



SEPTIEMBRE 2015

DESARROLLO DE SISTEMAS DE GESTION INTEGRADO COMO GARANTIA DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES

Ing. Alfredo Hoyos Zavala, MAE

ahoyos@ecotec.edu.ec; alfredohoyos1981@hotmail.com

593-995521048

Universidad ECOTEC

Docente tiempo completo

Ing. Jorge Hoyos Zavala, MAE

Jrhz_2000@hotmail.com

593-988909516

Docente

RESUMEN

Abordaremos el tema que nos asiste partiendo de la consigna que un sistema inserta a subsistemas que correlacionan entre sí pero que, a su vez, deben estar vinculados adecuadamente e interrelacionarse activamente.

El Sistema de Gestión Integrado es un sistema único, que permite una gestión más eficiente y eficaz de los procesos, optimiza los recursos, aprovecha las sinergias mutuas de la gestión beneficiando a la empresa a mejorar su competitividad y toma de decisiones, todo esto cuidando y preservando el medio en el que actúan, priorizando siempre la salud ocupacional de sus trabajadores.

Las experiencias adquiridas en la implantación de sistemas en la organización, demuestran que el éxito de un sistema no sólo radica en su aplicación, sino en la necesidad de hacerlo más eficiente y eficaz.

Al nivel de nuestro país el mercado laboral se evidencia la importancia de contar con este Sistema de Gestión Integrado por lo que el buscar la calidad del servicio, la seguridad industrial y el cuidado ambiental ha sido una decisión estratégica de la organización que busca optimizar sus recursos para ampliar su mercado y ser un referente de calidad. El proceso de implementación de un Sistema de Gestión Integrado indiscutiblemente está influenciado por las diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios o productos que proporcionan, los procesos que emplean y el tamaño - estructura de la organización y el medio en el que actúa.

Por ello lo primero que habría que considerar: Identificar y satisfacer las necesidades y

expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) todo esto para logra una ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficiente y eficaz; Obtener, mantener y mejorar el desempeño global de la organización y sus capacidades; Determinar las necesidades particularizadas y globales de cada uno de sus empleados en el desarrollo de sus funciones; Analizar el entorno de la organización, los cambios de ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno en función de los servicios y materiales con los que se cuentan en el desarrollo de las actividades cotidianas, por eso el principal objetivo es plantear un sistema de gestión integrado para alcanzar resultados eficientes y eficaces en busca de la fidelidad de los clientes y la captación de los mismos.

Es ineludible que el deseo de superación es algo natural en el hombre, lo cual ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. En este proceso destaca también el propósito de hacer las cosas bien, como algo intrínseco del ser humano.

Palabras claves: CRM, fidelización, gestión de calidad.

1.1. ABSTRACT

We address the issue that assists us based on the slogan that a system inserted subsystems that correlate with each other but, in turn, must be properly connected and actively interact.

The Integrated Management System is a unique system, which allows a more efficient and effective management of processes, optimize resources, leverages the synergies of mutual benefit to the company management to enhance their competitiveness and decision making, all this caring and preserving the environment in which they operate, always prioritizing occupational health of workers.

The experiences gained in the implementation of systems in the organization, show that the success of a system not only lies in its application, but the need to make it more efficient and effective.

At the level of our country's labor market importance of the Integrated Management System so the search for service quality, industrial safety and environmental protection has been a strategic decision of an organization that seeks to optimize its resources is evident to expand their market and become a benchmark of quality. The process of implementing an Integrated Management System is undoubtedly influenced by varying needs, particular objectives, services or products provided, the processes employed and the size - structure of the organization and the environment in which it operates.

So the first thing that should be considered: Identifying and meeting the needs and expectations of its customers and other stakeholders (employees, suppliers, owners,

society) to achieve this competitive advantage and to do so in an efficient and effective manner; Obtain, maintain and improve the overall performance of the organization and its capabilities; Determine particularized and global needs of each of its employees in the performance of its functions; Analyze the organizational environment, changes in that environment and the risks associated with that environment in terms of services and materials that are counted in the development of daily activities, so the main goal is to propose a management system integrated to achieve efficient and effective results in search of customer loyalty and attracting them.

It is inevitable that the desire to excel is natural in man, which has been key to the technological and cultural progress of humanity the item. In this process in order to make things right, as intrinsic human also highlighted.

Keywords: CRM, loyalty, quality management.

