

Artículos de  
**investigación**

# Planificación de un sistema de gestión de la calidad como plataforma para integrar otros modelos de gestión\*

The Planning of a quality management system acting as a platform to integrate other management systems

Recibido: 12 de julio de 2011  
Revisado: 15 de septiembre de 2012  
Aceptado: 26 de septiembre de 2012

*María del Rosario Velásquez Rueda\*\**  
*Convenio Universidad Santo Tomás e ICONTEC*

## RESUMEN

La implementación de varios sistemas de gestión normalizados en una misma organización plantea retos administrativos, técnicos y humanos para conseguir una operación integrada, armónica y eficaz.

Empíricamente, se considera que el sistema de gestión de la calidad, el cual se relaciona directamente con la satisfacción de las expectativas de los clientes, debería servir de plataforma básica para facilitar la integración de otros sistemas de gestión.

En este artículo se presentan los resultados de una investigación realizada con el fin de examinar la forma de planificar el sistema de gestión de la calidad, de modo que se facilite la integración de otros sistemas de gestión. Para ello se realizó una amplia consulta bibliográfica y se efectuaron entrevistas en profundidad a consultores, coordinadores de sistemas de gestión, estudiantes cuyo trabajo de grado hubiese sido la integración de sistemas de gestión, auditores externos e

\* Artículo de investigación.

\*\* Correspondencia: María del Rosario Velásquez R. Convenio USTA – ICONTEC. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Gestión de la Calidad. Especialista en Administración Gerencia de Recursos Humanos. Correo electrónico: charitovel@yahoo.com. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión Integral dirigido por: Mg. José Fernando Peña Buitrago.

internos de sistemas de gestión, gerentes, líderes de procesos e investigadores en el tema de la integración.

Se determinó el impacto que tiene en las organizaciones contar con un sistema de gestión de la calidad cuando se desea implantar otro modelo de gestión normalizado; se analizaron las metodologías de implementación que se siguen, las recomendaciones que se deberían tener en cuenta para la definición de un sistema de gestión de la calidad, la utilidad que tienen para las empresas los sistemas de gestión y cómo se entiende la integración.

A partir de esta información, se propone una metodología de planificación que convierte al sistema de gestión de la calidad en una plataforma para la integración de otros modelos de gestión.

**Palabras clave:** integración de sistemas de gestión, sistema de gestión de la calidad, planificación del sistema de gestión de la calidad.

## ABSTRACT

The implementation of several standard management systems, in the same organization, poses administrative, technical and human challenges in order to achieve an integrated, harmonious and effective management system.

Empirically it is generally considered that the quality management system, which is directly related to meeting the client's expectations, should serve as a basic platform for the easy integration of other management systems.

This article presents the results of an investigation conducted in order to examine how to plan the quality management system, so as to facilitate the integration of other management systems. To this end, an extensive search of literature and in-depth interviews were conducted with Consultants, Coordinator's management systems, graduate students whose academic work had been the integration of management systems, internal and external auditors of management systems, Managers, Leaders, processors and researchers in the field of integration.

We determined the impact on the organizations which have a quality management system, when you want to implement another standardized management model, we examined how the implementation methodologies are followed, the recommendations that should be taken into account for the definition of a quality management system, the usefulness for business of management systems and what integration means.

Based on this information we propose a planning methodology that plots the quality management system on a platform for the integration of other management models.

**Keywords:** quality management system, integration of management systems, planning the quality management system

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen diversos modelos de gestión normalizados, que se enfocan en temas como la calidad, el medio ambiente, los riesgos, la seguridad

industrial y la salud ocupacional, entre otros. Estos modelos, escogidos por las organizaciones para responder a una necesidad particular, buscan facilitar la relación de estas con una de sus partes interesadas o atender a un elemento de gestión considerado significativo. De estos modelos, es el de la gestión de la calidad el que tiene una mayor acogida dentro de las empresas, probablemente por estar directamente relacionado con su razón de ser y con los clientes.

Al respecto, el informe anual de la ISO para el año 2011<sup>1</sup> muestra que las organizaciones certificadas en el modelo de gestión de la calidad ISO 9001 cuadruplican en número a las que se certifican en el modelo de gestión ambiental, y este es el que más cercanía tiene en número con relación al primero. Las metodologías para la planificación de la implementación de dichos modelos de gestión orientan a las organizaciones en la estructuración de sistemas de gestión que cumplan los requisitos específicos y hacen parte del conocimiento de los consultores en las distintas disciplinas. Algunos de estos consultores manejan exclusivamente un tema y otros más de uno.

