



ETAPAS PREVIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN **SISTEMA INTEGRADO**



ETAPAS PREVIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN **SISTEMA INTEGRADO**

© 2023

Global Standards, S. C.

Etapas previas para la implementación de un sistema integrado

D. Peña- Ramírez, C. Hernández, C. Valenzuela - Ocampo.*

Global Standards. Training Online.

Pedro Moreno 1677 Piso 5. Col. Americana, Guadalajara Jal, México.

**Correo de autor: ramizd@globalstd.com*

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en entornos dinámicos donde su crecimiento está determinado por su capacidad para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Para hacer frente a esta situación altamente competitiva, se necesita de modelos de gestión que permitan controlar de forma sistemática las actividades y procesos de la organización.

En estos modelos de gestión, es importante tener en cuenta la satisfacción de los trabajadores, de los clientes y del entorno social en el que las organizaciones desarrollan su actividad, ya que las exigencias del mercado global en materia de seguridad y salud en el trabajo, de calidad y medioambiente, ocupan posiciones preponderantes y son factores de éxito ^[1].

El organismo para la estandarización ISO para ayudar a las organizaciones a hacer frente a estos desafíos, y cumplir con sus objetivos organizacionales, ha propuesto diversos modelos de sistemas de gestión (*ver figura 1*), los cuales están pensados para ser integrados dentro de las organizaciones como un solo sistema que permita minimizar los riesgos y la economía, mejorar la calidad, la seguridad en el trabajo, el cuidado del medio ambiente, entre otros.

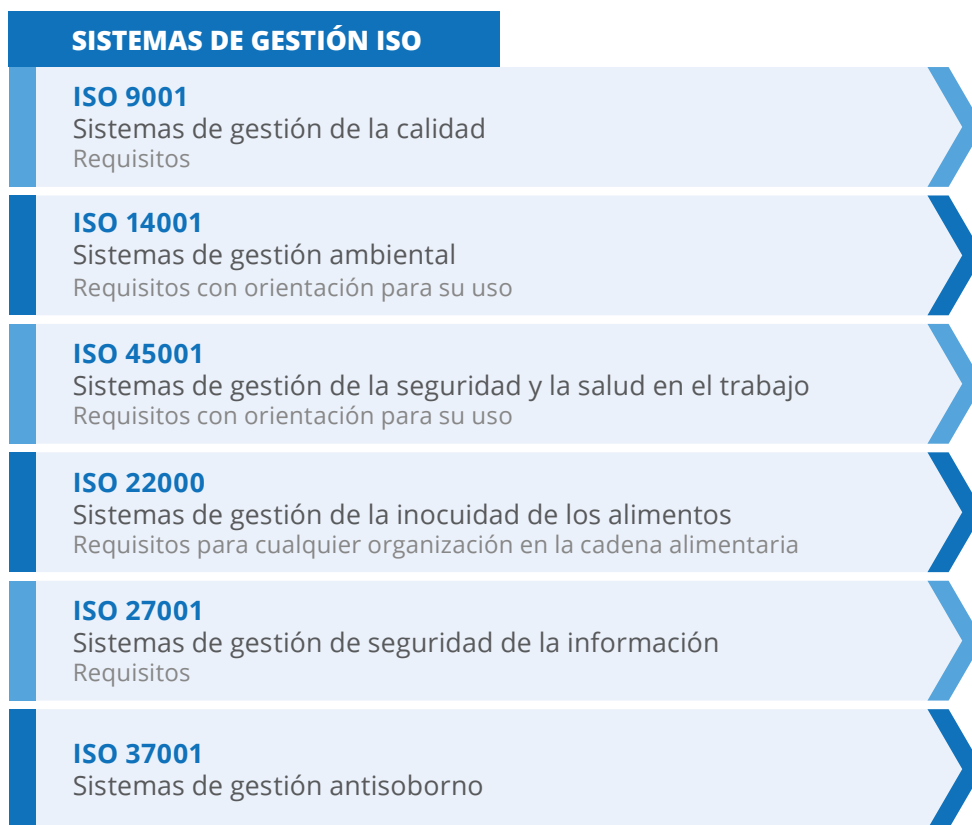


Figura 1. Ejemplos de sistemas de gestión propuestos por ISO.

Estos sistemas propuestos por ISO presentan a las organizaciones herramientas que les permiten generar estrategias, análisis, gestionar los riesgos y oportunidades para tomar decisiones orientadas al cumplimiento de sus objetivos.