2. INTRODUCCION

Toda organización o empresa es un sistema complejo e integral formado por un grupo humano y una variedad de recursos físicos y financieros coordinados para la obtención de una finalidad establecida desde su inicio o en el tiempo. Cabe señalar que estos se diferencian de los sistemas naturales en que es un sistema cultural que se lo va creando conforme a la necesidad, objeto planteado por la empresa y disponibilidad de la misma, con todas las implicaciones que esto conlleva.

A su vez un sistema se encuentra delineado por los límites relativos que lo separan de los restantes con los que interactúa y tiene una serie de principios que lo rigen.

Integrar los sistemas de gestión es, en otras palabras, una nueva forma de enfocar las actividades de una empresa para controlar integralmente y de forma eficaz las diferentes variables que son de claves para esta, colocando como objetivo máximo el logro de una política integrada de gestión asegurando así la competitividad y que se permita responder a las exigencias de los mercados internacionales y locales.

Un sistema integrado de gestión necesariamente va a requerir:

- La existencia de un único manual de gestión que va a asegurar que los procesos e instrucciones no se dupliquen.
- La implementación simultánea de cada uno de los sistemas con el objetivo de minimizar el periodo de implantación total del SIG en comparación con el tiempo que tomaría implementar los sistemas por separado.
- La distribución de los esfuerzos para que el diseño e implementación del sistema sea más rápido.

- Supervisión y cuidado absoluto por parte del equipo responsable de la implantación del sistema, pero que a su vez involucre a todos los miembros de la organización.

- I designar un responsable único para los tres sistemas y que cumpla las funciones de dirección técnica y corporativa diferenciada. E

- Incorporar los sistemas de gestión completamente a las actividades operativas de la organización, entendiendo los requerimientos de calidad, medio ambiente y seguridad como una parte más de la gestión general.

- Mínimo registro y documentación.

- Objetivos, metas y políticas coherentes en el tiempo.

La Dirección de la empresa deba ejercer un fuerte liderazgo y compromiso de manera que su equipo de colaboradores se enfoque en implementar el Sistema Integrado de Gestión en forma eficiente.

Un Sistema Integrado de Gestión implica heredar los elementos valiosos ya incorporados a distintos sistemas parciales, pero aplicándolos ahora de una manera más flexible y abierta. También significa que los esfuerzos de la Gestión de la Calidad deberán orientarse en el futuro hacia la erradicación de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión de modo que puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización, internos y externos a ella. Finalmente, cabe destacar que el fin de todo SIG es el de racionalizar los esfuerzos, recursos, y costes destinados a la optimización de la gestión de la organización asegurando la calidad en cada una de las etapas del proceso.

El visualizar a la organización como un sistema implica que se considera vital que la integración de todos los sistemas existentes facilite que todos los empleados de la empresa sean participantes activos de manera que se logren los objetivos de la misma.

3. CONDICIONANTES PARA LA INTEGRACION

En el proceso de integración será necesario tener en cuenta una serie de condicionantes que tendrán diferentes influencias en la gestión y a los que estará sujeta la organización empresarial. Siendo así podemos considerar:

3.1. El marco legislativo obligatorio y el normativo voluntario

El marco legislativo obligatorio difiere para cada uno de los campos que se pretenden desarrollar. Lamentablemente, en nuestro país no existe una fuerte presión para el cuidado de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional es por ello que en los últimos años el Estado se ha preocupado de emitir algunas regulaciones y normativas sin considerar la que se producen por iniciativa empresarial, es decir, el marco normativo voluntario de cada empresa.

3.2. Mirada Empresarial Actual

En calidad suele existir un responsable y un departamento de calidad, con un amplio desarrollo metodológico y una fuerte actividad verificadora de los productos y supervisora de los métodos. En ambiente suele existir un responsable con recursos compartidos con otras funciones y además solamente en sectores con alto impacto en el medio ambiente. En seguridad y salud se tiene un servicio de prevención ajeno o mixto que realiza las tareas de prevención, con una actividad centrada en la eliminación o minimización de riesgos, un enfoque más reactivo que preventivo y más táctico que estratégico y un menor nivel de integración en general.

3.3. Los elementos específicos que condicionan la gestión empresarial:

Por un lado en que la empresa debe obtener resultados rentables gestionando sus recursos, los cuales son siempre escasos y limitan el volumen del negocio, de una forma eficaz y eficiente.

