No.1. 2000.
4. Cuesta, A. (2005). Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, p. 17.
5. Díaz Llorca, C., et al (1998) La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba. p. 119 – 124.
6. Fernández Hatre, Alfonso: 2003. Los Sistemas Integrado de Gestión Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.
7. García Fernández, J. M. (2002). Algunas Reflexiones sobre el desarrollo de la Gestión Ambiental Cubana. Cub@: Medio Ambiente y Desarrollo. Revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente. Año 2, No. 2/2002. <http://www.medioambiente.cu/revistama/articulo21.htm>
8. García Vidal, G. (2006). Contribución Teórico-Profesional para la Administración Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de

Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

9. Guilarte Barinaga, E.; Velázquez Zaldívar, R.; García Vidal, G y Nieves Julve, A.F (2009). Los sistemas integrados de gestión. Un acercamiento teórico metodológico. Revista INGENIARE año 3 No. 5 Diciembre 2008 Barranquilla Colombia-ISSN 1909-2458.
10. Guilarte Barinaga, E (2011) Sistema integrado de Consultoría-Formación-Asesoría para la determinación de las competencias laborales. Presentado y publicado en las memorias del evento “II Taller de Capital Humano”, Santa Clara, con el ISBN 978-959-250-681-7
11. ISO 9 000:2000. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario.
12. MAPFRE (1993). Calidad y Seguridad. Revista MAPFRE Seguridad. España. Año.15. Nr.52. p 1.
13. NC ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos
14. ISO 9001:2001. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos
15. NC 18 000: 2005. Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Vocabulario.
16. NC 18 001: 2005. Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Requisitos.
17. NC 18 002: 2005. Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Directrices para la implantación de la norma NC 18 001.
18. Rubio Romero, Juan Carlos y otros (2000). Universidad de Málaga. Calidad Gestión. Sistemas integrados de gestión.