En este E-book se proporciona información sobre las etapas previas que las organizaciones pueden considerar para que los sistemas de gestión propuestos por ISO se encuentren en un sistema integrado.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Un sistema de gestión integrado (SGI) se define como el conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr los objetivos de la organización en diversas disciplinas de gestión, como puede ser, calidad, ambiental, seguridad y salud, inocuidad, entre otras [2].

Para facilitar la tarea de integración ISO a actualizado sus esquemas de gestión bajo una estructura de alto nivel y enfoque a procesos (ver figura 2), de tal forma que su implementación, facilita a las organizaciones a identificar los elementos que se relacionan en los distintos sistemas de gestión para cumplir con todos los requisitos necesarios de cada esquema.

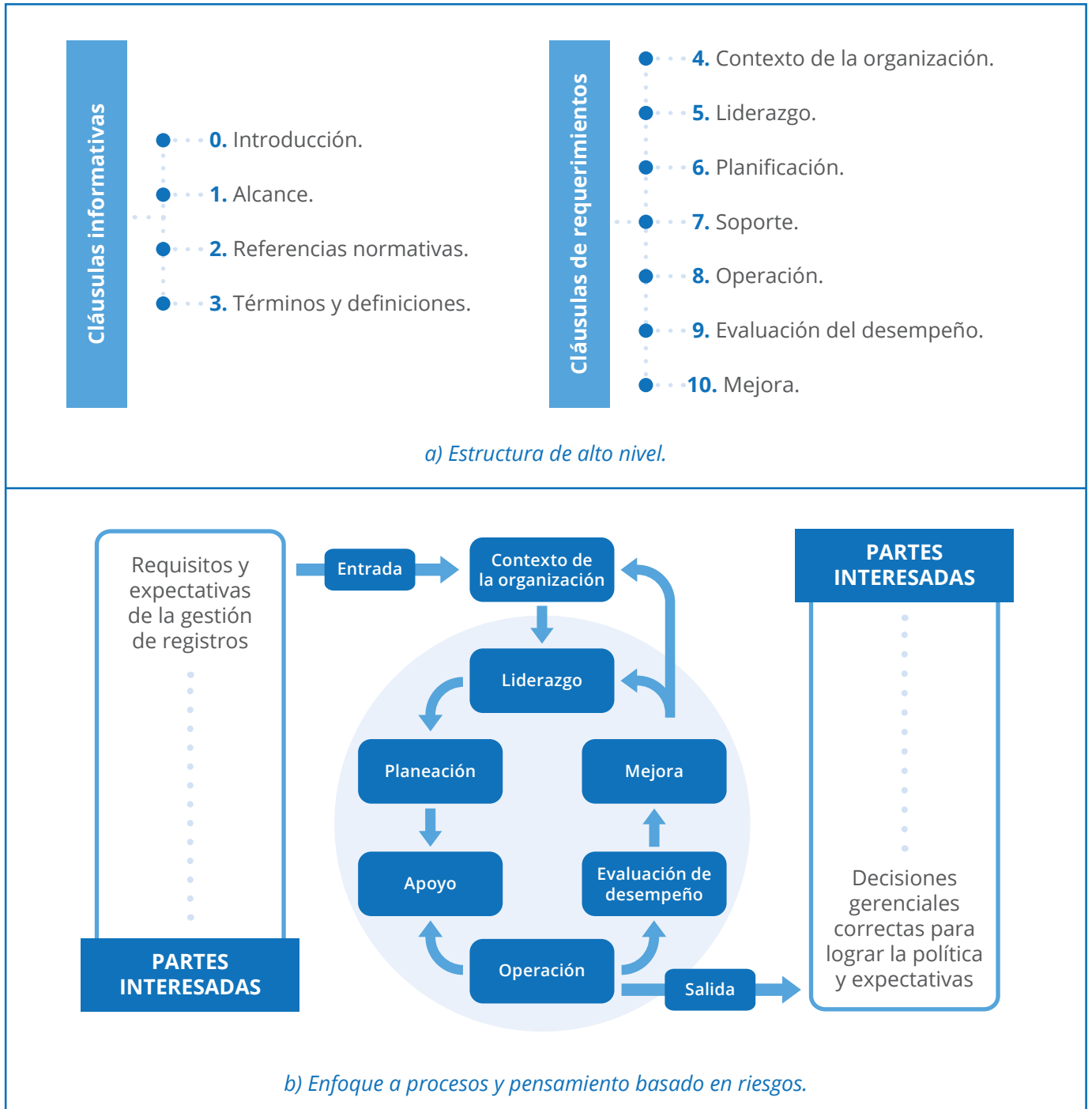


Figura 2. Estructura de las normas ISO.