Un sistema integrado de gestión podríamos representarlo mediante una estructura de árbol con un tronco común y tres ramas correspondientes a las tres áreas de gestión: calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.

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.

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.

Se recomienda la implantación de un sistema de acuerdo a un estándar que incluya las especificaciones para los tres sistemas de forma integrada. No obstante, no existe una norma ISO sobre Sistemas Integrados, salvo la Norma ISO 19011 sobre auditorías de calidad y ambiente. En cualquier caso, sería conveniente la existencia de una norma ISO para xSistemas Integrados de Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional, estas últimas representadas en las OHSAS 18000 muy parecidas al ISO 14000.

4. ESTRUCTURA DE UN SISTEMA INTEGRADO

4.1. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO

Una organización que quiera adoptar un xSistema Integrado de Gestión deberá considerar los siguientes aspectos:

La organización deberá conocerse internamente en profundidad, deberá conocer el entorno en que se encuentra y deberá tener objetivos claros con respecto a la sociedad y los resultados que espera.

En la implantación de un sistema integrado de gestión, cualquier organización encontrará un sin número de obstáculos relacionados con debilidades de la estructura de la misma, miedo a los cambios y un aumento inicial, inevitable, en los costos (que será menor si ya tiene implantado uno de los sistemas de gestión constitutivos).

Iniciar la implantación de un sistema integrado de gestión, como para el caso de cualquier sistema de gestión individual, es indispensable el convencimiento de la dirección de la organización de que esto es beneficioso para la misma. Solamente si la dirección de la organización está convencida es aconsejable iniciar el largo y esforzado camino que se requiere.

La motivación primaria debe provenir de la firme convicción que la implantación del sistema integrado de gestión será beneficiosa en términos de rentabilidad a largo plazo y de desarrollo integral de la organización.

La obtención de la certificación de conformidad con normas por un organismo acreditador es, muchas veces, excesivamente enfatizada debiendo ser de importancia secundaria.

Es común pensar que la implantación de un sistema integrado de gestión solamente es fácil en las organizaciones grandes, puesto que implica disponer de documentación elaborada que parece no ser practicable en las organizaciones pequeñas. Este concepto es erróneo y debe ser corregido.

5. PLAN DE IMPLANTACION

La adopción y puesta en marcha del Sistema de Gestión Integrado involucra lograr superar una serie de etapas secuenciales hasta llegar a su estado de plena operatividad. Resulta fundamental garantizar que el sistema elegido se adapte a las condiciones de la operación en cuanto al sitio, el tamaño de la empresa y la diversidad y complejidad de las operaciones.

Las Normas no están escritas para establecer el cómo debe funcionar el sistema, sino más bien el qué debe contemplar cada uno de sus elementos. En este sentido, las normas otorgan flexibilidad a las organizaciones al momento de implementar sistemas, mas requieren que los objetivos buscados con cada una de ellas se cumplan a cabalidad.

En términos generales, no existe una metodología específica para la implementación de un sistema integrado más sí una serie de pautas que guían a las empresas a lo largo de este proceso.

5.1. Fase de diseño y desarrollo

Primera etapa del proceso de implementación de Sistemas Integrados, en ella se concibe la forma con la que el sistema podrá manejar los todos los aspectos gerenciales y operativos. En este punto, tendrán ventaja aquellas empresas que ya tenga implementado algún sistema de gestión de los tres constitutivos, al cual deberán solamente realizarle pequeñas modificaciones.

5.2. Fase de implantación

Una vez que las partes del sistema están adecuadamente desarrolladas, se debe divulgar el funcionamiento del sistema a todos los niveles de la empresa, sus diversos sectores, gerencias, contratistas, personal de apoyo y cualquier otro componente organizativo que esté involucrado con la operación.

No todos tienen que saberlo todo, pero sí deben conocer adecuadamente todo aquello perteneciente al sistema que incida sobre sus labores dentro la empresa.

5.3. Fase de operatividad

Cuando el Sistema es bien comprendido y manejado con soltura y como una labor cotidiana en todos los niveles de la organización (tanto propia como de apoyo), se entra

en esta fase de operatividad. A medida que esta fase madura, el sistema mismo comienza a nutrirse de la vivencia de la organización que lo utiliza plenamente y a su beneficio, surgiendo y detectando a su vez, innumerables oportunidades de mejora continua.

