

ASPECTOS CLAVE DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN

JESÚS ABAD PUENTE

PROFESOR DEL DPTO. DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

jesus.abad@upc.edu

ACTUALMENTE EN LAS EMPRESAS, A LA PREOCUPACIÓN POR LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DEBE SUMARSE TAMBIÉN LA PREOCUPACIÓN POR LA CONSECUCCIÓN DE AQUELLOS RESULTADOS QUE PERMITEN SATISFACER LAS EXPECTATIVAS DE LAS LLAMADAS PARTES INTERESADAS O "STAKEHOLDERS" QUE INTERACTÚAN CON ELLAS. NOS REFERIMOS A LOS CLIENTES, LAS COMUNIDADES LOCAL Y GLOBAL, LOS TRABAJADORES, LOS ACCIONISTAS, LAS ADMINISTRACIONES, ETC. CADA UNO DE ESTOS COLECTIVOS ESPERA ALGO DE LA EMPRESA -ESTA PREMISA ES EXTENSIBLE A LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL- (LOS CLIENTES, PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD A BUEN PRECIO; LAS COMUNIDADES LOCAL Y GLOBAL, RESPETO POR EL MEDIOAMBIENTE; LOS TRABAJADORES, UN ENTORNO DE TRABAJO SEGURO; LOS ACCIONISTAS, TRANSPARENCIA EN LAS CUENTAS; LAS ADMINISTRACIONES, EL CUMPLIMIENTO DEL CUERPO NORMATIVO QUE DESARROLLAN; ETC.) Y SU PLENA SATISFACCIÓN SE TORNA ESENCIAL AL MENOS PARA SU SUPERVIVENCIA.

Una de las herramientas que las organizaciones han utilizado para ello han sido los estándares de sistemas de gestión. Éstos nacen con la intención de proponer modelos de gestión que ayuden a las organizaciones a procurar la satisfacción de sus diferentes partes interesadas, aunque de forma separada. Así surgen por ejemplo las familias ISO 9000 (Gestión de la Calidad), ISO 14000 (Gestión del Medioambiente) u OHSAS 18001 (Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales) con una clara orientación hacia los clientes, la sociedad y los trabajadores respectivamente. Este alcance limitado no ha sido óbice para que la implantación de sistemas de gestión a partir de estas familias de estándares haya tenido un impacto significativo y siga siendo una práctica extendida entre las organizaciones. Sin embargo, este desarrollo ha sido independiente, por lo que numerosas organizaciones disponen en estos momentos de sistemas individuales funcionando en paralelo.

Un análisis detallado de estos estándares permite comprobar que se fundamentan en los mismos principios de gestión (mejora continua, gestión por procesos, alta implicación de la dirección, etc.) y comparten esquemas y requisitos similares (formación de los trabajadores, auditorías internas, definición de objetivos, etc.), por lo que uno se pregunta inmediatamente ¿por qué mantener sistemas de gestión separados, generando con ello las consecuentes duplicidades y suboptimizaciones de recursos? Es entonces cuando nos situamos en el camino hacia la integración de sistemas de gestión.

Pero tal como ocurre con cualquier concepto nuevo de gestión empresarial, y éste lo es relativamente, han surgido ciertos problemas en los instantes iniciales de su propuesta, que todavía hoy son objeto de debate. Estos problemas se centran principalmente en torno a tres aspectos:

- a) **De alcance:** ¿qué sistemas de gestión deben integrarse?
- b) **Semántico:** ¿qué es exactamente un Sistema Integrado de Gestión (SIG)?
- c) **Metodológico:** ¿cómo podemos diseñar e implantar un SIG?



Intentaremos dar respuesta a estos interrogantes a lo largo de este artículo.