Si bien cada esquema tiene sus propios requisitos específicos, mantener un enfoque basado en procesos en el que se incluya el ciclo PHVA (ver figura 3) facilitará la implementación, monitoreo y mejora de un SGI. El ciclo PHVA y la gestión por proceso, se considera un método probado y eficaz, que facilita la integración de los sistemas de gestión ^[3].

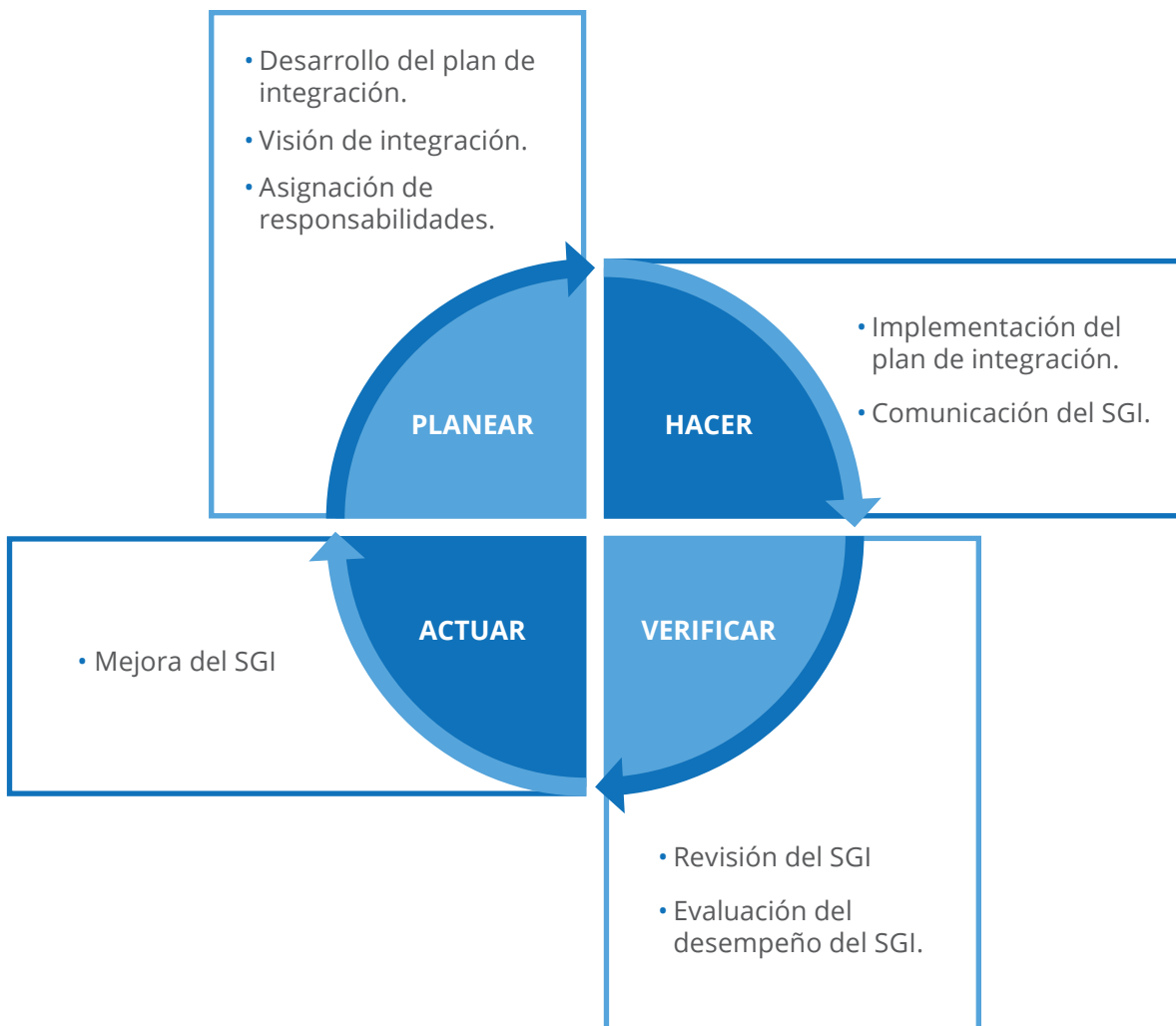


Figura 3. Ciclo PHVA.