Sin embargo, aunque se conocen los resultados de la implementación como lo es el logro de la certificación, no son claras las metodologías que permitieron alcanzarla ni cuáles de ellas pueden resultar más convenientes para facilitar la gestión integral de la organización. En relación con el modelo ISO 9001:2008, los documentos encontrados buscan dar claridad acerca de la interpretación de los requisitos en distintos contextos<sup>2</sup>, pero no se encuentra información sobre el

impacto que puede tener para una organización contar con un sistema de gestión de la calidad cuando desea implantar otro. Las metodologías de implementación, en su mayoría, parecen centrarse en el cumplimiento de los requisitos, en este caso del modelo ISO 9001, sin que se tengan en cuenta las relaciones con otras partes interesadas.

Adicionalmente, es común encontrar que una vez definido el sistema de gestión de la calidad, la organización decida adaptar otro modelo, iniciando un nuevo trabajo que en algunas ocasiones no tiene en cuenta la relación con el sistema ya definido. Según Bestratén y Carboneras:

En ocasiones se intenta implantar el sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales tomando como modelo exclusivo de referencia el sistema normalizado de calidad, cuando este último está ya desarrollado en la empresa, lo que representa intentar insertar, como con calzador, un sistema dentro de otro. Ello comporta notorias dificultades y el desaprovechamiento de la sinergia apuntada anteriormente, que incluso puede llevar a incorrecciones<sup>3</sup>.

En un sentido similar lo señala el profesor Abad de la Universidad de Cataluña, al hablar de la aplicación de los modelos de gestión de calidad, medio ambiente y riesgos laborales:

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

1 ISO Survey - Certifications up by + 6 % En: <http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1491>. Consultado el 16 de agosto de 2012.

2 Se han definido cartillas para el sector de la educación, el sector funerario, que pretenden hacer más comprensibles los requisitos en este tipo de organizaciones.

3 BESTRATÉN BELLOVI, Manuel y CARBONERAS CHECA, María Amparo. NTP 576: Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente. 2004.

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 [...] ¿por qué mantener sistemas de gestión separados, generando con ello las consecuentes duplicidades y suboptimizaciones de recursos?<sup>4</sup>.

Lo anterior desvirtúa el enfoque de sistema, pues convierte a la organización en una colcha de retazos que no se articulan ni interrelacionan porque se hace énfasis principalmente en el cumplimiento de los requisitos adicionales que el nuevo modelo exige, sin establecer el vínculo con el sistema previamente definido. Ello impide que se lleve a cabo una gestión integral.

Teniendo en cuenta que, como se mencionó antes, el modelo de calidad es el que tiene mayor acogida dentro de las empresas, existe una responsabilidad muy grande en quienes acompañan su planificación e implantación en las organizaciones, pues es de suponer que si se definiera un sistema de gestión de la calidad no solo pensando en los requisitos del modelo ISO 9001 sino en el funcionamiento sistémico de la empresa, entendiendo sus necesidades, estrategias, objetivos y metas, sería mucho más fácil para ellas adaptar posteriormente otros modelos de gestión.

Ir más allá en la planificación de un sistema de gestión de la calidad implica tener un enfoque distinto a lo establecido desde lo normativo, para trascenderlo y comprender la calidad como un concepto que se debe aplicar en todas y cada una de las actividades y elementos

de la organización, tal como lo plantea Ishikawa<sup>5</sup>, y en las relaciones con cualquiera de sus partes interesadas dentro del marco de gestión integral externa planteado por Tejada y Peña<sup>6</sup>.

Si en su mayoría las organizaciones trabajan inicialmente en la definición del sistema de gestión de calidad (SGC), es necesario reflexionar acerca del proceso que se sigue para estructurarlo y contribuir al mejor desempeño de tales organizaciones a través de este. Es importante entonces identificar lo siguiente: ¿qué criterios deben tenerse en cuenta en la metodología de planificación de un SGC para facilitar la gestión integral a través de la incorporación de otros modelos de gestión normalizados? ¿Cómo debería hacerse la planificación de un SGC para evitar tropiezos en la integración de otros modelos? ¿Qué se debe hacer en la planificación de un SGC para contribuir a que la organización sea vista sistémicamente? ¿Cómo se puede dar cabida a la relación con otras partes interesadas cuando se define un SGC? ¿Cómo se puede contribuir a que la organización sea gestionada integralmente, a través de la planificación de un SGC? ¿En qué forma se puede contribuir a que el SGC se convierta en una herramienta estratégica para la dirección? ¿Cómo lograr la articulación del SGC con la estrategia de la organización?

Implementar un modelo independiente de otros que puedan adoptarse posteriormente hace que se dupliquen esfuerzos en las organizaciones, pues la mayoría de dichos modelos plantean unos requisitos comunes,

4 ABAD PUENTE, Jesús. Aspectos claves de la integración de sistemas de gestión. Diciembre de 2009. Disponible en <http://www.mc-mutual.com/contenidos/opencms/webpublica/Publicaciones/McSaludLaboral/resources/14/integracion.pdf>. Consultado el 17 de agosto de 2012.

5 ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de calidad, la modalidad japonesa. Editorial Norma, 1986. p. 41.

6 TEJADA LOSADA, Fabio y PEÑA GUARÍN, Guillermo. Reflexiones sobre las características constitutivas de la gestión integral. En: Signos: Investigación en sistemas de gestión. Vol. 1, No. 2 (noviembre, 2009). Bogotá.

pero más importante aún es que se articulen con la estrategia de la organización.

Adicionalmente, en distintos contextos, a pesar de que se habla de sistemas integrados de gestión, la integración se entiende como la aplicación simultánea de modelos de gestión normalizados, los cuales no necesariamente están articulados entre sí. Por tanto, siendo el modelo de calidad el de más popular aplicación y teniendo en cuenta que existe una fuerte tendencia a promover la adopción de otros modelos, se hace necesario identificar los factores, elementos, procesos y contextos que se deben considerar en la metodología para la definición de un sistema de gestión de la calidad, y así facilitar la identificación de los vínculos entre los distintos modelos y se aprovechen de mejor forma los recursos de las organizaciones.

Este trabajo quiere presentar una propuesta metodológica de planificación del sistema de gestión de la calidad, que facilite a las organizaciones medianas y pequeñas una gestión integral, y no solo la adaptación de distintos modelos en donde, más allá de propiciar el cumplimiento de unos requisitos, se promueva la comprensión de las interacciones, roles e impactos que tienen entre sí los distintos procesos, áreas, funciones e interlocutores que se gestionan en una empresa.

Se busca, a través de la propuesta metodológica, poner de presente la necesidad de entender la organización sistémicamente e impedir su fragmentación. Evitar

que se entienda la integración como la unión de requisitos comunes, sin comprender que aun en aquellos requisitos que suelen verse como independientes, existe un vínculo.

Esto es fundamental si se tiene en cuenta que las empresas colombianas en su mayoría son medianas y pequeñas y con recursos limitados:

En Colombia las mipymes juegan un rol preponderante, como se aprecia en los datos proporcionados por Valencia (2008) acerca de su incidencia en la economía nacional: son el 97% de las empresas del país, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción, su estructura productiva es más flexible, tienen mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda y, a través de su articulación e integración a la estructura productiva, crean ventajas competitivas<sup>7</sup>.

Las presiones del mercado han llevado a que la implantación de los distintos modelos de gestión normalizados, y no solo el de calidad, se conviertan en una exigencia de los clientes. Esto prueba que es necesario tener una visión total de la empresa cuando se decide adaptarlos a ella.

## II. METODOLOGÍA

Para definir una propuesta metodológica de planificación de un SGC como plataforma para integrar otros modelos de gestión normalizados, se siguió la secuencia que se presenta en la figura 1.

7 LÓPEZ RODRÍGUEZ, Alba Ligia, Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. En: Estudios Gerenciales. Vol. 25, No. 112 (julio-septiembre de 2009); p. 135.

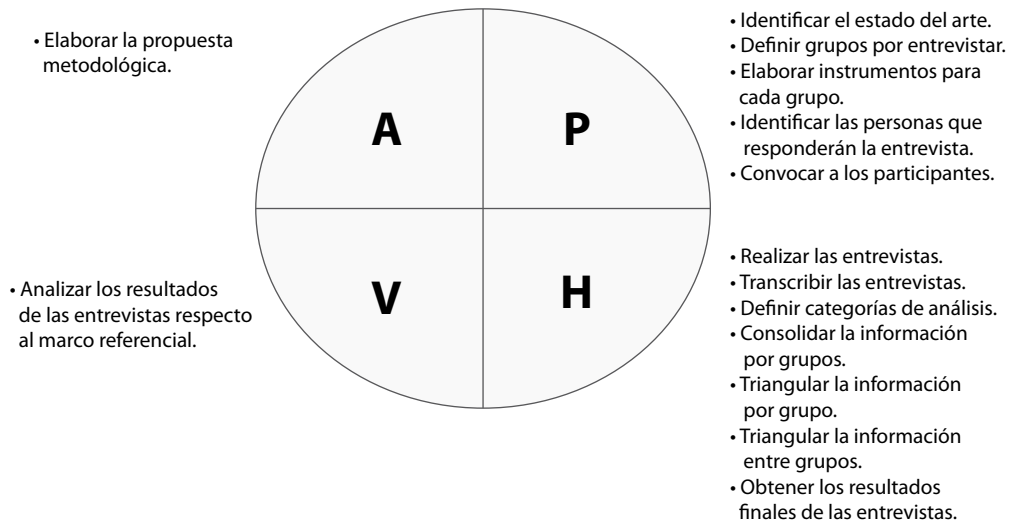


Figura 1. Trayecto de la investigación

Fuente: La autora.

Por ser la investigación de carácter cualitativo y con el fin de darle un enfoque holístico a esta, se decidió incluir en el proceso a distintos grupos de interés asociados al tema, para conocer desde la realidad de las empresas el impacto que tiene para una organización contar con un SGC cuando se desea implantar otro modelo de gestión normalizado, y además comprender cuál es el uso y los beneficios que se perciben al contar con varios sistemas de gestión en el interior de la organización. Ello permitió contrastar la información del estado del arte y la realidad y generar un intercambio dinámico para realizar la propuesta metodológica de planificación del SGC.

Se utilizaron entrevistas estandarizadas abiertas; las preguntas se definieron de acuerdo con el grupo entrevistado y el aporte que podía brindar dentro del

propósito del estudio. Dichas entrevistas permitieron recaudar información acerca de:

- Cómo se realiza el proceso de planificación e implementación de otros modelos de gestión normalizados, en organizaciones que contaban con un sistema de gestión de la calidad (SGC).
- El impacto del SGC en la definición de otros sistemas de gestión.
- Las recomendaciones para tener en cuenta en la planificación de un SGC, con el fin de facilitar la integración de otros modelos de gestión.
- La utilidad de los SGC en las organizaciones.
- Cómo se entiende el concepto de integración.

Para el análisis de los resultados de las entrevistas, se utilizaron las metodologías de categorización y triangulación de la información. La primera de ellas llevó a la definición de las categorías y subcategorías de análisis para examinar la información recaudada. La segunda consiste en la identificación de similitudes y diferencias encontradas en el interior de los grupos entrevistados y establecer a partir del ejercicio los aspectos más significativos que dan respuesta a las preguntas objeto

de estudio. La triangulación de información, en este caso, se determina por los tipos de grupos entrevistados; es decir, las fuentes de información son los distintos entrevistados, quienes ofrecen una perspectiva del tema. En este caso, la validez del ejercicio se da precisamente en la posibilidad de mirar el problema desde diferentes ópticas. La figura 2 muestra los grupos entrevistados.