5.4. Fase de mejora continua

Esta etapa puede ser concebida como algo inevitable, ya que si el sistema logra seguir la progresión antes descrita de manera eficiente, se llega a un nivel de continuo revisionismo, autocrítica y reflexión, cuyos resultados conducen a cambios progresistas que garantizarán la existencia de un sistema vivo y renovado. El éxito en la progresión de las fases antes descritas dependerá de muchos factores de tipo conductual, entre los cuales pueden citarse los siguientes:

Cambiar la mentalidad es difícil y requiere tiempo, pero es la base sin la cual no es posible desarrollar y llevar adelante un sistema donde todos se sientan partícipes de los logros y las mejoras en la calidad, ambientales y de seguridad y salud. Es necesario establecer mecanismos para consolidar y promover una actitud que asegure que el proceso sea auto sostenible en el futuro.

El firme compromiso por parte de la dirección y la gerencia, convencidas de los cambios que se debían realizar para cumplir con tan altos objetivos resulta fundamental. Desafortunadamente existe la tendencia a identificar al Sistema Integrado de Gestión con la Gerencia o Departamento que se encarga de la Producción, de la Seguridad Industrial o del Cuidado del Ambiente. La única forma de romper con ese estigma es crear una nueva visión desde la fase inicial de desarrollo del sistema en la que se intensifique la participación de todos los trabajadores dejando, a los operadores de estas tres áreas, la función de asesores y agentes de cambio desde el inicio del proceso.

La capacitación de la gente juega un papel primordial. No se puede poner en manos del personal operativo la responsabilidad de desarrollar, implantar y operar un Sistema Integrado de Gestión, a menos que se estructure un programa masivo de capacitación antes de iniciar cada una de las actividades que resultan claves para el sistema. Es necesario que ciertas nociones, conocimientos, técnicas y destrezas sean alcanzadas como:

Todas las partes del Sistema deben estar interconectadas y por lo tanto no puede concebirse la existencia de algún elemento aislado.

El Sistema debe reflejar las actividades de la operación y, por lo tanto, no puede construirse en base a supuestos utópicos, difíciles de cumplir. De hecho, la verificación de que el sistema funciona de acuerdo a lo establecido, se hace mediante auditorías e inspecciones las cuales revisan el cumplimiento de todo lo que está escrito y

documentado. Lo que no puede cumplirse no debe formar parte del sistema.

Por lo tanto, nada de la operación puede estar fuera del Sistema, cualquier cambio en algún aspecto operativo, debe ser analizado con respecto a los potenciales nuevos impactos ambientales y riesgos a la salud y seguridad. Lo cual, a su vez, debería conducir a establecer los factores mitigantes de tales efectos potenciales.

5.5. Coincidencia en los tres sistemas

En estos Sistemas de Gestión, existe un compromiso y liderazgo por parte de la dirección. Solamente si la dirección de la organización está comprometida se logrará el éxito. Estos Sistemas de Gestión, están inmersos en un proceso de innovación y mejora continua (PDCA).

Se basan fundamentalmente en la acción preventiva y no en la correctiva.

Han de aplicarse en todas las fases del ciclo de vida de los productos y en todas las etapas de los procesos productivos.

Deben ser medibles. Sólo serán eficaces, si se son capaces de medir y evaluar la situación en la que estamos y a dónde vamos. En los tres sistemas, las técnicas de evaluación son similares e idénticas.

Los tres sistemas implican el compromiso y participación de todas las personas que trabajan en la organización. Realmente sería difícil obtener éxitos sin la participación de todo el personal en materia de calidad, ambiente o seguridad, pues son procesos continuos e integrados en toda la estructura de la organización.

La formación es la clave principal de todos aquellos Sistemas de Gestión.

REFERENCIAS

Cuellar, J. **Sistemas de Gestión ambiental ISO 14001**, recuperado en junio del 2013. <http://www.monografias.com/trabajos56/sistemas-gestion-ambiental/sistemas-gestion-ambiental.shtml>

Delgado, P. **Sistemas Integrados de Gestión-ISO 900? ISO 14000? OHSAS 14000** recuperado en septiembre del 2014, <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion2.shtml#ixzz3A66Tsu73>

Fernández, H. (2003). **Sistemas Integrados de Gestión**. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. España

Huayamave, E. (2013). **Los sistemas integrados de gestión: Gestión de la calidad total, gestión medio ambiental y gestión de la prevención. Norma internacional ISO 14001**. Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador