

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN COMO RESPUESTA A LA DIVERSIDAD.

Elvira Maeso González; Santiago Calero Castro; Juan Carlos Rubio Romero
Universidad de Málaga

RESUMEN

La diversidad del mercado en el que la empresa se ve involucrada, entendiéndose por tal la disparidad de criterios, intereses, concienciaciones, culturas, etc. de la sociedad en su conjunto en temas relacionados con la calidad, la protección del medioambiente, la seguridad tanto laboral como de los usuarios finales del producto, etc. ha obligado a las empresas a adoptar e implantar sistemas de gestión integrados enfocados a la satisfacción de todas estas necesidades como respuesta a la diversidad. El objeto del presente trabajo es poner de manifiesto las similitudes entre los diferentes sistemas de gestión de la empresa, según las tendencias actuales, así como la necesidad y conveniencia de integrarlos en un único sistema de gestión integrado donde se tenga en cuenta los diversos aspectos a considerar.

INTRODUCCIÓN.

La diversidad del mercado en el que la empresa se ve involucrada, entendiéndose por tal la disparidad de criterios, intereses, concienciaciones, culturas, etc. de la sociedad en su conjunto en temas relacionados con la calidad, la protección del medioambiente, la seguridad tanto laboral como de los usuarios finales del producto, etc. han obligado a las empresas a adoptar e implantar sistemas de gestión integrados enfocados a la satisfacción de todas estas necesidades como respuesta a la diversidad.

Así pues toda empresa que quiera sobrevivir al actual mercado caracterizado por la competitividad tiene que ser capaz de satisfacer las exigencias impuestas en las diversas materias de Calidad, Seguridad, Medioambiente, etc.

La evolución del modelo ISO 9000, su difusión, conocimiento, implantación y masiva utilización en todos los sectores económicos, hacen de él una base perfecta sobre la que se pueden desarrollar otros sistemas de gestión de filosofía similares como las enfocadas a la gestión del medioambiente (normas UNE-EN-ISO 14000) o la gestión de la seguridad (Normas UNE 81900EX).

ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES SISTEMAS DE GESTIÓN

Si hiciéramos un primer análisis centrándonos en las similitudes entre la gestión de la calidad y del medio ambiente, encontraríamos, entre otras, las siguientes:

- De carácter voluntario.
- Debe ser impulsada por la alta dirección y estar involucrada todo el personal de la compañía.
- Filosofía orientada a la mejora continua.
- Centradas en los procesos.
- Basados en el ciclo de Deming (Plan, Do, Check, Action)
- Aseguramiento de los requisitos establecidos en las correspondientes normas.
- Su aplicación implica el compromiso adquirido para garantizar el esfuerzo para la mejora continua de los procesos en beneficio de los clientes y por tanto de la sociedad.
- Coherencia con las políticas y objetivos estratégicos establecidos por la dirección.
- Demostrables tanto interna como externamente, y por tanto auditables y certificables por los organismos competentes.
- Disponibilidad de un sistema de registros que permite realizar un seguimiento de lo que se hace.
- Necesidad de permanente actualización mediante la realimentación de los resultados obtenidos.
- Su correcta aplicación y evaluación posterior permite obtener la marca AENOR de Empresa Registrada (ISO 9000) o la marca AENOR de Gestión Medioambiental (ISO 14000)
- Elementos comunes como las revisiones, control de la eficacia, control de la documentación y de los registros, auditorías internas, tratamientos de las no conformidades, acciones correctoras y preventivas, inspecciones y ensayos, calibración de equipos, formación, etc.

Como se puede observar, las similitudes son muchas, sin embargo su implantación en la empresa está mucho más extendida en lo referente a las normas ISO 9000 que en las ISO 14000. Según consulta realizada en AENOR, 3513 empresas tenían la certificación UNE-EN-ISO 9001/2/3 mientras que sólo 108 empresas estaban certificadas UNE-EN-ISO 14001 (datos a 30 de septiembre de 1998).

A la vista de estos datos es lógico pensar que las empresas que ya cuentan con el sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000 y dadas las grandes afinidades con el sistema de gestión medioambiental, podrían utilizar su experiencia y base documental para ampliar y poder así obtener el certificado de gestión medioambiental.

Centrándonos ahora en las analogías existentes entre la gestión de la seguridad y de la calidad nos encontramos con las siguientes:

- En ambos se intenta fomentar una auténtica cultura preventiva, tanto de fallos cualitativos como en materia de seguridad.
- Se promueve la formación en dichas materias en todos los niveles educativos, involucrando a la sociedad en su conjunto.
- Exige una actuación en la empresa, que desborda el mero cumplimiento formal de un conjunto predeterminado de deberes y obligaciones empresariales y, más aún, la simple corrección a posteriori de situaciones adversas manifestadas.
- Filosofía orientada a la mejora continua.
- La gestión debe integrarse en el conjunto de actividades y decisiones de la empresa, tanto en los procesos técnicos de diseño, fabricación, servicio posventa y distribución, como en la organización del trabajo y en las condiciones en que éste se lleve a cabo.
- Implica la obligación y asunción por todos los niveles jerárquicos de la empresa de incluir la búsqueda de la calidad y de la prevención de riesgos en cualquier actividad que realicen u ordenen y en todas las decisiones que se adopten.
- Exigen ambas una base documental actualizada y revisada periódicamente.
- La dirección debe estar involucrada para que las políticas sean efectivas.
- Existen auditorías externas para verificar el correcto funcionamiento de los sistemas implantados.

Se plantea ahora la idea de unificar estos tres sistemas de gestión y su certificación en un único sello que englobe la gestión de la calidad, medioambiente y seguridad.

TENDENCIA A LA INTEGRACIÓN

De la comparación de todos los puntos comunes encontrado en los análisis anteriores (calidad-medioambiente y calidad-seguridad) se desprende la necesidad de gestionar en el seno empresarial la diversidad de forma integrada. Apoyando esto Jenkins, Brearley y Stephens (1991) establecen que para conseguir adecuados procedimientos de trabajo, los asuntos relativos a seguridad, higiene y protección medioambiental deben ser tratados de la misma manera que otros objetivos empresariales. Para ello la dirección de la empresa debe:

1. Desarrollar y promover una adecuada cultura organizativa.
2. Formular, comunicar e implementar una política adecuada.
3. Supervisar la actuación de la empresa.

El resultado inmediato de la aplicación de las normas correspondientes es la configuración de un sistema de gestión integrado en las cuales todo debe estar correctamente documentado, todo lo documentado debe estar adecuadamente implantado y debe estar vigilado todo lo anterior a través de auditorías.

Como hemos visto estas tres líneas de actuación aparentemente diferentes en la práctica presentan aspectos comunes especialmente en lo referente a Metodología e Implantación. Así la implantación de los tres sistemas de gestión por separado, uno de aseguramiento de la calidad, otro de prevención de riesgos laborales y un tercero de gestión medioambiental, diferentes y simultáneos en el tiempo, conllevaría una tarea ardua y complicada, ya que sólo documentalmenente implicaría la existencia de un manual y sus correspondientes procedimientos para cada uno de los subsistemas anteriores.

Asimismo la burocracia generada, la dificultad en su implantación y las posibles consecuencias en el resto de los sistemas derivadas de las acciones correctoras para solucionar un problema en uno de ellos, podrían ocasionar más problemas que soluciones, reflejándose en un aumento de los costes y en una pérdida de competitividad si no se realizara adecuadamente. De todo esto y teniendo en cuenta además los demás elementos comunes se podrían obtener mayores sinergias y evitar ineficiencias integrando los tres sistemas.

El establecimiento de un sistema integrado donde se tuviera en cuenta la diversidad de los distintos sistemas simplificaría la gestión recogiendo en un único sistema documental los procedimientos, manuales, documentación técnica, reglas e instrucciones, registros y herramientas necesarias para responder a los requisitos y retos planteados sobre los aspectos de calidad, medioambiente y seguridad.

Se trataría de definir en procedimientos escritos la estructura organizativa, las responsabilidades, la forma de realizar los procesos y los recursos necesarios para asegurar la calidad de los productos, preservando el medioambiente, la salud y la seguridad de los empleados y de la sociedad en general.

Todo esto estaría definido en el Modelo Europeo de la Calidad Total (EFQM) donde la satisfacción del cliente, la del empleado y el impacto positivo en la sociedad se logran ejerciendo un liderazgo orientado hacia la política y la estrategia, gestión del personal, recursos y procesos, que finalmente conduzcan a la excelencia en los resultados de la empresa. (RAAD, G., 1996:26)

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO

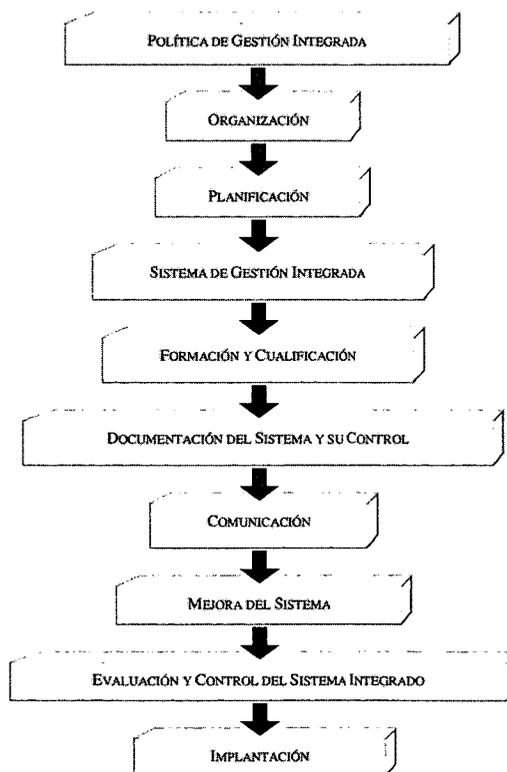
Documentalmente el sistema de Gestión Integrada constaría de:

Un Manual donde se describe el sistema de gestión integrada, siendo referencia permanente durante la fase de implantación y de funcionamiento del sistema. Este será diseñado de tal modo que cumpla los requisitos establecidos en las Normas de las series ISO 9000, ISO 14000 y UNE 81900EX.

