

# SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (I)

Dr. Rafael H. Soler González

[rsoler@conas.co.cu](mailto:rsoler@conas.co.cu)

MSc. Mabel Leyva Águila

## Resumen

La mejora continua de la Gestión Empresarial ha provocado el surgimiento de diferentes sistemas que pueden estar normalizados o no. Esta situación ha creado una disyuntiva; **¿Cómo gestionar diferentes sistemas sin que estos creen duplicaciones y contradicciones?**

Este trabajo (I) trata de esclarecer a partir de conceptos emitidos por diferentes fuentes las interioridades de la integración de los sistemas de gestión. En un próximo trabajo (II) se abordará los temas de la implementación de los sistemas integrados y algunas recomendaciones.

## Desarrollo

La dirección de empresa ha evolucionado mejorando su realización hasta la actualidad. Desde principio del siglo veinte las formas de gestionar las empresas se han modificado con el fin de mejorar y obtener mejores resultados. En los primeros sesenta años las mejoras se reflejaban mediante nuevos análisis, incorporación de planteamientos matemáticos, modelos y otras tendencias. Así surgieron los enfoques empresariales que otros autores denominan escuelas.

En 1987 surgen las normas de Aseguramiento de la Calidad basadas en la Familia ISO 9000 que fue una de las primeras normas administrativas. Después de varias revisiones (1994, 2000 y 2008) tomó el nombre de Normas para la Gestión de la Calidad ISO 9000. El impacto causado por ISO 9000 en las empresas fue grande y hoy muy pocas empresas no tienen implementado estas normas para gestionar la calidad.

Años después del surgimiento de ISO 9000, aparecieron las normas para la protección medioambiental (ISO 14000) y así han surgido otras normas administrativas relacionadas a salud ocupacional (OHSAS 18000), a la seguridad de la información (ISO 27000), a la inocuidad alimentaria (ISO 22000) y la guía de responsabilidad social (ISO 26000). Existen otras normas de gestión que son menos populares como son los casos relacionados a la

gestión de la información (ISO 20000) y la de seguridad en la cadena de suministros (ISO 28000). También existen normas nacionales que no es de dudar que en el futuro tengan reconocimiento internacional como son los casos de la norma española vinculada a la investigación, desarrollo e implementación (UNE 166000), la norma cubana para sistemas integrados de gestión de capital humano (NC 3000) y otras que involucran a diferentes países.. Esta situación lleva a no dudar que se incorporarán al espectro empresarial nuevas normativas en el futuro.

De igual forma existen guías y procedimientos de otros sistemas empresariales que no están normalizados pero que podrían ser reconocidos internacionalmente como son los casos de la gestión comercial, la de innovación, el capital humano y los modelos de planeación.

Esta situación, donde confluyen modelos, sistemas normalizados y no normalizados ha creado una problemática: **¿cómo integrar todos estos sistemas donde unos están normalizados y otros no, de forma que no se creen duplicaciones y contradicciones?**

Algunos destacados profesionales de la dirección han expresado inquietud al respecto a la integración: “Normalmente se hecha de menos un enfoque integrador que aporte una visión de la empresa como conjunto” (**Amat, 1999**); La gestión empresarial está influenciada por diferentes sistemas de gestión y resoluciones nacionales que hacen la acción de dirigir un ejercicio complicado y riesgoso (**Nogueira, 2002**); “Cada vez se acentúa más la necesidad de obtener una visión global por parte de los directivos y es recomendable establecer informes organizados, normalizados y programados en torno al concepto del Cuadro de Mando” (**Viñeglas, 1999**); “Los modelos empresariales solo le dan estructura que expresa su visión y estrategia en términos concretos de objetivos e indicadores, pero la empresa sigue enfrentándose al reto de crear un sistema que recoja la información relevante y que también la comunique a sus empleados”. (**Nil-Goran, 2000**); “Se requieren de una mayor integración en los procesos a través de ejercer la gestión de los mismos apoyados en modelos y herramientas que permitan una consideración integral de todas (o la mayoría) de las exigencias y variables del entorno” (**Acevedo, 2009**)

Todas estas reflexiones abogan por la integración de las diferentes normativas empresariales, modelos y otros sistemas no normalizados para simplificar la gestión de las empresas.

Otras declaraciones definen el concepto de la Gestión Integrada desde diferentes puntos de vistas; “Enfoque que busca el análisis global o relacionado de diferentes sistemas con el fin

optimizar recursos, costos y esfuerzos. Su objetivo es evitar duplicidades simplificando al máximo la gestión de todos los sistemas involucrados” (**www.disostenible.org, 2009**)

“Racionalización de esfuerzos, costes y recursos destinados a la definición e implantación de Sistemas de Gestión Certificables. Por lo tanto el planteamiento de optimizar recursos, costes y esfuerzos vendrá por la integración común de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas” (**www.disostenible.org, 2009**)

Se podría buscar otros conceptos de integración de sistemas, de gestión y todos redundarían sobre las dimensiones económicas, sociales y medio ambientales con el fin de optimizar recursos y simplificar actividades. En sentido general un Sistema Integrado de Gestión propicia el análisis de las dimensiones económicas, sociales y medio ambientales con el fin de optimizar recursos y simplificar actividades pero su principal fin será implementar una Gestión Integrada y Sostenible.

### **¿Qué es una Gestión Integrada y Sostenible?**

“Las empresas deben establecer metas económicas, sociales y medio ambientales que garanticen las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”(Sexian, 2009)

“El futuro y competitividad de la empresa, depende completamente de su sostenibilidad, es decir, de la capacidad que tenga para mantenerse a través del tiempo, utilizando de forma responsable los recursos para su actividad productiva”(Ibarra, 2009)

“La Sostenibilidad Empresarial no debe ser vista solo desde una perspectiva medioambiental sino integral, es decir como una responsabilidad social donde la empresa exista con vitalidad renovada, como contribuyente al bienestar económico-social. Se puede, señalar que la extensión del ciclo de vida de la empresa tiene un importante contenido económico y social, quizás decisivo” (Cruz, 2009).

De los conceptos anteriormente citados se deduce que un Sistema Integrado de Gestión o una Gestión Integrada tiene mucho en común con desarrollo sostenible de las empresas.

### **¿Existen normas o reglamentos de integración de los sistemas?**

La preocupación de la integración es encargo para muchos especialistas pertenecientes a universidades e institutos. Se conocen de varios documentos normativos respecto a la integración y algunos de ellos son:

- The Integrate use of Management System Standards (Hand Book) (2008)
- UNE 66177 Norma española para la integración (2005)
- PAS 99: 2008 Especificaciones disponible al público (BS)

Existen otras regulaciones al respecto pero la acogida que ha tenido en la comunidad internacional PAS 99:2008 hace de ella una referencia.

### **Los modelos de excelencia**

Quizás en estos momentos donde la integración es una necesidad no debe olvidarse a los modelos que fueron pioneros de los eventos de excelencia como: Premio Deming (Japón, 1951), Modelo Malcom Baldrige (USA, 1987) y EFQM (Europa, 1988). Estos modelos son guías para la evaluación de la excelencia empresarial y condujeron a las primeras acciones de integración. A partir de los Premios de Excelencia muchas empresas basaron sus modelos en estas guías y de esa forma comenzaron los procesos de integración.

En 1992 apareció el Balanced Scorecard (BSC) como un modelo de planificación integrador y en el año 2000 se potenció la gestión por procesos producto de la segunda revisión de ISO 9000. Tanto el BSC como la ISO 9000: 2000 tienden a ver la empresa como un todo y no como una parte y esta deducción es en gran medida el principio de la integración.

En la primera década del siglo XXI han proliferados nuevos sistemas de gestión (normalizados o no) que han impactado en la gestión empresarial contemporáneas y están impulsado el movimiento de la integración. En sentido general la integración como un proceso de mejora continua de la gestión empresarial se hace para simplificar actividades y como siempre para obtener beneficios.

### **Conclusiones**

1. La integración de los diferentes sistemas de gestión es una necesidad para simplificar la gestión empresarial y evitar la duplicidad de documentos, auditorías y controles.
2. Existen normas y regulaciones que son puntos de referencia para la integración teniendo más aceptación la publicación inglesa PAS 99 y sus modificaciones.
3. Los Premios de Excelencia fueron las primeras acciones de integración que tendieron y tienden a ver las empresas desde un punto de vista global y no particular.
4. El modelo del BSC y la ISO 9000: 2000 dan recomendaciones que tienden a la integración de diferentes sistemas de gestión normalizados o no.

## **Bibliografía**

1. Acevedo, J. (2008). Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las redes del valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica, Editorial Pueblo y Cultura
2. Amat, J. M. (1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Revista Española de Financiación y Contabilidad
3. Cruz T. (2009). Sostenibilidad Empresarial. Convergencia cultura organizacional y estrategia. <http://www.gestiopolis.com>
4. López Viñegla, A. (1999). El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. Madrid, Editora AECA.
5. López, O (2007). Hacia Resultados Organizacionales, Presentación del INLAC.S
6. Nils-Goran, (1999) Performance Drivers, Madrid, Gestión 2000
7. Nogueira, D, (2003). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ciudad de La Habana Editorial Pueblo y Educación.
8. Sexian, J. (2009). Sustaining The Global Food Supply Chain Three Key to Gaining Competitive Advantage, <http://www.esa.un.org/marrakechprocess/>.