A continuación, abordaremos las etapas previas en un SGI (Planear), que las organizaciones pueden considerar para tener éxito durante la implementación de este.

ETAPAS PREVIAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SGI ^[2]

Una integración eficaz de los sistemas de gestión requiere un enfoque metódico y planificado, así como de compromiso, dedicación y adaptabilidad; y puede partir de dos posibles escenarios (ver figura 4).



Figura 4. Escenarios en la integración de un sistema de gestión.

Las organizaciones que se encuentran en el escenario 1, tienen dos opciones para enfocar la implementación e integración de sus sistemas:

- **Implementación progresiva:** Implementar un primer sistema de gestión y posteriormente ir adicionando los demás sistemas de gestión, uno a la vez.
- **Implementación simultánea:** La implementación de los sistemas de gestión se realiza desde el inicio de manera integrada.

La elección del enfoque a seguir dependerá de la cultura organizacional y el nivel de organización para operar dentro de los marcos establecidos en los distintos esquemas de gestión con los que cuenta la organización.

Las organizaciones que se encuentran en el escenario 2, pueden llevar a cabo una implementación progresiva incorporando y añadiendo al sistema de gestión ya existente, los elementos y requisitos necesarios de los sistemas a integrar.

Sin importar el escenario, la integración de un sistema de gestión puede parecer una tarea compleja, pero el considerar las siguientes etapas previas a la integración pueden ayudar a las organizaciones a lograr una implementación exitosa:

- Obtener el apoyo y compromiso de la alta dirección.
- Formar un equipo responsable de la integración de los sistemas.
- Identificar los sistemas de gestión a integrar.
- Analizar el contexto de la organización.
 - Madurez de la organización en la gestión de procesos.
 - La complejidad de las necesidades de las partes interesadas.
 - El riesgo de implantar un SGI.
 - Nivel o grado de integración.
- Desarrollar un plan de integración.

Algunos de los pasos podrían resumirse o eliminarse en función de la madurez y compromiso organizacional.



Analicemos cada uno de los pasos.

• **Obtener el apoyo y compromiso de la alta dirección**

Representa la fase más dinámica de todo el proceso, ya que para dirigir un conjunto de actividades se requiere la capacidad de persuasión y la habilidad de liderar. Para los sistemas de gestión ISO ^[4] la alta dirección es *“la persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.”* Por lo que el propósito de este paso es facilitar el logro de los objetivos de la organización. Aunque anteriormente todo lo relativo al liderazgo de la organización se trataban como un aspecto secundario, en la actualidad, desempeña un papel fundamental para la integración de los sistemas.

En el mercado actual la alta dirección además de establecer las estrategias de rentabilidad económica, obtenidas por el proceso de comercialización, debe establecer estrategias que permitan asegurar la calidad, la seguridad de los trabajadores, el cuidado del medio ambiente y el valor que tenga la actividad que realiza la organización ante la comunidad, ya que son elementos que suman para la permanencia y crecimiento de la organización.

La alta dirección es fundamental para crear una cultura de mejora continua en la organización y asegurar el éxito, ya que es la encargada de proporcionar los recursos y la estructura para establecer, implementar y mantener cualquier sistema de gestión. Es por lo anterior que el primer paso previo a la integración de los sistemas de gestión es conseguir el compromiso organizacional ^[3].

Sin este compromiso, es difícil que un sistema de gestión integrado sea efectivo y sostenible a largo plazo, puesto que es la alta dirección la responsable de establecer:

- La política y los objetivos de la organización.
- La comunicación.
- La asignación de responsabilidades y autoridades.
- El asegurar la disponibilidad de recursos.
- La promoción de la mejora continua.

Factores que son esenciales dentro de los sistemas de gestión, además de ser decisiones que afectan a toda la organización, desde el presidente hasta los colaboradores.

• **Formar un equipo responsable de la integración de los sistemas**

En todo proyecto el éxito o fracaso de este radicará en el equipo elegido para cumplir con los objetivos planteados. Es bajo esta premisa que el equipo se compone de individuos que trabajan juntos hacia un objetivo común. Este puede incluir ejecutivos, directores, líderes de áreas de diferentes departamentos y operadores. La formación de los integrantes del equipo en los sistemas de gestión a integrar será un factor determinante para lograr el éxito en la implementación.

El objetivo es formar un equipo multidisciplinario que permita el logro de la integración de los sistemas ^[5].

Algunos aspectos que se pueden considerar para la elección del equipo multidisciplinario son:

- Diversidad de conocimientos.
- Comunicación efectiva.
- Liderazgo compartido y distribuido.
- Toma de decisiones basada en datos.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Creatividad e innovación.

La alta dirección establece los roles y responsabilidades que desarrollará cada integrante.

• Identificar los sistemas de gestión a integrar

Establecer los esquemas que se quieren integrar, para identificar las sinergias entre estos y los requisitos normativos asociados, ayudará a eliminar redundancias y combinar actividades similares.

Las organizaciones comúnmente manejan tres sistemas de gestión (ver figura 6), que les ayudan a diferenciarse y a ser más competitivas, lo que les permite permanecer en el mercado ^[1].

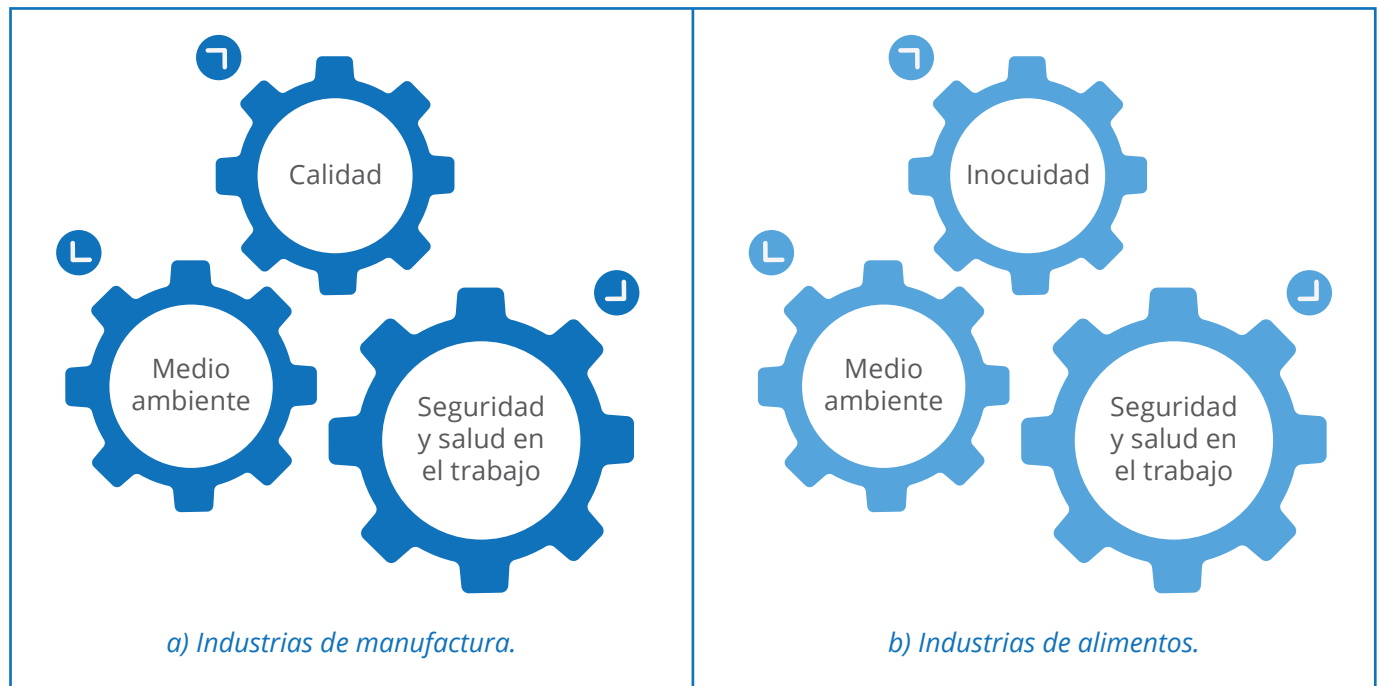


Figura 5. Sistemas de gestión comúnmente integrados.

• Analizar el contexto de la organización

Realizar una evaluación exhaustiva de la situación actual de la organización, identificar los procesos involucrados y las áreas de mejora que deben atenderse (ver figura 7), proporciona a la organización información útil que permite identificar la estrategia a seguir para la implementación exitosa de un sistema de gestión integrado.

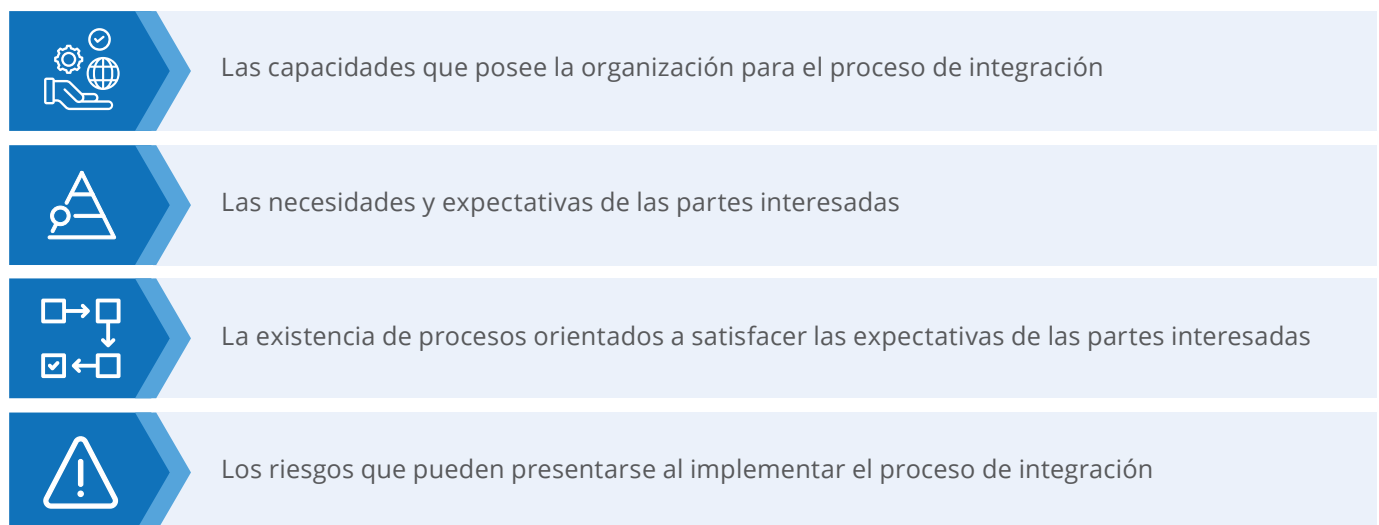


Figura 6. Condiciones y características por identificar

Para realizar este análisis se sugiere considerar los siguientes aspectos.

➤ Madurez de la organización en la gestión de procesos

Identificar en qué nivel de madurez se encuentra la organización en términos de la adopción de un enfoque de gestión basado en procesos (ver figura 7).

Madurar en la gestión a través de los procesos, es un desafío que requiere compromiso de la organización entera, ya que no sólo implica cambios operativos y tecnológicos sino también culturales que deben ser absorbidos por los colaboradores ^[6].

NIVEL MÍNIMO

- No existe un enfoque a procesos
- No están identificados y definidos todos los procesos
- No se identifican las interacciones entre los procesos
- No se asignan responsables de cada proceso

NIVEL MÁXIMO

- Los procesos están identificados adecuadamente
- Se tienen líderes para cada proceso
- Las interacciones de los procesos están claramente identificadas
- Se tienen definidos indicadores para seguimiento del nivel de satisfacción de las partes interesadas

Figura 7. Niveles de madurez en la gestión por procesos ^[2].

➤ La complejidad de las necesidades de las partes interesadas

Actualmente las organizaciones ya no son responsables solamente ante los accionistas e inversores, sino que también deben incluir otros actores, tales como los colaboradores, la sociedad, los proveedores, los consumidores, las autoridades reguladoras, entre otros que pueden tener un efecto importante sobre su reputación y el rendimiento del negocio. Es por lo anterior que en este paso se deberá identificar el grado de exigencia y homogeneidad de las necesidades de los clientes, proveedores, colaboradores, gubernamentales, sociales, accionistas y cualquier parte que se vea afectada por la implementación de un sistema de gestión integrado ^[1].

➤ El riesgo de implementar un SGI

Identificar aquellos eventos que podrían crear, aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar la implementación del SGI. En esta etapa se identifican las áreas de impacto, los eventos, causas y consecuencias potenciales, los riesgos relacionados con el grado de exigencia de la normativa legal aplicable a las actividades de la organización, el impacto en caso de incumplimiento de éstas, el nivel de implicación de los colaboradores y de la alta dirección, los recursos disponibles, el impacto de los cambios a realizar dentro de la organización, entre otros. Con la finalidad de que los riesgos detectados se analicen y se gestionen oportunamente ^[1].

Tras la evaluación de los riesgos es recomendable realizar un análisis FODA de la situación de la organización, esto facilitará seleccionar la estrategia a seguir en la implementación del SGI ^[2].

➤ Nivel o grado de integración ^[2].

Es posible identificar muchos niveles o grados de integración, sin embargo, para facilitar a las organizaciones identificar el nivel de integración que se desea se pueden identificar únicamente tres niveles (*ver figura 8*).

- **Nivel básico:** Se caracteriza por disponer para las diferentes disciplinas de gestión a integrar, información documentada similar, herramientas de mejora compartidas y documentos unificados.
- **Nivel medio:** Se mantiene una estructura global de procesos, es decir, se tienen identificados los procesos que pueden ser integrados y los procesos que por su naturaleza es necesario que sean independientes. Las herramientas utilizadas para la gestión de una disciplina son compartidas para las demás disciplinas.
- **Nivel avanzado:** Implica el establecimiento y planificación equilibrada de los objetivos en todas las áreas de la organización, se identifica claramente las relaciones entre los procesos y se tiene una visión de causa - efecto entre los resultados globales y los resultados de cada uno de los procesos.