EL ALCANCE DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

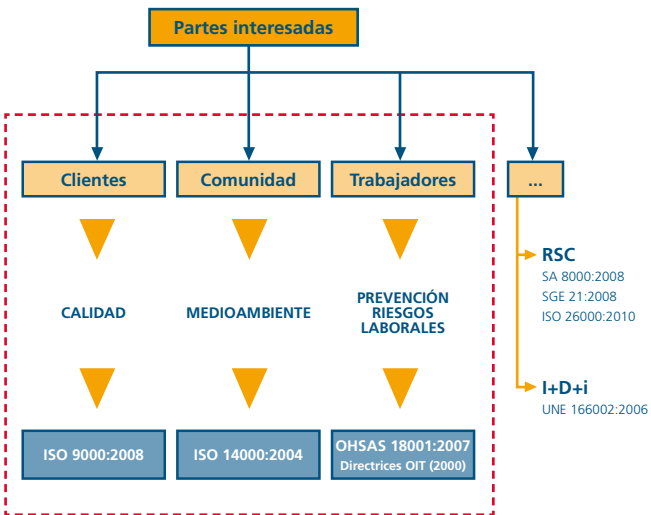
Está ampliamente extendida la idea de que la integración de sistemas de gestión se circunscribe a las funciones técnicas de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales. Sin embargo, son necesarias ciertas matizaciones.

En primer lugar, esto no siempre ha sido así; de hecho inicialmente los esfuerzos por integrar sistemas de gestión se centraban en calidad y medioambiente a través de sus respectivos estándares del momento (ISO 9001:1994 e ISO 14001:1996), y sólo se incorporó prevención de riesgos laborales cuando apareció la especificación internacional OHSAS 18001 en el año 1999 (conviene recordar que esta especificación no es un documento ISO, organismo que se ha negado hasta ahora a publicar un estándar en este ámbito), por lo que durante unos años la integración sólo afectaba a dos sistemas de gestión.

En segundo lugar, existen sectores en los que desde una perspectiva estratégica puede no ser necesario implantar sistemas de gestión formalizados, con su correspondiente certificación, en algunas de estas funciones técnicas, o sectores que están sometidos a estándares internacionales mucho más exigentes que ISO 9001 (el sector farmacéutico es un claro ejemplo). En estos casos la integración puede verse reducida por lo tanto tan sólo a dos de los tres sistemas de gestión mencionados.

Finalmente, están apareciendo nuevos modelos de estándares de gestión para otras funciones técnicas cuyos sistemas de gestión asociados son susceptibles de incorporarse a la integración (véase la figura 1), por lo que el alcance de la misma se podría ver ampliado.

F1. Sistemas de gestión basados en estándares internacionales



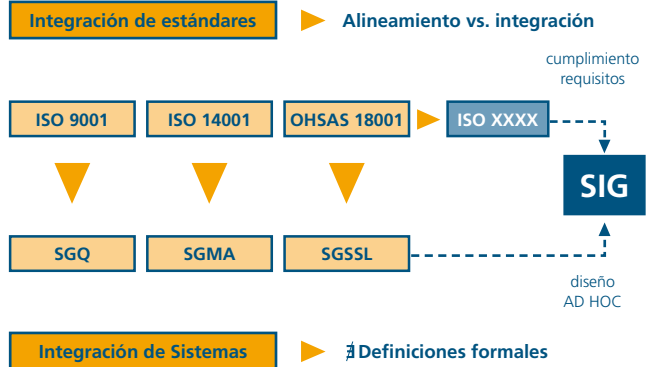
Así pues, podemos concluir que la integración de sistemas de gestión puede verse reducida o ampliada en cuanto a su alcance, dependiendo de las circunstancias de cada organización, sin perder con ello los potenciales beneficios que de ella se esperan.

EL CONCEPTO DE INTEGRACIÓN

La integración puede ser conceptualizada desde dos enfoques: a través de la integración de los estándares o a través de la integración de los sistemas de gestión implantados en las organizaciones.

El resultado final bajo el primer enfoque sería la publicación de un único estándar genérico que cubriera las diferentes funciones técnicas específicas involucradas. El concepto de SIG quedaría entonces sujeto únicamente al resultado de la implantación de dicho estándar; es decir, podríamos asegurar que un sistema de gestión es integrado si cumpliera con sus requisitos. Sin embargo, tal estándar no existe y cabe prever que no aparezca próximamente. En todo caso, lo que se está produciendo en la actualidad es una alineación de los existentes a través de las revisiones periódicas a que están sometidos, consiguiendo con ello un alto grado de similitud en cuanto a sus estructuras y contenidos.

