

**Recepción:** 26 de agosto de 2014

**Aceptación:** 22 de octubre de 2014

**Publicación:** 25 de noviembre de 2014

# **SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN Y LOS BENEFICIOS**

---

## **INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS AND BENEFITS**

Víctor Gisbert Soler<sup>1</sup>

Ruslan Esengeldiev<sup>2</sup>

1. Doctor Ingeniero Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativas Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia UPV. E-mail: [vgisber@eio.upv.es](mailto:vgisber@eio.upv.es)
2. Ingeniero Técnico Industrial. Alumno del Máster Universitario de Ingeniería en Organización y Logística MUIOL de la Universidad Politécnica de Valencia UPV. E-mail: [ruses@epsa.upv.es](mailto:ruses@epsa.upv.es)

## RESUMEN

En la sociedad actual, las empresas y, por ende, la sociedad exige altos requisitos de calidad, salud, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. Cada vez más, las organizaciones, son conscientes de la importancia de implementar los sistemas integrados de gestión con el fin de satisfacer las demandas de los clientes y ser así más competitivos. Es una decisión lógica, que las empresas integren sus sistemas de gestión en un solo sistema para lograr los beneficios de eficacia, practicidad y simpleza en su mantenimiento.

El foco de este artículo es mostrar la esencia del sistema integrado de gestión y los beneficios que comporta, mostrando las experiencias de tres diferentes organizaciones que emprendieron con éxito la integración de sus sistemas de gestión

## ABSTRACT

In today's society, people have high requirements concerning the quality, health, safety, environment and social responsibility, therefore many organizations are aware of the importance to implement the integrated management systems in order to meet the client's demands and be more competitive in an industry. It is a logical decision for the companies to have integrated their existing management systems into a single system to achieve the benefits from the implementation. The focus of this article is to present the single integrated management system and the benefits by showing the experiences of three Australian-based organizations that have successfully undertaken the integration of their management systems. At last part, the conclusion is done.

## PALABRAS CLAVE

Sistema de gestión, los beneficios, la salud ocupacional y la seguridad, el sistema de gestión de la calidad integrada

## KEY WORDS

Integrated management system, the benefits, Occupational and health safety, Quality management system

## INTRODUCCIÓN

Un sistema integrado de gestión (SIG) es aquel que integra los diversos componentes, procesos y áreas en la consecución de los distintos objetivos y funciones (calidad, salud y seguridad, medio ambiente, personal, finanzas, seguridad, etc.) de un negocio en uno solo.

Este artículo mostrará una visión general de los desarrollos de estándares para los distintos sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8001, OSHAS 18001 y los beneficios de la integración en uno solo.

La implantación y certificación de los diversos sistemas, en especial, calidad, salud y seguridad ambiental y ocupacional sistemas (SSO) han sido muy importantes para muchas organizaciones debido a la constante demanda creciente de grupos de interés, tanto internos y externos, incluidos los organismos reguladores, sociedad, clientes, empleados, proveedores y las distintas administraciones.

Así pues, la implantación y mantenimiento de los diversos sistemas y/o normas, conllevan la realización de cambios y asignación de los recursos existentes que pueden tener un impacto directo en las organizaciones [2].

Los beneficios de la gestión integrada de los diversos sistemas de gestión, son [7]:

- Cumplir con todos los requisitos de cada una de las normas, con un conjunto de políticas y procedimientos
- Auditar en una sola auditoría los diversos sistemas, ahorrando recursos y reduciendo costes.
- Mejorar la eficiencia general mediante la eliminación de las tareas duplicadas.
- Definir funciones y responsabilidades de forma clara frente a objetivos comunes.
- Que sea más fácil y simple para mejorar continuamente la gestión.

Algunas organizaciones tienen dudas sobre el SIG (Sistemas Integrados de Gestión), preguntándose: "¿qué valor o valores aportan a la empresa? ¿Por qué debemos utilizar estos sistemas?"

Otras organizaciones realizan las implementaciones obligadas por los clientes, asociaciones comerciales y otros grupos de interés, no teniendo más remedio que implantar un SIG. La revisión de los diversos artículos y literatura pone de relieve los diferentes beneficios potenciales para las organizaciones en la integración de sus diferentes sistemas de gestión en uno único. Hay ejemplos de análisis de casos que han documentado las experiencias de las organizaciones con la integración de los diferentes sistemas [2].

Un requisito previo para la integración es un entendimiento de los procesos genéricos y tareas en la gestión del ciclo PDCA (Plan-do-check-act), que es un método de gestión que se utiliza para el control y la mejora continua de los procesos y productos.

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).



**1. Gráfico. PDCA. [5]**

En este artículo de investigación, se van a presentar las experiencias de tres empresas que han emprendido con éxito la integración de sus sistemas de gestión, siendo el objetivo el entender los beneficios relacionados con la integración del sistema de gestión.

## REVISIÓN DE ANTECEDENTES

Los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral, así como la responsabilidad social, entre otros, son importantes para la competitividad y la imagen positiva de las organizaciones [1].

La certificación de los diferentes sistemas de gestión que cubren estas áreas son una manifestación de la responsabilidad y la preocupación por las relaciones de las partes interesadas de la organización [1]. Cuatro normas diferentes para los sistemas de gestión se presentan brevemente a continuación.

### ***Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001)***

ISO 9001, la norma del mundo más popular y extendida, la relativa a la gestión de calidad, desarrollada y publicada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que define y establece las directrices para la implementación y mantenimiento de un sistema eficaz de garantía de calidad para las industrias manufactureras y de servicios.

Su objetivo es proporcionar a los sistemas de gestión de calidad, que conllevan un beneficio real en las organizaciones, y ayudar en la mejora de los diferentes procesos, mejorando la gestión de las distintas operaciones.

Las dos primeras ediciones de la serie ISO 9000 publicadas en 1987 y revisadas en 1994, se centraron en capacitar a las empresas para producir la misma calidad de los productos de forma repetitiva y de acuerdo a la política definida, objetivos, planes, procedimientos e instrucciones, todo ello junto a un manual de calidad [1].

Con la revisión en 2000, el enfoque al cliente y la mejora continua se hizo más fuerte [1]. La ISO 9001 proporcionará una base más sólida para la consecución de la satisfacción del cliente, la motivación del personal y la mejora continua en las organizaciones.

Algunos de los beneficios para su organización [3]:

- Proporciona la alta dirección herramientas para la gestión eficiente de los procesos.
- Establece las áreas de responsabilidad de toda la organización.
- Es necesaria y caso obligatoria si desea licitar a contratistas del sector público.
- Se comunica un mensaje positivo para el personal y los clientes
- Identifica y fomenta de forma más eficiente y los procesos.
- Recopila y cuantifica deficiencias.
- Reduce los costos de no calidad.
- Permite la evaluación y la mejora continua.
- Da nuevas oportunidades a la función marketing.

Algunos de los beneficios para los clientes [3]:

- Mejora de la calidad y el servicio.
- Entrega a tiempo.

- Actitud de hacer las cosas bien y a la primera.
- Menos no conformidades, quejas y devoluciones.
- Auditoría independiente.

### ***Sistemas de gestión ambiental (ISO 14001)***

La ISO 14001 fue publicada por primera vez en 1996 con una primera revisión en noviembre de 2004 [1]. Un sistema de gestión ambiental se utiliza para desarrollar e implementa la política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales [1]. El sistema conlleva el ser más consciente de los compromisos ambientales, incluyendo las responsabilidades legales y reglamentarias, y ser capaz de gestionar y controlar los riesgos asociados.

Los beneficios de la ISO 14001 [4]:

- Una mejor gestión del medio ambiente, reduciendo el uso de residuos y energía.
- Mejorar la eficiencia para reducir el coste de la gestión de su proceso.
- Cumplir con las obligaciones legales y reglamentarias, ganando la confianza del cliente y de la sociedad.

### ***Sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18001)***

OHSAS 18001 es el sistema de gestión que trata de la protección de la seguridad, la salud y el bienestar de las personas involucradas en los diversos procesos. Seguridad y salud en el trabajo pueden ser importantes por razones morales, legales y productivas.

Todas las organizaciones deben asegurarse de que los empleados y cualquier otra persona que pueda resultar afectada, realizan sus funciones de forma segura ante cualquier circunstancia. Las obligaciones morales implican la protección de la vida y la salud de los empleados. Razones legales para la salud y seguridad se refieren a los efectos preventivos, punitivos y compensatorios de las leyes que protegen la seguridad y salud de los trabajadores.

Este sistema de gestión puede y debe reducir las lesiones y enfermedades relacionadas con el desempeño de los diversos procesos, disminuyendo los costes asociados, incluida la atención médica, licencia o baja por enfermedad y otros por prestaciones de invalidez.

OHSAS 18001 se ha desarrollado para ser compatible con la norma ISO 9001:1994 e ISO 14001:1996 con el fin de facilitar la integración de la calidad, el medio ambiente, así como los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo.

Los beneficios de BS OHSAS 18001 [9]:

- Crear las mejores condiciones de trabajo.
- Identificar los peligros y establecer controles para su gestión.
- Reducir los accidentes y las enfermedades profesionales, reduciendo, por ende, los costos y el tiempo de inactividad relacionados.
- Involucra y motiva al personal con mejores condiciones de trabajo más seguras.

- Demostrar el cumplimiento con los clientes y proveedores.

### ***Gestión de la responsabilidad social (SA 8000)***

SA 8000 fue desarrollado en 1997 por Social Accountability International (SAI), que es una federación que engloba diferentes organizaciones, sindicatos laborales, de derechos humanos, protección de la infancia, la cultura, la industria, etc., y alienta a las organizaciones a desarrollar, mantener y aplicar las prácticas socialmente aceptables en los diferentes lugares de trabajo.

SA 8000 establece las normas básicas para [8]:

- Los niños y el trabajo;
- Mano de obra;
- Salud y seguridad;
- La libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva;
- Discriminación;
- Prácticas disciplinarias;
- Las horas de trabajo y compensaciones.

## LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

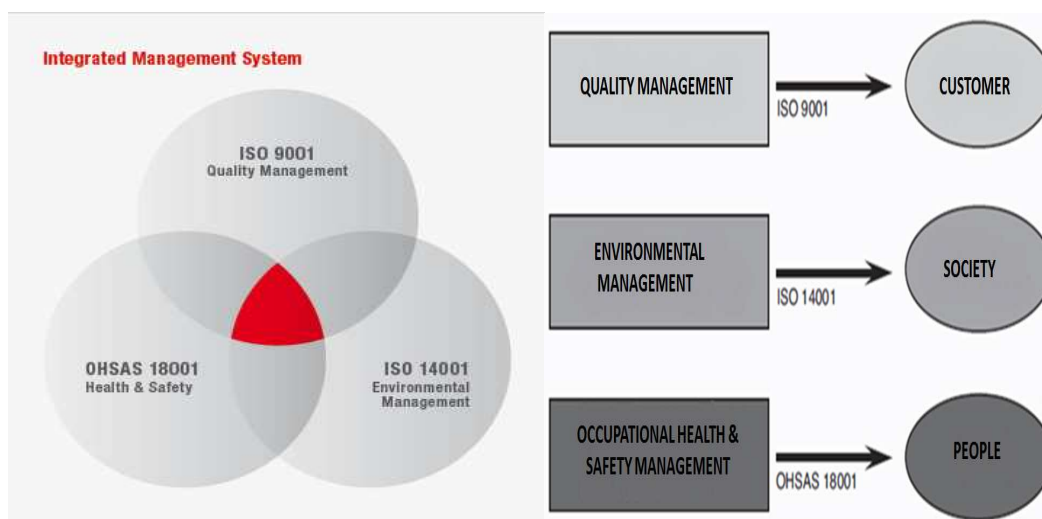
Los sistemas integrados de gestión son vistos como una conexión transversal entre las diferentes normas, dado que las mismas tienen una serie de similitudes y actividades comunes (política, planificación, documentación, evaluación, etc.)