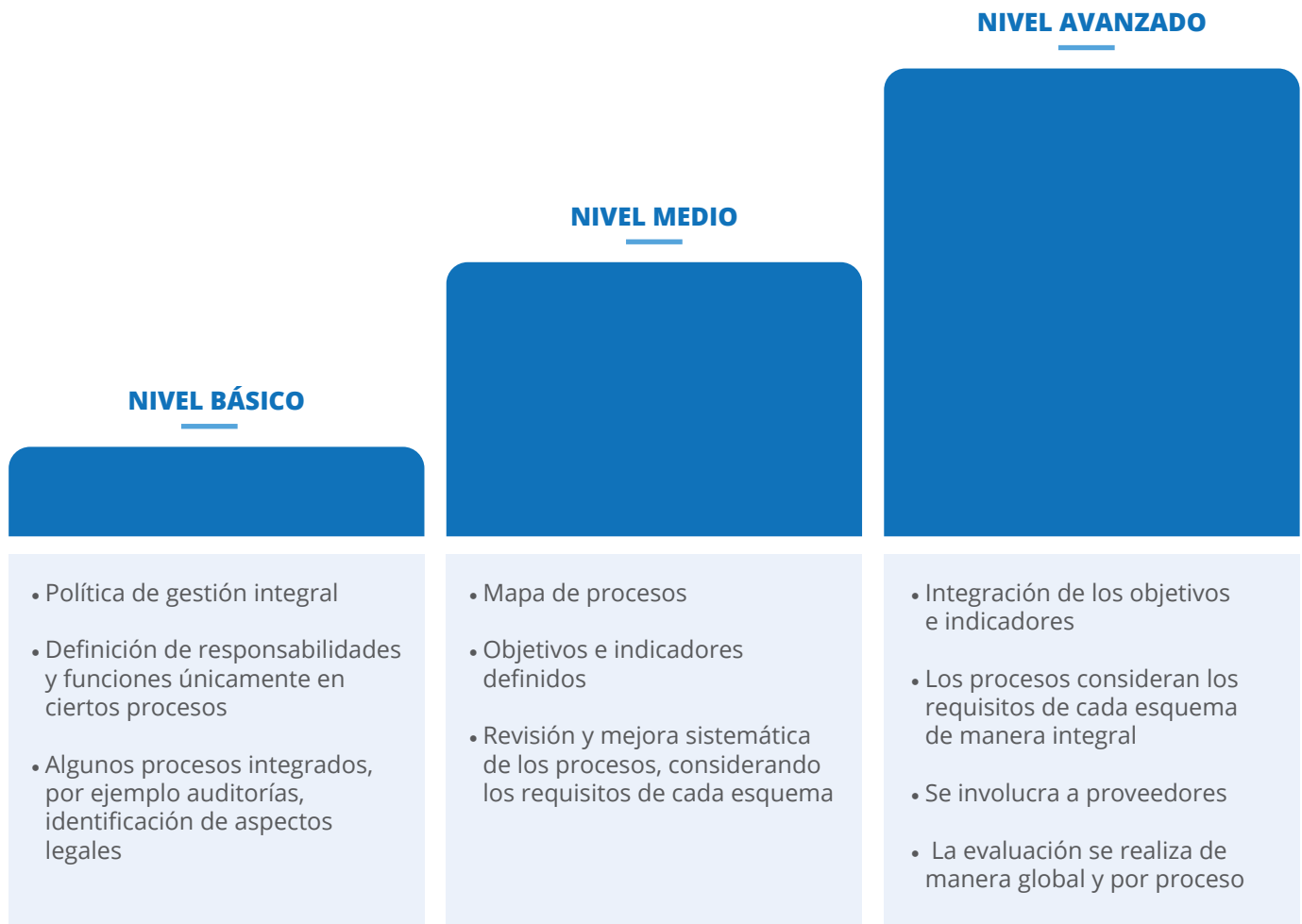


Figura 8. Niveles de integración.

Este es el último paso para realizar el análisis del contexto de la organización y en función de la situación en la que se encuentre, se elegirá el nivel de integración al que se aspira y en qué disciplinas de gestión se llevará a cabo.

Independientemente del nivel de integración por el que la organización se decida, para asegurar una exitosa implementación de un SGI, es necesario elaborar un plan de integración. El cual permitirá determinar las acciones a desarrollar para la implementación eficaz del SGI.

• **Desarrollar un plan de integración**

Se desarrolla un plan que contribuya a identificar las responsabilidades de cada líder con respecto a las disciplinas de gestión a integrar, esto permitirá asignar las responsabilidades con base en los conocimientos y experiencia de cada líder en cada disciplina de gestión.

El plan de integración deberá permitir a la organización ejecutar de manera eficaz y controlada la integración de los sistemas de gestión elegidos (ver figura 9) ^[2].



Figura 9. Aspectos por considerar en un plan de integración.

La efectividad de la implementación de un SGI dependerá en gran manera del desarrollo de un plan de integración que considere todos los aspectos y actividades necesarias para lograr la integración.

Un adecuado plan de integración permite beneficios económicos y de tiempo para la organización, y para los responsables de la implementación y ejecución se convierte en una herramienta de fácil utilización para desempeñar su trabajo. ^[1]

CONCLUSIONES

Considerar estas etapas previas pueden ser de gran ayuda para una integración exitosa, sin embargo, la cultura organizacional y la capacitación sobre los fundamentos relacionados con los sistemas de gestión elegidos para integrar serán componentes determinantes para la efectividad de la implementación.

Referencias:

- [1] J. A. Fraguera Formoso, L. Carral Couse, G. Iglesias Rodríguez, A. Castro Ponente and M. J. Rodríguez Guerreiro. "La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial." *Dyna rev.fac.nac.mina*. Vol. 78, Núm. 167, pp. 44 – 49. 2011.
- [2] N. Cebrian Mirallas. *Implantación del sistema integrado de gestión*. Universitat Oberta de Catalunya. Visto en línea en *Repositori Institucional (O2): Página de inicio (uoc.edu)* el 13/09/2023.
- [3] C. M. R. Moreno Pinto, Y. Lores Rodríguez y F. A. Caraballo Hechavarría. "La gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo." *Revista de desarrollo sustentable, negocios, emprendimiento y educación RILCO DS*. Num. 15. 2021.
- [4] *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Norma ISO 9000. Traducción oficial. Cuarta Edición 2015.*
- [5] D. Becerra Domínguez. *Integración y selección de equipos multidisciplinarios en áreas estratégicas de las fuerzas militares. Trabajo de grado. Especialista de alta gerencia. Universidad militar nueva Granada. Bogotá, Colombia. 2020.*
- [6] I. Rodríguez y D. Alpuin. *La Gestión por Procesos en las Organizaciones. La forma en la que los resultados se logran*. Deloitte. 2014. Recuperado de *Auditoría, Impuestos, Consultoría, Riesgos y Asesoría Financiera | Deloitte México* el 12/09/2023.



www.globalstd.com