F2. Integración de estándares vs. integración de sistemas de gestión

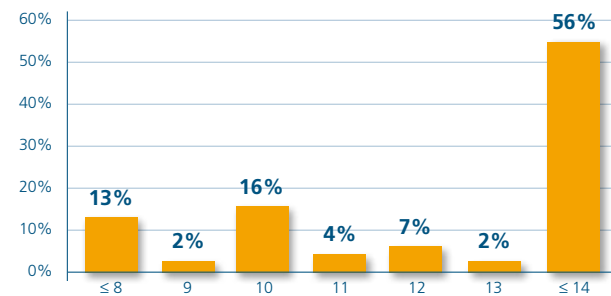


La no existencia de un estándar internacional de SIG implica por tanto que cuando una organización decide integrar sus sistemas de gestión deba hacer un diseño *ad hoc*. Las consecuencias de esto son evidentes: existen tantos SIG como organizaciones han decidido integrar. ¿Cómo decidir entonces cuáles de ellos están verdaderamente integrados y cuáles no?

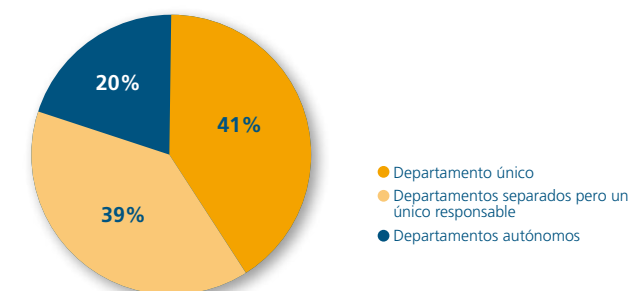
Sirva de ejemplo el estudio que hemos realizado desde la Universidad Politécnica de Cataluña conjuntamente con AENOR a principios de este año, algunos de cuyos resultados pueden verse en la figura 3. En ellos comprobamos cómo los ámbitos de integración documental, operativa y organizativa pueden variar sustancialmente de una organización a otra.

F3. Grado de integración de los elementos de un SIG

Número de procedimientos escritos integrados

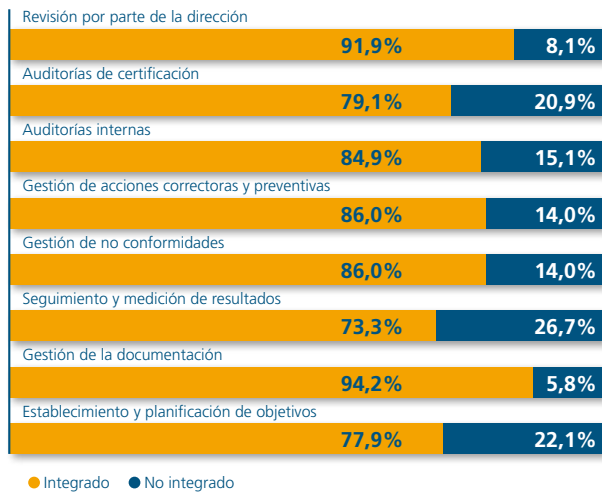


Integración organizativa



Continuación figura 3

Procesos ejecutados de forma integrada



Esta diversidad de formas de integrar hace difícil formular una definición que nos permita determinar objetivamente cuándo dos o más sistemas pueden considerarse integrados; de hecho no existe. Es por ello que se utiliza un camino indirecto, aunque más operativo: la consideración de la integración de sistemas de gestión como un proceso progresivo, cuyos niveles vienen caracterizados por ciertas variables medibles, de forma que cuando se alcanza el estadio superior se considera que se ha logrado la "integración completa".