Para la mayoría de las organizaciones, la ruta de acceso al sistema de gestión se inicia con la integración de las normas de gestión que abarcan la calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001), y la salud y seguridad en el trabajo (OHSAS 18001).

Este es un punto importante, ya que, presumiblemente, a las organizaciones, les resulta relativamente fácil de integrar múltiples PDCA (planificar-hacer-verificar-actuar).

Integración sería por lo tanto asegurar que, en lugar de dos o más diferentes normas o sistemas, sólo exista un estándar en la organización, que podrá ser gestionado y mantenido de manera más eficiente.

La clave para la verdadera integración de los diferentes sistemas de gestión es sorprendentemente simple: “el objetivo del sistema de gestión no debe estar en su aplicación por parte de los diversos gerentes o responsables funcionales, sino más bien que esté imbuido en los empleados que realmente producen el producto”.



2. Gráfico. Sistema Integrado de Gestión [5]

Las similitudes entre los diferentes esquemas son múltiples, sobre todo a nivel de estructura de los diferentes capítulos o requisitos, existen diversos hándicaps, como por ejemplo, aunque las normas ISO 9000 e ISO 14000 se centrarán los mismos procesos, se diferencian mucho en las aplicaciones, la complejidad, la documentación. [2.Graphic ].

Como parte del proceso de integración, es importante centrar la formación de los empleados, para facilitar la implementación del sistema de gestión integrado. Esta formación que no se centra en las actividades diarias de los trabajadores, ya que, en general, no les ayudará a entender sus roles específicos en la implementación del sistema integrado.



## LOS BENEFICIOS DE LA INTEGRACIÓN

Conforme se ha especificado en apartados anteriores, los beneficios del sistema integrado de gestión se han determinado sobre la base de las experiencias de tres empresas, que representan diferentes sectores industriales (productos farmacéuticos, muebles, radio-telecomunicaciones).

Las tres empresas inician e implementan sus diferentes sistemas al mismo tiempo. El factor clave para la integración en todas ellas fue hacer un mejor uso de los recursos. Los beneficios obtenidos fueron [1]:

### Planificación estratégica

Un sistema de gestión integrado asegura que las operaciones diarias se llevan a cabo de manera efectiva, lo cual conlleva que la alta dirección disponga de más tiempo para tratar cuestiones estratégicas. Un sistema de gestión integrado proporciona la información en una sola fuente o canal y por lo tanto mejora el proceso de toma de decisiones.

### La utilización de recursos

Las tres empresas informaron de mejoras en la utilización de recursos a raíz de la integración de sus sistemas individuales, reducción de la duplicidad de procesos, procedimientos y del tiempo empleado en la revisión de los procedimientos de documentación.

Se ha producido así una mejor utilización de los recursos. Los responsables de las tres empresas manifestaron "como una organización que puede ahorrar cantidades enormes de dinero eliminando la duplicidad de esfuerzos", así como "la integración es la única manera lógica, que englobe todos los procedimientos que incluye todos los aspectos, con un solo mecanismo de revisión".

### Visión holística

Un sistema integrado proporciona un mayor nivel de control de la gestión, superior al control de los diferentes sistemas individuales por separado.

También es más fácil hacer frente a los problemas relacionados con las personas si la organización tiene un sistema integrado "si tiene sistemas separados ... es muy difícil hacer avances en cada uno de ellos, porque son demasiado centrados y sesgados". Con un sistema integrado supervisado por una sola persona, que es consciente de todas las operaciones y procesos de la empresa, esta persona puede dar su opinión sobre el desarrollo de las metas y objetivos de la organización en general. Esta visión holística reduce las posibilidades de adoptar un enfoque sesgado, en función de las metas individuales del sistema.

