

LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN. UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA PARA SU DISEÑO E IMPLANTACIÓN

Dr.C Mayra R. Moreno Pino
Ing. María del Carmen Proenza Rivas
Ing. Martín Alberto Ayala López
Ing. Rossio Coya Cáceres
Ing. Iosvani Segura Leyva

RESUMEN

En este artículo se presentan consideraciones que facilitan la implantación de los sistemas de gestión en organizaciones que tienen implantado, o pretenden implantar, el sistema de dirección y gestión empresarial conforme a lo establecido en el decreto No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba y como parte de este los sistemas de control interno (resolución No.297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios), seguridad y salud en el trabajo (NC 18001: 2006), calidad (NC ISO 9001: 2008), competencia del laboratorio de calibración (NC ISO IEC 17025: 2006) y gestión ambiental (NC ISO 14001: 2004), con el objetivo de lograr un cambio significativo en su organización interna y su gestión integral con resultados eficientes y como medio para dirigir y controlar los recursos humanos, la producción de bienes y servicios, la calidad, el medioambiente, la ciencia e innovación tecnológica y la gestión económica financiera.

Palabras claves: GESTIÓN EMPRESARIAL, CALIDAD, CONTROL INTERNO, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, SISTEMA INTEGRADO, GESTIÓN AMBIENTAL, LABORATORIOS DE CALIBRACIÓN
M19: Other

SUMMARY

Considerations that make easy the implantation of the systems of step that they have established in organizations show up in this article, or attempt establishing, the directing system and management in accordance with what established in the decree No.281 of the Executive Committee of the Council Of Ministers of the Republic of Cuba and as part of this I take control systems inside (resolution No.297/2003 of the Ministry of Finanzas and Precios), certainty and on-the-job health (NC 18001: 2006), quality (NC ISO 9001: 2008), competition of the laboratory of calibration (NC ISO IEC 17025: 2006) and environmental step (NC ISO 14001: 2004), for the sake of achieving a significant change in its internal organization and its comprehensive step with efficient results and like means to direct and to control human resources, the production of goods and services, the quality, the environment, the science and technological innovation and the cost-reducing financial step.

Key words: MANAGEMENT, QUALITY, INTERNAL CONTROL, CERTAINTY And ON-THE-JOB HEALTH, INTEGRATED SYSTEM, ENVIRONMENTAL STEP, LABORATORIES OF CALIBRATION.
M19: Other

INTRODUCCIÓN

En Cuba el perfeccionamiento empresarial se inicia en 1997 con su aplicación en el sistema empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, como una forma de fortalecer e incrementar la eficiencia de la empresa logrando la satisfacción de las necesidades de la sociedad mediante la comercialización de productos y servicios de mejor calidad. En agosto de 1998 se amplía al sistema empresarial estatal, por el decreto ley 187; alcanzando en las organizaciones en que se aplicó niveles significativos y apreciables de organización, disciplina y eficiencia; resultados que en agosto del 2007 llevaron al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba a aprobar el decreto 281 poniendo en vigor el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, con el fin de lograr un cambio significativo en la eficiencia y la gestión integral de la gestión empresarial implicando a todos los procesos y factores que la integran y considerando la empresa un sistema integrado por varios sistemas que actúan de forma integrada.

La implantación del sistema de gestión de la calidad demandada por el perfeccionamiento empresarial no alcanza aún los resultados esperados y aunque el sistema de dirección y gestión empresarial demanda la implantación del sistema de gestión ambiental, del sistema de seguridad y salud en el trabajo y del sistema de control interno, las empresas tienden a efectuar esto de forma independiente, ya que estos sistemas tienen orígenes distintos y su desarrollo ha estado condicionado por diferentes intereses y partes.

Reflexionando sobre los conceptos de sistemas postulados por autores como (López, 1998); (Rubio, 2000); (Viña, 2000); (Madrigal, 2001); (Tigani, 2001); (Fernández, 2003)(Tor, 2003); (Valero, 2003; (Manresa, 2007); (Marrero, 2008); (Escobio, 2009); considerando que el sistema de gestión de la calidad, sistema para la competencia de los laboratorios de calibración y ensayos, sistema de gestión ambiental, sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y el sistema de control interno coinciden en principios, enfoques, filosofías y requisitos normativos que facilitan su integración en un sistema único, el artículo propone que los mismos deben organizarse, planificarse y realizarse de forma integrada, con el objetivo de controlar y mejorar la gestión empresarial y permitir a la entidad demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas.

Existen empresas que tiene implantado el sistema de perfeccionamiento empresarial, sin lograr una gestión eficiente, ya que al ser la participación activa de especialistas demandada por separado en cada sistema y existir personal identificado con un sistema más que con otro, esto trae como consecuencia los siguientes inconvenientes:

- a) La función de calidad se centra en el control de la calidad de los productos y servicios y no en la gestión total de la calidad.
- b) Se designan como representantes de la dirección a especialistas que no son parte de la alta dirección de la organización.
- c) Se identifican y gestionan en el sistema de gestión de la calidad sólo los procesos, relacionados fundamentalmente con el ciclo de vida del producto y con los requisitos normalizados del sistema de gestión de la calidad, dejando fuera de su alcance actividades y subsistemas establecidos por el sistema de dirección y gestión empresarial.
- d) En el alcance del sistema de gestión de la calidad generalmente no intervienen todas las áreas aprobadas en la estructura administrativa y en ocasiones se diseñan e implantan sistemas independientes para cada unidad empresarial de base.
- e) Los seis procedimientos establecidos por el sistema de gestión de calidad y que son comunes al sistema de gestión ambiental, sistema de seguridad y salud en el trabajo y sistema para la competencia de los laboratorios de calibración y ensayos se duplican, existiendo varios documentos de la misma materia aprobados por diferentes direcciones y unidades empresariales de base, y que generalmente son copias del primero que se edita, además de duplicar requisitos que dificultan el logro de la trazabilidad.
- f) El proceso de documentación generalmente se limita a los documentos demandados por los modelos normalizados, excluyendo parte de la documentación técnico, rectora y normativa aplicable a la empresa.
- g) Las acciones de supervisión, como son las auditorías y supervisiones se planifican y realizan por separado, todas con objetivos, alcance, procedimientos, protocolo y sistemas de registros diferentes, que

al hacerse coincidir en el tiempo y lugar implican un doble análisis y enfoque de un mismo problema, detectado además en ocasiones por la misma persona.

- h) Las decisiones de mejora de un sistema al utilizar determinados datos y estar dirigidos a un sector específico, provocan conflictos con otro sistema y no se logra el objetivo previsto.
- i) Generalmente el sistema de gestión de la calidad al pretender una mejor organización de la empresa, resta validez al papel rector del sistema de dirección y gestión empresarial.

Como resultado de los estudios realizados; las insuficiencias y limitaciones detectadas; la experiencia de los investigadores; los argumentos aportados por diferentes autores y la necesidad de implantar el sistema de gestión de la calidad, sistema de gestión para la competencia del laboratorio de calibración, sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, sistema de gestión ambiental y sistema de control interno; surge la interrogante siguiente: ¿Cómo diseñar e implantar un sistema integrado de gestión en una organización?

Dando respuesta a la anterior interrogante, la propuesta de este artículo constituye una herramienta que permite el diseño e implantación de un sistema integrado para la gestión de la calidad, la competencia del laboratorio de calibración, la seguridad y salud en el trabajo, la gestión ambiental y el control interno; contribuyendo al mejoramiento de la gestión empresarial, satisfaciendo los requisitos normalizados de estos sistemas y las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

RESULTADOS DEL TRABAJO

El artículo profundiza en una alternativa metodológica que propicia el diseño e implantación de un sistema integrado de gestión, con enfoque de procesos y sobre la base del sistema de dirección y gestión empresarial, y que incluye los sistemas de gestión siguientes:

- a) Sistema de gestión de la calidad, conforme a lo establecido en la norma NC ISO 9001: 2008.
- b) Sistema de gestión para la competencia de los laboratorios de calibración, conforme a lo establecido en la norma NC ISO IEC 17025: 2005.
- c) Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, conforme a lo establecido en la norma NC 18001: 2005.
- d) Sistema de gestión ambiental, conforme a lo establecido en la norma NC ISO 14001: 2004.
- e) Sistema control interno conforme a lo establecido en la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

La alternativa metodológica propuesta, se caracteriza por su facilidad de comprensión y aplicación; y tiene como objetivo principal posibilitar a la empresa el cumplimiento de los requisitos aplicables, de una manera efectiva, enuncia principios, requisitos, factores y procesos comunes a los sistemas de gestión integrados e invita a la realización del proceso de diseño e implantación de un sistema integrado de gestión como se muestra en la figura No.1

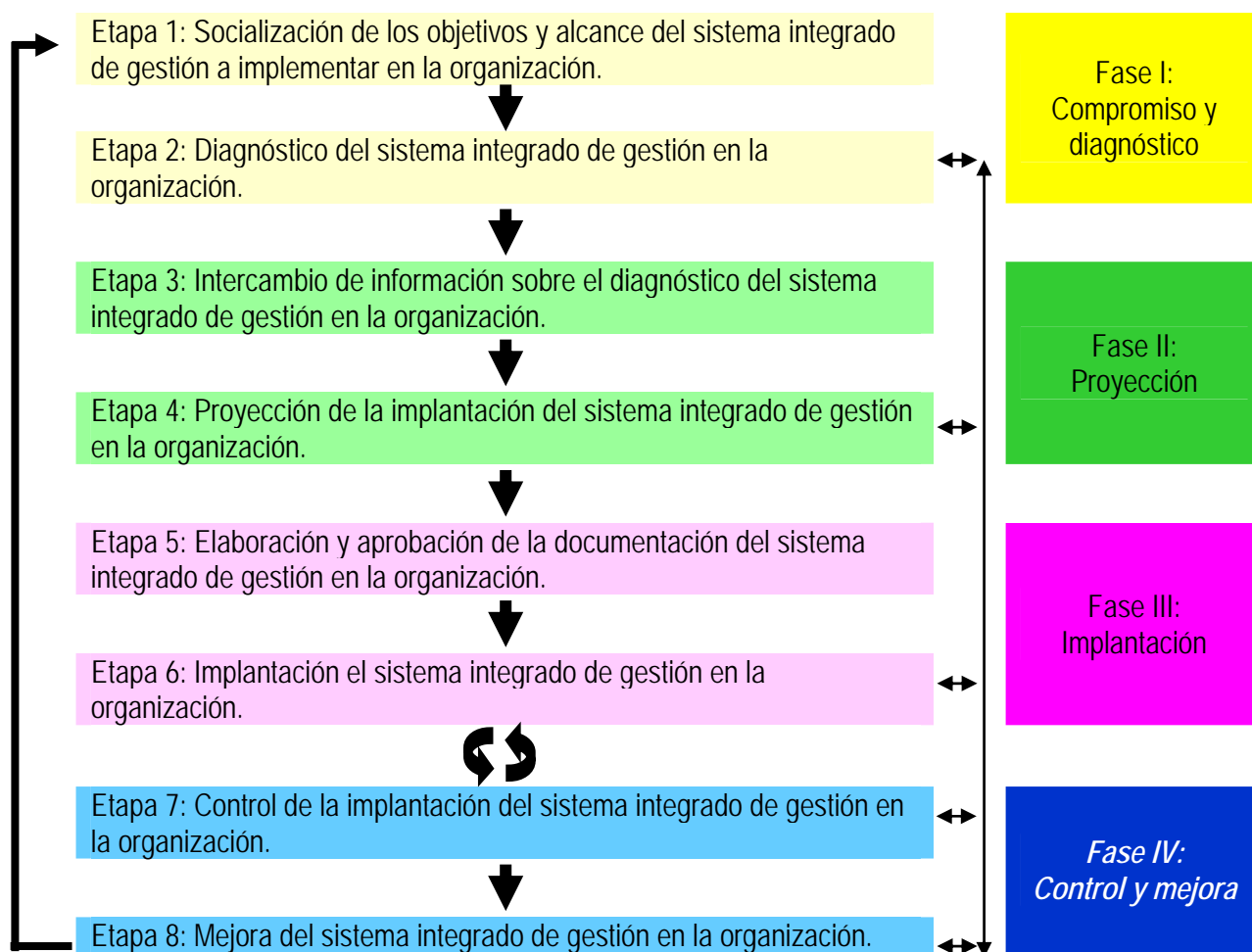


Figura 1: Fases y etapas de la alternativa metodológica para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión empresarial.

Fuente: Elaboración colectiva, 2011

La alternativa metodológica que se propone posibilita a la empresa el cumplimiento de los requisitos aplicables, de una manera efectiva y se concibe en 4 fases, 8 etapas y 27 pasos definidos en un orden lógico (Figura 1), se propone el método de seguimiento para lograr su cumplimiento y se enuncian los principios, requisitos, factores y procesos comunes a los sistemas de gestión integrados.

Fase I: Compromiso y diagnóstico

Objetivo: Diagnosticar el sistema de gestión integrado de la organización a partir de los objetivos, políticas y alcance definidos por la alta dirección y socializados a los demás niveles de mandos trabajadores.

Indicadores:

- Compromiso de la alta dirección
- Cantidad de acciones de socialización.
- Alcance del sistema integrado de gestión

Etapa 1: Socialización de los objetivos y alcance del sistema integrado de gestión a implementar en la organización.

Objetivo: Definir y socializar los objetivos y alcance del sistema integrado de gestión a implementar en la organización sobre la base de la necesidad sentida de la integración de los sistemas de gestión empresarial y el compromiso de la alta dirección para designar y dotar de autoridad a las personas que dentro de la organización organizarán, dirigirán, controlarán y comunicarán el proceso de implantación, mantenimiento y mejora del sistema integrado de gestión empresarial.

Indicadores:

- Compromiso de la alta dirección (Decisión aprobada por el Presidente del Consejo, sobre la base de la declaración verbal de compromiso por cada uno de sus miembros y resoluciones que aprueban el nombramiento de los representantes de la dirección, el alcance del sistema integrado de gestión y la política integrada de gestión).
- Cantidad de participantes y encuentros de socialización de los objetivos de la implantación del sistema integrado de gestión en la organización.
- Alcance del sistema integrado de gestión en la organización.

Paso 1.1: Comprometer a la alta dirección con los objetivos y alcance definidos en la implantación del sistema integrado de gestión mediante el procedimiento.

A partir de las necesidades sentidas por la alta dirección se debe definir los objetivos y alcance del sistema integrado de gestión mediante encuentros de trabajo, el compromiso de la alta dirección se expresa en la designación del representante de la alta dirección y el equipo de trabajo para la implantación del procedimiento.

Herramientas:

- Reuniones con el Consejo de Dirección donde se aborden los siguientes aspectos: exposición del procedimiento, compatibilidad de las necesidades de la alta dirección y los resultados a esperar, filosofía de trabajo, compromiso de la alta dirección. Conferencia con temas referidos al procedimiento, el diseño e implantación del SIG y los requisitos de los modelos normalizados.
- Exposición de criterios para la selección de los representantes de la dirección y designación de los representantes de la dirección.

Indicadores:

- Compromiso de la alta dirección (decisión aprobada por el Presidente del Consejo, sobre la base de la declaración verbal de compromiso por cada uno de sus miembros).
- Designación de los representantes de la dirección y el equipo de trabajo (resolución que aprueba el nombramiento de los representantes de la dirección a los diferentes niveles de la estructura de la empresa y el equipo de trabajo).

Paso 1.2: Definición del alcance del sistema integrado de gestión

En reuniones del equipo de trabajo se propone a la alta dirección la política y el alcance del sistema integrado de gestión y el cronograma para su implantación y los recursos necesarios para su implantación. El Consejo de Dirección aprueba la política y alcance del sistema integrado de gestión a implementar mediante el procedimiento.

Herramientas:

- Reuniones con el Consejo de Dirección donde se aborden los siguientes aspectos: exposición de la matriz del alcance, compatibilidad de las necesidades de la alta dirección con la matriz propuesta, aprobación del alcance del sistema integrado de gestión.
- Exposición de criterios para la confección de la matriz del alcance del sistema integrado de gestión, se elabora la matriz que incluye; la estructura, los sistemas y los procesos (Tabla 1).

Estructuras		Procesos	Sistema de:				
			GC	CLC	GA	SST	CI
Unidad 1	Área 1	P-1	X	X	X	X	X
		P-n	X		X		X
	Área 2	P-1	X		X		X
		P-n	X		X	X	X

Tabla 1: Matriz para la determinación del alcance del sistema integrado de gestión

Fuente: Elaboración colectiva, 2011

Indicadores:

- Alcance del sistema integrado de gestión (resolución que aprueba el alcance del sistema integrado de gestión).
- Política integrada de gestión (resolución que aprueba la política integrada de gestión).
- Cronograma para la implantación del sistema integrado de gestión y definición del método de seguimiento y medición de su cumplimiento (Resolución que aprueba el cronograma y el método de seguimiento y medición)

Paso 1.3: Asignación de recursos para la proyección del sistema integrado de gestión.

La implantación del procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión empresarial, hasta la etapa de proyección del sistema integrado de gestión empresarial, requiere del aseguramiento de las condiciones objetivas y subjetivas, que se asignan en correspondencia con lo planificado en el proyecto de desarrollo aprobado.

Herramientas:

- Elaboración del proyecto de desarrollo por los representantes de la dirección, se utilizan los procedimientos aprobados al efecto por la organización, en correspondencia con lo establecido en el sistema de innovación tecnológica.
- Reunión del Consejo Técnico Asesor con la siguiente agenda: revisión y aprobación del proyecto de desarrollo y asignación de los recursos financieros par su ejecución.
- Reunión de la Comisión de Divisa con la siguiente agenda: asignación de los recursos financieros par la ejecución del proyecto de desarrollo.

Indicador: Proyecto de desarrollo para la proyección del sistema integrado de gestión (Decisión del Presidente del Consejo Técnico Asesor para aprobar el proyecto de desarrollo).

Paso 1.4: Socialización mediante talleres de los objetivos y alcance del procedimiento de implantación del sistema integrado de gestión en la organización.

Realizar cursos y talleres con los mandos de segundo y tercer nivel, así como con trabajadores líderes de las áreas implicadas en la integración del sistema de gestión para socializar los objetivos y alcance del procedimiento y lograr su compromiso.

Herramientas:

- Cursos de capacitación (tratar los temas siguientes: uso e interpretación de las normas de las familias ISO 9000; ISO 17025; ISO 14000; NC 18000; Decreto 281 y Resolución No.297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios).
- Talleres de socialización de los objetivos y alcance del procedimiento.
- Tormenta de ideas y trabajos grupales.

Indicadores:

- Cantidad cursos y talleres realizados.

- Cantidad de participantes.
- Puntos de conflictos en la presentación del procedimiento.
- Compromiso para con el procedimiento.

Etapas 2: Diagnóstico del sistema integrado de gestión en la organización

Objetivo: Diagnosticar el sistema integrado de gestión en la organización, identificar las brechas existentes para la gestión de los procesos en correspondencia con el alcance aprobado, así como la existencia y estado de implantación de los documentos legales y reglamentarios aplicables.

Indicadores:

- Fichas de procesos aprobadas (Documentos que establece la ficha de cada proceso).
- Informe del diagnóstico realizado (Documento con los resultados del diagnóstico).

Paso 2.1: Creación del grupo de trabajo que realizará el diagnóstico.

El diagnóstico debe ser realizado por un grupo de personas competentes, con dominio y conocimientos, tanto de la aplicación del procedimiento, como del funcionamiento de la empresa, se determinará en reuniones de la alta dirección.

Herramienta: Reunión del consejo de dirección con la siguiente agenda: Aprobación del grupo de trabajo que realizará el diagnóstico.

Indicador: Documento que crea el grupo de trabajo que realizará el diagnóstico (Decisión del Presidente del Consejo para aprobar la composición del grupo de trabajo).

Paso 2.2: Diagnóstico de la gestión integrada en las fichas de procesos del sistema de gestión empresarial.

Se diagnostica la gestión integrada en los procesos del sistema de gestión empresarial a partir de los procesos que se deben integrar según el alcance propuesto y las funciones de la gestión: organización, planificación, dirección y control. De no estar debidamente identificados los procesos entonces proceder con los pasos 2.1.1, 2.1.2 y 2.1.3 y realizar nuevamente el paso 2.2.

Herramientas: Lista de chequeo de la gestión integrada de procesos que se gestionan.

Indicador: Lista de chequeo con el estado de los procesos que se gestionan de forma integrada

Paso 2.3: Identificación de los procesos del sistema de gestión empresarial.

El enfoque de procesos permite a la organización eficiencia y eficacia en el logro de sus metas, por lo que se realizarán reuniones de trabajo de la alta dirección para determinar los procesos que intervienen en la gestión y la estructura responsable de la gestión de los mismos.

Herramientas: Reunión del Consejo de dirección con la siguiente agenda: identificación de los procesos, sus jefes y coordinadores.

Indicadores: Listado de los procesos identificados (Resolución que aprueba el listado de los procesos identificados, sus jefes y coordinadores).

Paso 2.4: Capacitación de los Jefes y Coordinadores de los procesos.

Para la elaboración de las fichas de procesos es necesario dotar a sus Jefes y Coordinadores de los conocimientos y habilidades que así se lo permitan, para ello se impartirán cursos de capacitación internos y externos.

Herramientas: Cursos de capacitación sobre el uso e interpretación de los documentos legales y reglamentarios aplicables a los modelos normalizados de los sistemas de gestión, papel de la alta dirección, teoría de sistemas y gestión de procesos.

Indicadores: Capacitación de los Jefes y Coordinadores de los procesos (certificado de cursos aprobados).

Paso 2.5: Aprobación de las fichas de procesos desde el enfoque de la gestión integrada.

Para la gestión de los procesos se identifica su aplicación en la organización y la interacción entre ellos, por lo que para asegurarse de que la operación y su control son eficaces se deben asignar los recursos y determinar los métodos y criterios para su control. Se realizarán reuniones de trabajo con los jefes y responsables de procesos para determinar sus entradas, salidas, estructuras, infraestructura, requisitos y procedimientos.

Herramientas:

- Talleres con los jefes y responsables de procesos y otros especialistas para elaborar las fichas de procesos y localizar toda la documentación rectora, normativa y técnica existente en la empresa y clasificar y organizar la aplicable a gestión de los procesos.
- Elaborar las fichas de procesos.

Indicadores:

- Mapa de procesos de la organización (Documento que establece el mapa de procesos).
- Fichas de procesos aprobadas (Documentos que establece la ficha de cada proceso).

Paso 2.6: Conclusión del diagnóstico al sistema integrado de gestión de la organización.

En este paso, se parte del alcance del SIG y de las fichas de procesos aprobadas se determinan las brechas existentes en la gestión de los procesos, permite comprender claramente el funcionamiento de la organización y el nivel de cumplimiento real y actual de los requisitos de los documentos base de cada sistema y los documentos normativos, reglamentarios y técnicos necesarios para la gestión de los procesos. Se crean los grupos de trabajo y se realizan reuniones.

Herramientas:

- Lista de chequeo para el diagnóstico del sistema integrado de gestión..
- Valoración de los resultados por el grupo de trabajo (informe don los resultados del diagnóstico).

Indicador: Informe del diagnóstico realizado (documento con los resultados del diagnóstico).

Fase II: Proyección

Objetivo: Proyectar la implantación del sistema integrado de gestión de la organización a partir de los objetivos, alcance y políticas aprobados, se consideran las brechas identificadas en el diagnóstico realizado y se aprueban las acciones correctivas necesarias para erradicar las no conformidades identificadas.

Indicadores:

- Cantidad de propuestas de mejoras a partir de los resultados del diagnóstico.
- Plan de acción aprobado.

Etapas 3: Intercambio de información sobre el diagnóstico del sistema integrado de gestión en la organización

Objetivo: Socializar las brechas identificadas en el diagnóstico realizado y escuchar propuestas de acciones correctivas necesarias para erradicar las no conformidades identificadas en todos los niveles de mando de la organización

Indicadores:

- Cantidad de propuestas de mejoras a partir de los resultados del diagnóstico.
- Cantidad de acciones de socialización realizadas.

Paso 3.1: Intercambio de información sobre el diagnóstico del sistema integrado de gestión en la organización con la alta dirección.

Se presentan a la alta dirección las brechas encontradas en el diagnóstico del sistema integrado de gestión de la organización para su análisis y escuchar las propuestas de acciones correctivas como elementos a considerar en el plan de acción. El correcto análisis de los problemas identificados en el diagnóstico y la identificación de las causas reales que lo provocaron, es fundamental para la definición de las acciones que erradicarían los mismos. Se realizarán reuniones del grupo de trabajo.

Herramientas:

- Talleres del grupo de trabajo con la siguiente agenda: análisis de los resultados del diagnóstico.
- Para la determinación de las causas y posibles acciones correctivas y correctivas aplicar las técnicas de tormenta de ideas y diagrama causa-efecto.

Indicador: Informe con el resultado del análisis (Documento con el análisis de causas y propuesta de acciones correctivas).

Paso 3.2: Intercambio de información sobre el diagnóstico del sistema integrado de gestión en la organización con el segundo y tercer nivel de mando.

Se presentan al segundo y tercer nivel de mando las brechas encontradas en el diagnóstico del sistema integrado de gestión de la organización para su análisis y escuchar las propuestas de acciones correctivas como elementos a considerar en el plan de acción. El correcto análisis de los problemas identificados en el diagnóstico y la identificación de las causas reales que lo provocaron, es fundamental para la definición de las acciones que erradicarían los mismos. Se realizarán reuniones del grupo de trabajo.

Herramienta: Para la determinación de las causas y posibles acciones correctivas y correctivas aplicar las técnicas de tormenta de ideas y diagrama causa-efecto.

Indicadores:

- Propuestas de mejora, (Documento con el análisis de causas y propuesta de acciones correctivas).
- Cantidad de participantes.

Paso 3.3: Intercambio de información sobre el diagnóstico del sistema integrado de gestión en la organización con trabajadores líderes por área.

Se presentan a los trabajadores líderes por área las brechas encontradas en el diagnóstico del sistema integrado de gestión de la organización para su análisis y escuchar las propuestas de acciones correctivas como elementos a considerar en el plan de acción. El correcto análisis de los problemas identificados en el diagnóstico y la identificación de las causas reales que lo provocaron, es fundamental para la definición de las acciones que erradicarían los mismos. Se realizarán reuniones del grupo de trabajo.

Herramientas: Para la determinación de las causas y posibles acciones correctivas y correctivas aplicar las técnicas de tormenta de ideas y diagrama causa-efecto.

Indicadores:

- Propuestas de mejora, (Documento con el análisis de causas y propuesta de acciones correctivas).
- Cantidad de participantes.

Etapas 4: Proyección de la implantación del sistema integrado de gestión en la organización

Objetivo: Proyectar la implantación del sistema integrado de gestión de la organización a partir de los objetivos, alcance y políticas aprobados, se consideran las brechas identificadas en el diagnóstico realizado y se aprueban las acciones correctivas necesarias para erradicar las no conformidades identificadas.

Indicador: Plan de acción aprobado.

Paso 4.1: Elaborar el plan de implantación del sistema integrado de gestión en la organización

El grupo de trabajo reúne las propuestas y considera el objetivo, la política y el alcance del sistema integrado de gestión de la organización elabora el plan de implantación. El plan de implantación se elabora, en un orden lógico de las etapas del procedimiento y de los requisitos de los modelos normalizados del sistema integrado de gestión.

Herramientas:

- Trabajo grupal (técnica de tormenta de ideas).
- Plantilla del Microsoft Project.

Indicador: Plan de implantación elaborado.

Paso 4.2: Aprobar el plan de implantación del sistema integrado de gestión en la organización

El grupo de trabajo presenta a la alta dirección el plan de implantación y este emite sus consideraciones que son incorporadas al plan propuesto y se procede a su aprobación. En el plan de implantación se define las acciones a realizar, que serán medibles en tiempo contenido y persona, estas se identificarán con las etapas del procedimiento, con los requisitos de los modelos normalizados del sistema integrado de gestión y con los elementos del alcance aprobado.

Herramienta: Presentación y valoración del proyecto de plan de implantación (reunión del Consejo de Dirección con la agenda siguiente: presentación y valoración del proyecto de plan de implantación).

Indicador: Plan de implantación aprobado el por la alta dirección (documento que aprueba el plan de implantación).

Paso 4.3: Asignación de recursos para la implantación del sistema integrado de gestión.

La implantación del procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión empresarial, requiere del aseguramiento de las condiciones objetivas y subjetivas, que se asignan en correspondencia con lo planificado en el proyecto de desarrollo aprobado.

Herramientas:

- Elaboración del proyecto de desarrollo por los representantes de la dirección, se utilizan los procedimientos aprobados al efecto por la organización, en correspondencia con lo establecido en el sistema de innovación tecnológica.
- Reunión del Consejo Técnico Asesor con la siguiente agenda: revisión y aprobación del proyecto de desarrollo y asignación de los recursos financieros par su ejecución.
- Reunión de la Comisión de Divisa con la siguiente agenda: asignación de los recursos financieros par la ejecución del proyecto de desarrollo.

Indicador: Proyecto de desarrollo para la implantación del sistema integrado de gestión (Decisión del Presidente del Consejo Técnico Asesor para aprobar el proyecto de desarrollo).

Fase III: Implantación

Objetivo: Implementar el sistema integrado de gestión de la organización a partir del plan aprobado.

Indicadores:

- Elabora la documentación del sistema integrado de gestión de la organización.
- Implementado el plan de acción.

Etapas 5: Elaboración y aprobación de la documentación del sistema integrado de gestión en la organización.

Objetivo: Aprobar la documentación del sistema integrado de gestión en la organización.

Indicador: Cantidad de documentos aprobados.

Paso 5.1: Elaborar la documentación de los procesos y sistemas que se **integran** en la organización.

El grupo de trabajo elabora la documentación de los procesos y sistemas que se integran en la organización según el alcance definido.

Herramienta: Procedimiento aprobado por la organización para el control de los documentos y registros.

Indicadores:

- % de documentos y registros elaborados que se integran.
- Listados de documentos y registros elaborados.

Paso 5.2: Elaborar la documentación de los procesos y sistemas que se **diferencian** en la organización.

El grupo de trabajo elabora la documentación de los procesos y sistemas que se diferencian en la organización según el alcance definido.

Herramienta: Procedimiento aprobado por la organización para el control de los documentos y registros.

Indicadores:

- % de documentos y registros elaborados que se diferencian.
- Listados de documentos y registros elaborados.

Paso 5.3: Aprobar la documentación que se elaboró para el sistema integrado de gestión

El grupo de trabajo presenta a la alta dirección la documentación elaborada del sistema integrado de gestión.

Herramientas:

- Reuniones de trabajo de los Jefes de procesos y coordinadores para revisar y aprobar los documentos elaborados.
- Procedimiento aprobado por la organización para el control de los documentos y registros.

Indicadores:

- % de documentos y registros elaborados.

- Listados de documentos y registros aprobados

Etapas 6: Implantación del sistema integrado de gestión en la organización.

Objetivo: Implantar el sistema integrado de gestión en la organización para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de su desempeño.

Indicador: Cumplimiento de las acciones del plan aprobado (%).

Paso 6.1: Capacitación de los dirigentes y trabajadores en el cumplimiento de los documentos y registros del sistema integrado de gestión.

Para lograr la observancia y cumplimiento de los documentos y registros del sistema, es necesario dotar a todos los dirigentes y trabajadores de los conocimientos, habilidades y recursos que así se lo permitan, para ello se realizarán acciones de formación internas.

Herramientas:

- Talleres de trabajo donde se estudien, analicen y se tomen acciones que propicien el cumplimiento de los documentos y acciones aprobadas.
- Procedimiento aprobado por la organización para la evaluación de la competencia del personal.
- Procedimiento aprobado por la organización para la evaluación del desempeño del personal.

Indicadores:

- Logro de la competencia planificado de los trabajadores y dirigentes (evaluación de competencia).
- Logro del desempeño planificado de los trabajadores y dirigentes (evaluación del desempeño).

Paso 6.2: Implantación de la documentación y cumplimiento de las acciones aprobadas.

La documentación del sistema integrado de gestión permitirá la comunicación de los propósitos de la organización y la coherencia de las acciones, por lo que en esta etapa valora el cumplimiento progresivo de la elaboración, revisión, aprobación e implantación de los documentos normativos, rectores y técnicos y los registros que garantizan la gestión de los procesos y sistemas; ya sean internos o externos. Los documentos serán aprobados por el máximo dirigente de la organización y en su elaboración participan todas las categorías de trabajadores a todos los niveles de la estructura de la organización declaradas en el alcance.

Herramientas:

- Ejecución del proyecto de desarrollo.
- Cumplimiento del plan de acciones.
- Observancia de los documentos.
- Confección de los registros.

Indicadores:

- % de cumplimiento de las etapas del proyecto aprobado.
- % de cumplimiento de las acciones aprobadas en el plan.
- % de cumplimiento de los documentos y registros del sistema implantados.

Fase IV: Control y mejora

Objetivo: Controlar y mejorar la implementar el sistema integrado de gestión de la organización a partir del plan aprobado.

Indicadores:

- Elabora la documentación del sistema integrado de gestión de la organización.
- Implementado el plan de acción.

Etapas 7: Control de la implantación del sistema integrado de gestión en la organización.

Objetivo: Evaluar las brechas identificadas en el diagnóstico realizado y aprobar las acciones correctivas necesarias para erradicar las no conformidades identificadas. El análisis profundo y la correcta definición de las acciones, permitirá la implantación efectiva del sistema integrado de gestión empresarial

Indicador: Cumplimiento al 100 % de las acciones correctivas aprobadas. (Registro de control de las acciones correctivas).

Paso 7.1: Formación y selección de los auditores internos.

La verificación de la eficacia y niveles de cumplimiento del sistema se debe realizar por personal competente, por lo que la organización debe seleccionar sus auditores internos, se realizarán acciones de formación internas y externas.

Herramientas:

- Cursos internos y externos de formación de auditores internos en todos los sistemas.
- Evaluación de competencia de los auditores internos, se utilizará el procedimiento aprobado por la empresa en conformidad con los requisitos establecidos en las normas NC ISO 19011: 2002; NC ISO 18011: 2005 y NC ISO IEC 17025: 2006.

Indicadores:

- Capacitación de los auditores internos que realizarán el proceso de auditoría interna (certificado de cursos aprobados).
- Nivel de competencia de los auditores internos (evaluación de competencia).
- Listado de auditores internos (registro de control de auditores internos).

Paso 7.2: Realización de la auditoría interna.

Se realizan auditorías internas al sistema integrado de gestión empresarial de la organización, que tendrán como objetivo comprobar el funcionamiento del sistema integrado de gestión empresarial en todo su alcance y como criterio la conformidad del mismo con los requisitos normalizados de cada sistema.

Herramientas: Procedimiento aprobado por la empresa en conformidad con los requisitos establecidos en las normas.

Indicador: Informe de no conformidades.

Paso 7.3: Realización de la auditoría externa.

Se realizan auditorías externas al sistema integrado de gestión de la organización, según los procedimientos de certificación y acreditación emitidos por los organismos competentes, esto al ser realizado por personal no comprometido con la organización, permite una evaluación más objetiva de la efectividad del sistema implantado.

Herramientas: Procedimiento aprobado por la empresa en conformidad con los requisitos establecidos en las normas.

Indicador: Informe de no conformidades.

Paso 7.3: Análisis de las no conformidades y aprobación de las acciones correctivas.

Erradicar todas las no conformidades detectadas y las causas que las provocaron involucra a todos los dirigentes y trabajadores que participan en la gestión de los procesos, por lo que se realizarán talleres de trabajo para definir las acciones correctivas.

Herramientas:

- Talleres de trabajo con los dirigentes y trabajadores donde se analicen las no conformidades detectadas y sus causas y se aprueben las acciones correctivas. acciones que propicien el cumplimiento de los documentos y acciones aprobadas.
- Procedimiento aprobado por la organización para el control de las acciones correctivas.
- Para la determinación de las causas y posibles acciones correctivas y correctoras aplicar las técnicas de tormenta de ideas y diagrama causa-efecto.

Indicador: Registro de control de acciones correctivas aprobadas para el 100 % de las no conformidades detectadas.

Etapas 8: Mejora del sistema integrado de gestión en la organización

Objetivo: Ejecutar las acciones correctivas derivadas de la Etapa 7.

Indicador: Cumplimiento al 100 % de las acciones correctivas planificadas (deben haberse erradicado todas las no conformidades detectadas y las causas que las provocaron).

Paso 8.1: Cumplimiento de las acciones correctivas.

El cumplimiento de las acciones correctivas se realizará por los auditores que detectaron las no conformidades, para ello se realiza un análisis de las evidencias que demuestran que las acciones correctivas aprobadas fueron cumplidas y además efectivas, se deja constancia de ello en los registros correspondientes.

Herramienta: Procedimiento de la organización para el control de las acciones correctivas.

Indicador: % de cumplimiento de las acciones correctivas aprobadas. (Registro de control de las acciones correctivas).

Paso 8.2: Revisión por la dirección del sistema integrado de gestión

Evaluar los resultados alcanzados con la implantación el sistema integrado de gestión, compararlos con los objetivos planificados e identificar oportunidades de mejora involucra a todos los dirigentes y trabajadores que participan en la gestión de los procesos, por lo que se realizarán talleres de trabajo para definir las acciones de mejora. Se consideran las entradas establecidas en los modelos normalizados de cada sistema.

Herramientas:

- Reunión del consejo de dirección con la siguiente agenda: revisión por la dirección del sistema integrado de gestión.
- Procedimiento aprobado por la organización para el control de las acciones de mejora.
- Procedimiento aprobado por la organización para la gestión de la estrategia empresarial.

Indicadores:

- Acciones de mejora (Registro de control de acciones de mejora aprobado).
- Estrategia empresarial (Documento que establece la estrategia empresarial aprobada).

Paso 8.3: Cumplimiento de las acciones de mejora.

El cumplimiento de las acciones de mejora se realizará por los miembros del Órgano de Dirección donde se aprobaron, para ello se realiza un análisis de las evidencias que demuestran que las acciones fueron cumplidas con eficiencia, eficacia y efectividad, se deja constancia de ello en los registros correspondientes.

Herramienta:

- Procedimiento de la organización para el control de las acciones de mejora.
- Procedimiento aprobado por la organización para la gestión de la estrategia empresarial.

Indicadores:

- Cumplimiento al 100 % de de las acciones de mejora aprobadas. (Registro de control de las acciones de mejora).
- Cumplimiento al 100 % de de la estrategia empresarial. (Registro para el control de la gestión de la estrategia empresarial).

Paso 8.4: Preparación de las condiciones objetivas y subjetivas para el registro del sistema integrado de gestión y cada uno de forma independiente.

La preparación de las condiciones para el registro del sistema integrado de gestión y cada uno de forma independiente, requiere de la capacitación de los dirigentes de la organización en los procedimientos de acreditación y certificación aprobados por los organismos competentes. La elaboración y presentación de las solicitudes de certificación y acreditación se realiza por el Representante de la Dirección para el Sistema Integrado de Gestión.

Herramienta: Procedimientos de acreditación y certificación aprobados por los organismos competentes.

Indicador: Solicitud de registro aprobada por el organismo acreditado y autorizado en el país.

Paso 8.5: Registro y reconocimiento del sistema integrado de gestión y cada uno de forma independiente.

El registro del sistema integrado de gestión y cada uno de forma independiente, es estrategia de la empresa y se realiza por los Órganos de Certificación y Acreditación de la República de Cuba. Este hecho otorga a la organización un reconocimiento nacional e internacional como muestra de su capacidad para:

- i. Cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables al producto (NC ISO 9001: 2008).
- ii. Demostrar competencia en la realización de calibraciones, incluido el muestreo (NC ISO IEC 17025: 2006).
- iii. Desarrollar e implementar políticas y objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos (NC ISO 14001: 2004).
- iv. Controlar los riesgos asociados a la seguridad y salud en el trabajo y mejorar su actuación (NC 18001: 2005).
- v. Certificar sistema de gestión conforme a la Resolución No.46/2007 de la Oficina Nacional de Normalización (ONN).

Herramientas: Procedimientos de acreditación y certificación aprobados por los organismos competentes.

Indicadores:

- Documentos que avalen la certificación de los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo.
- Documentos que avalen la acreditación del laboratorio de calibración.
- Documentos que avalen la implantación y consolidación del sistema de control interno.
- Evidencias de la utilización adecuada del logotipo de certificación y acreditación por las partes interesadas.

CONCLUSIONES

Se aporta una alternativa metodológica para el diseño e implantación de un sistema integrado de gestión empresarial que se caracteriza por los aportes siguientes:

- a) El diseño e implantación de un sistema integrado de gestión empresarial se puede realizar en: 4 fases, 8 etapas y 28 pasos, involucra 5 sistemas de gestión establecidos en los actuales modelos normalizados y la generalidad de los procesos y productos que se realicen en la completa estructura de la organización.
- b) Se integran 22 requisitos no limitándose sólo a los 6 comunes y exigidos por los modelos normalizados ISO 9001; ISO 14001 y NC 18001.
- c) La implantación del sistema se efectúa sobre la base de la gestión de los procesos, proponiéndose para ello un modelo; los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, competencia del laboratorio de calibración, seguridad y salud en el trabajo, sistema de control interno y sistema de dirección y gestión empresarial son operaciones de los procesos; los aspectos ambientales constituyen entradas o salidas de los procesos.
- d) Se documentan y registran no sólo los requisitos exigidos por los modelos normalizados, sino, todas las operaciones de los procesos identificados; el control de la documentación abarca todos los tipos de documentos vigentes y aplicables a la organización, ya sean internos, externos, normativos, rectores o técnicos.

RECOMENDACIONES

1. Validar y(o) contextualizar el procedimiento propuesto en sistemas empresariales, así como, en niveles de gestión más complejos, debido a que la diferenciación e integración de los procesos es directamente proporcional a ese nivel de complejidad.
2. Atender las posibles variaciones del procedimiento en función de las transiciones de los requisitos normalizados de los sistemas de gestión, al ser estos determinantes en la diferenciación e integración de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Decreto No.281 del Consejo de estado de la República de Cuba estableciendo el reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. 2007.
2. Resolución No. 2097/2003 del Ministerio de Finanzas y precios estableciendo la definición, objetivos, componentes y normas del control interno.
3. NC ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
4. NC ISO IEC 17025: 2006 Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.
5. NC 18001: 2005 Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos.
6. NC ISO 14001: 2004 Sistema de gestión ambiental. Especificación con orientación para su uso.
7. Irulegui Rodríguez, Agustín Conferencia sobre el Sistema de Gestión de la Calidad. La Habana, Cuba. 2008.
8. Peña Escobio, Damarys. Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medioambiente y la seguridad en el trabajo en el proceso de comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica Holguín. Tesis en opción al Título de master en ingeniería industrial. Universidad de Holguín. Septiembre, 2009. 84p.
9. Cruz Cordovés, Yurebi. Procedimiento para el diseño e implantación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Aplicación en la EMPI FAR Holguín. Tesis en opción al título de master en ingeniería industrial. Universidad de Holguín. 2009. 77p.
10. Fernández Hatre, Alfonso. Sistemas integrados de gestión: Calidad-gestión medioambiental-prevención de riesgos laborales. 2003. 172p
11. Madrigal J.B. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001:2000.
12. Madrigal J.B. (2001) Sistemas de gestión integrados ¿Mito o realidad?, Revista Normalización No- 1, Cuba.
13. Manresa González. René y otros (2007): Sistema de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo: integración, ventajas y desventajas
14. Marrero Batista, Arieldi (2008). "Propuesta de un modelo y procedimiento para la implantación de un sistema integrado de gestión."
15. Rubio J.C. (2000): Los sistemas integrados de gestión de la calidad y el medioambiente. Conexiones, ventajas e inconvenientes, proceso, estructura y normas para su diseño e implantación, Implantación en la industria Málaga, Revista interdisciplinar de gestión ambiental, Servicio de publicaciones Universidad de Málaga. España.
16. Rubio Romero, J.C; López Toro, Alberto y Nebro Mellado, J.J (2000): Los Sistemas Integrados de Gestión.
17. Tigani, Daniel. Enfrentando las barreras de la excelencia. Artículo electrónico. 2001.
18. Tor Dámaso (2003): Sistema de gestión integrado ambiental-seguridad y salud ocupacional, Ecuador.
19. Valero A. (2003): Sistemas integrados de Gestión, MT 2003, La Habana Cuba.
20. Viña S., Montero R. (2000): Integración de los sistemas de gestión de la seguridad, medioambiente y calidad. y seguridad en la gestión, Revista Ingeniería Industrial, No. 4, ISPJAE, Cuba.
21. López Cachero, M. (1998): La Gestión Integral de la Calidad, los Riesgos Medioambientales y los Laborales: Ventajas de la Gestión Integrada frente a la Gestión Independiente. UNE, nº 121, julio-agosto, España.