Existen numerosas propuestas de clasificación de niveles de integración en el mercado, pero ninguna goza de aceptación universal, por lo que nos limitaremos aquí a proponer la que utilizamos en el estudio que hemos mencionado, sin pretender con ello que la asuma como propia el lector. Se basa en tres niveles de integración que se alcanzan cuando se integran los elementos que se especifican en cada uno de ellos según las siguientes fórmulas:

- **Nivel alineamiento:** se integra la documentación (único manual, procedimientos escritos integrados...).
- **Nivel combinación:** se añade la integración de las herramientas de mejora del sistema (auditorías, gestión de acciones preventivas y correctivas, revisión del sistema por parte de la dirección...).
- **Nivel integración:** se añade la integración de los procesos operativos (realización de producto o prestación de servicio) y la unificación de responsabilidades (integración departamental).

METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN

En estos momentos puede decirse que existen básicamente tres caminos para implantar un SIG: enfoque basado en los estándares de gestión, enfoque basado en TQM y enfoque sistémico. Explicar detalladamente cada uno de ellos queda fuera del objeto de este artículo y nos requeriría un artículo de mucha mayor extensión, por lo que nos limitaremos a resumir los principios en que se basan y los resultados que se obtienen.

El enfoque basado en los estándares de gestión es el que tiene mayor aceptación y se basa en la utilización de las tablas de correspondencias que anexan los diferentes estándares, a través de las

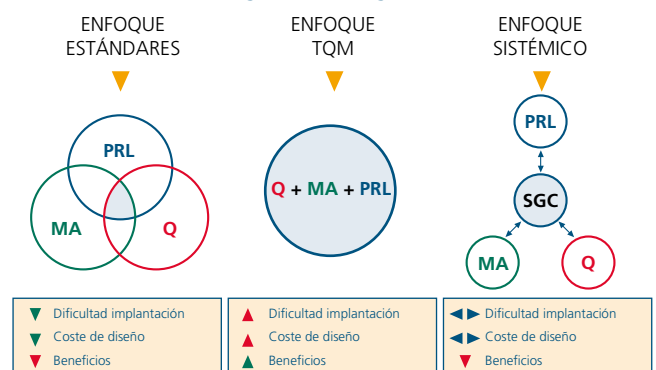
cuales se relacionan sus cláusulas. Sin embargo, las diferencias que siguen existiendo entre ellos imposibilitan la integración completa, en el sentido de que seguirán existiendo procedimientos que sean específicos de una o dos de las áreas integradas; por lo tanto los sistemas originales seguirán siendo visibles.

El enfoque basado en TQM se fundamenta en el diseño del mapa de procesos de la organización, sin tener en consideración los procesos o procedimientos fijados por los estándares y, en todo caso, si se desea la certificación de los sistemas individuales se incorporan posteriormente sus requisitos allá donde proceda. Es la única metodología que permite obtener un SIG en el que los sistemas originales dejan de ser visibles, por lo que el nivel de integración que se puede alcanzar es mayor.

Por último, el enfoque sistémico establece la implantación de un sistema de gestión nuclear que da cobertura a los procesos compartidos por las funciones técnicas a integrar y posteriormente se añaden sistemas satélites para cada una de éstas, con aquellos aspectos que son específicos de ellas, estableciendo mecanismos de interacción con el sistema central.

Puede decirse que la metodología más sencilla de implantar y que requiere menor despliegue de recursos es la basada en los estándares, pero genera pocos beneficios dado que no nos permite diferenciarnos de los competidores que hayan utilizado esta misma metodología (los estándares son los mismos para todas las organizaciones). Por el contrario, la que genera mejores resultados es la metodología basada en TQM, pero es a la vez la que exige mayores costes. Decidirse por alguna de estas tres metodologías es al final una opción particular de la organización, en función de los objetivos estratégicos que persiga.

F4. Consecuencias derivadas de la aplicación de las diferentes metodologías de integración



Permítanme por último finalizar este artículo exponiendo unas conclusiones sobre los tres aspectos que hemos tratado:

- El alcance de un SIG ni se circunscribe únicamente a los sistemas de Calidad, Medioambiente y Prevención de Riesgos Laborales, ni debe incorporar todos ellos obligatoriamente. Depende de las necesidades y circunstancias de cada organización.
- No existe una definición universalmente aceptada, por lo que el concepto de SIG está expuesto a diferentes interpretaciones.
- No existe un único recorrido metodológico para la implantación del SIG y cada uno de ellos conduce a un resultado final diferente.