### La aceptación y el entendimiento entre los empleados

Todas las empresas habían experimentado una menor resistencia, una mejor captación y comprensión del sistema integrado entre sus empleados, ya que el sistema integrado se

basa en el sistema de calidad existente, ya aceptado y practicado dentro de las empresas "los empleados entienden ahora que si hay un derrame en el suelo debido a la fuga de un tornillo, que no sólo muestra que se está utilizando un tornillo defectuoso, ahora además son conscientes de las consecuencias que el derrame tiene el medio ambiente (si el aceite / productos químicos derramados fluye por el desagüe de aguas pluviales) y si alguien se desliza y cae (mancha de petróleo / químicos )

#### Los programas de formación

Un programa de formación sobre el sistema integrado de gestión de los empleados ahorra tiempo y dinero y evita la confusión que puede resultar de mensajes contradictorios que pueden ser transmitidos a través de los programas de formación independientes o individuales, "se tiende a hacer un mejor uso de los recursos desde el punto de vista de gestión, ya que significa que usted puede tener una persona que realiza la formación, cubriendo todos los temas y aspectos relevantes asociados a cada procedimiento".

#### Mejora de la comunicación

Mejora la utilización de los recursos y la capacitación, conduciendo a una comunicación más efectiva en toda la organización, a través de diferentes niveles y funciones. Además, los empleados se benefician del aprendizaje de nuevas habilidades y / o intercambio de ideas y experiencias a través de los diferentes departamentos. Esto también contribuye a crear una atmósfera de "enfoque de equipo".

#### Imagen positiva del mercado

Las tres empresas reportaron un ahorro sustancial de costes y un impacto positivo en su cuenta de resultados como consecuencia de procesos y procedimientos operativos más eficaces y eficientes y una mejor utilización de los recursos.

Estas mejoras han permitido a las tres empresas mantener la cuota de mercado y la ventaja competitiva. Las empresas han experimentado una mejor reputación y una imagen más positiva en sus clientes y en la sociedad. Como resultado de la integración de los procedimientos y procesos, las empresas han mejorado su credibilidad por las partes externas.

#### Auditorías

Las empresas han sido testigos de una reducción importante en el número de auditorías internas y externas, conllevando un ahorro monetario importante.

#### Accidentes de trabajo

El número de accidentes en el lugar de trabajo y las lesiones profesionales se han reducido debido a la integración.

## CONCLUSIÓN

Se puede concluir que los sistemas de gestión integrados aportan beneficios esenciales para todas las empresas.

Las experiencias de las tres organizaciones claramente nos mostraron todos los beneficios y en todos los ámbitos o funciones, consecuencia de la integración de sus sistemas de calidad, medio ambiente, salud y seguridad.

Por el momento varias organizaciones nacionales de normalización están desarrollando sus propias normas y directrices para un sistema integrado de gestión, sobre todo porque sus clientes están exigiendo una respuesta integral a las diferentes responsabilidades, como medio ambiente, salud y seguridad, sin el elevado coste que ello supone en la actualidad.

## REFERENCIAS

- [1] Tine H. Jorgensen, Arne Remmen. y M. Dolores Mellado, Journal of Cleaner Production 14 (2006), “Sistemas de gestión integrados - tres niveles diferentes de integración “
- [2] Zutshi, A. y Sohal, AS (2005), *Sistema de gestión integrado: las experiencias de tres Organizaciones australianas.*
- [3] <http://www.iso9001.com/>
- [4] <http://www.bsigroup.com/en-GB/iso-14001-environmental-management/>
- [5] <http://wanbur.blogspot.com.es/> , miércoles, 4 de septiembre de 2013.
- [6] <http://vhs-brno.cz/en/category/about-our-company/ims/>
- [7] <http://www.bsigroup.com/en-GB/pas-99-integrated-management/>
- [8] <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>
- [9] <http://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>