Un Manual de Procedimientos donde se describiría de forma detallada las actividades relativas al sistema de gestión Integrada. Estos procedimientos forman la base documental de la totalidad de las actividades que se realizan en el seno de la empresa. Los procedimientos serán específicos para cada área cuando por sus características no sea posible la integración.

El modelo de Gestión Integrada podría seguir una filosofía de mejora continua tipo PDCA tal y como se recoge en el gráfico.

FIGURA 1. MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA



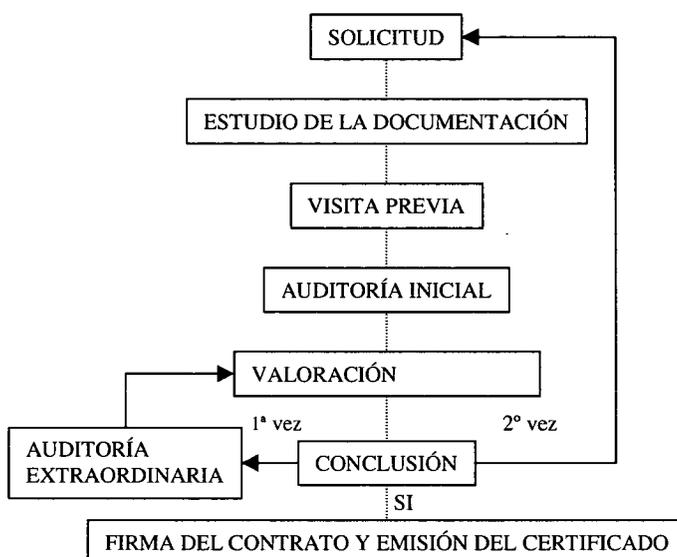
Para la implantación de un sistema integrado de gestión sería aconsejable apoyarse en el sistema de gestión de calidad ISO 9000, si existiera, debido al mayor conocimiento y experiencia en general que existe sobre el tema para diseñar y desarrollar sobre este el integrado (recuérdese el dato aportado sobre el número de empresas certificadas en ambos sistemas). En el caso de que la empresa no tuviera ningún sistema de gestión implantado, se debería diseñar la estructura del sistema global y desarrollar de forma integrada todas las partes comunes desde el principio por procesos, aunque fuera más engorroso y difícil, y nos retrasara a la hora de conseguir la certificación correspondiente en uno de los sistemas que aún se realiza por separado, aunque sería mucho más pedagógico y coherente.

Esta forma de implantación se vería apoyada con la obtención en el futuro del sello AENOR que integrara los tres sistemas, si se lleva a cabo.

MODELO DE CONCESIÓN DEL SELLO INTEGRADO

Basándonos en el modelo de actual de concesión de las certificaciones UNE-EN-ISO 9000, podemos extrapolarlo al modelo que debería seguirse para conseguir el nuevo sello.

FIGURA 2. MODELO DE CONCESIÓN



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ARIAS ALVAREDO, J. (1998). "IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE". ACTAS DE PONENCIAS DEL VII CONGRESO ESPAÑOL DE LA CALIDAD. MADRID. PP.: 89-92.
- ARTECHE RODRÍGUEZ, F. (1997). "LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL Y SU ENFOQUE DESDE LA CALIDAD TOTAL". EL VI FORO ANUAL CLUB GESTIÓN DE CALIDAD. VOL. I. PP.: 225-237
- BLÁZQUEZ MARTÍN, A. (1999). "CERTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE PREVENCIÓN". CONFERENCIA DE LAS JORNADAS SOBRE EL FUTURO DEL PREVENCIÓN EN RIESGOS LABORALES. 24 FEBRERO. VALENCIA.
- DE RAAD, G. (1996). "GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: EL ÁNGULO DE LA GESTIÓN". CALIDAD. PP.: 26-28
- JENKINS, A.M.; BREARLEY S.A; STEPHENS, P. (1991). "MANAGEMENT AT RISK". THE SRD ASSOCIATION AEA TECHNOLOGY.
- PLAZA MEJIA, M. (1997). "LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL". ACTAS DE LAS PONENCIAS DEL XI CONGRESO NACIONAL Y VII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS. LLEIDA. PP.: 205-212.
- PRIORE, P.; PARREÑO, J. GOMEZ, A. (1997). "LA INTEGRACIÓN DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL". ACTAS DE PONENCIAS DEL XI CONGRESO NACIONAL Y VII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS. LLEIDA. PP.: 285-288
- URRUTIA BILBAO, J.A. (1998). "METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA CALIDAD, EL MEDIOAMBIENTE Y LA SEGURIDAD". ACTAS DEL VII CONGRESO ESPAÑOL DE LA CALIDAD. MADRID. PP.: 79-83