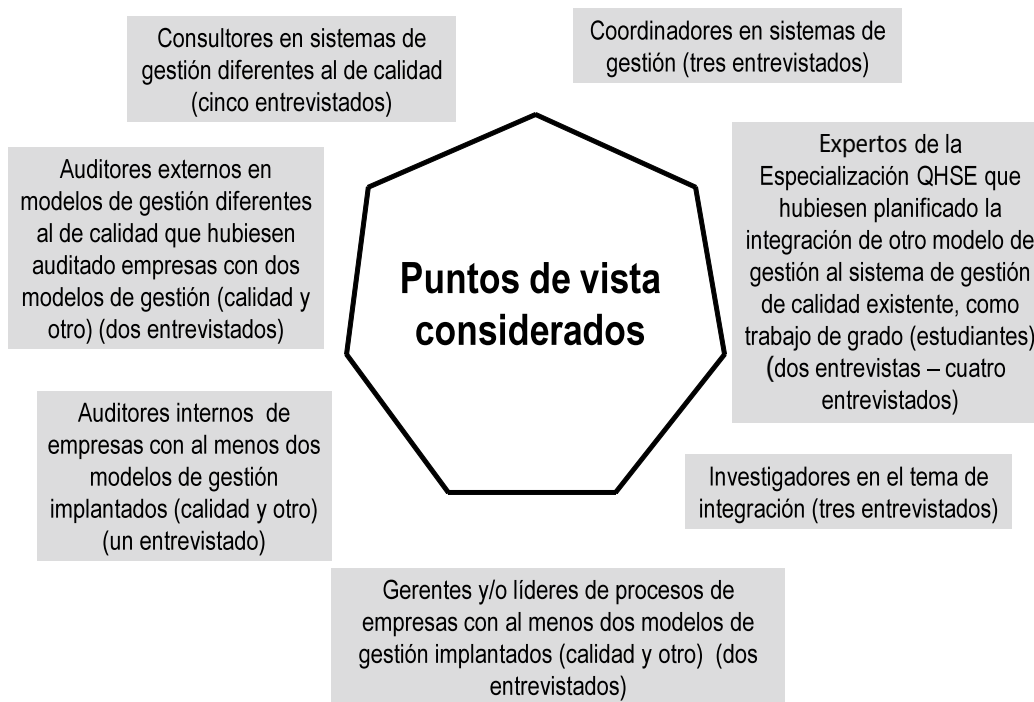


Figura 2. Puntos de vista incluidos en la investigación

Fuente: La autora.

Para la categorización se realizó el análisis de las preguntas dirigidas a cada uno de los grupos de entrevistados, lo cual permitió definir cinco categorías con sus

correspondientes subcategorías, que se presentan en la figura 3.



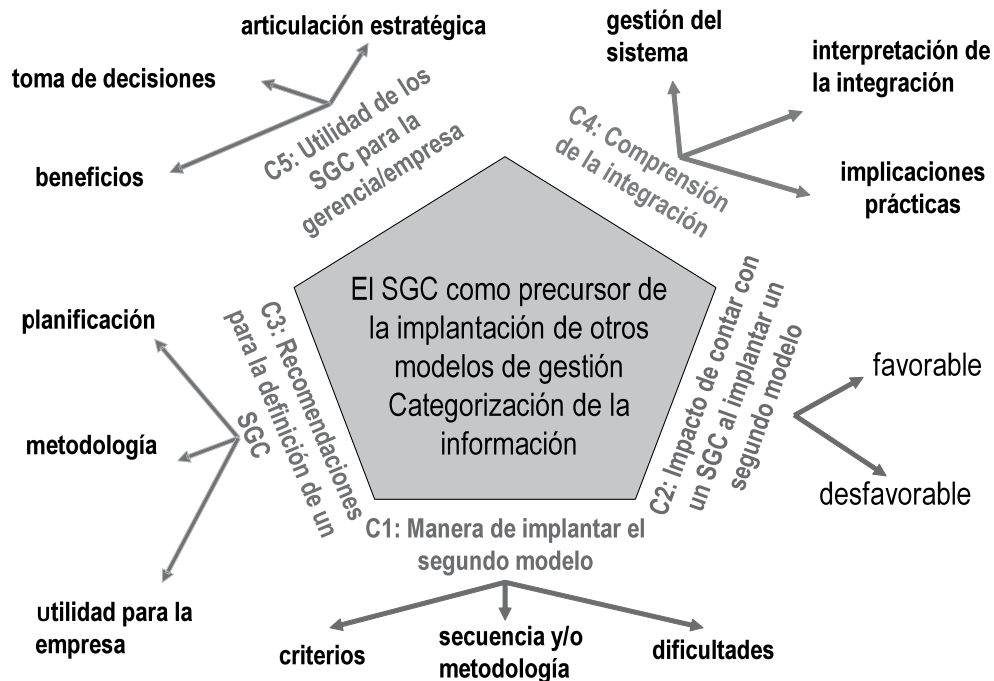


Figura 3. Categorías para clasificar la información

Fuente: La autora.

Una vez determinadas las categorías, se llevó a cabo la triangulación de la información en las siguientes etapas:

- Triangulación dentro de cada grupo. La cual permite analizar la información suministrada por un mismo grupo de entrevistados identificando los elementos comunes y diferentes para obtener los resultados por subcategoría y luego por categoría.
- Triangulación entre grupos. A partir de los resultados de la triangulación dentro de cada grupo, se toman los datos y se comparan entre los grupos con el fin de establecer las similitudes y diferencias y obtener los resultados entre grupos.
- Triangulación con el marco teórico. Con los resultados de la triangulación intergrupala se establece la discusión con respecto al marco teórico definido, para comparar la realidad de las empresas con lo encontrado en los textos y obtener los resultados finales.

Esta estrategia garantizó la validez y credibilidad de las conclusiones y logros obtenidos, dado que el problema se observó desde distintas perspectivas.

### III. RESULTADOS

Categoría: Manera de implantación del segundo modelo de gestión. Los entrevistados señalaron como metodología y criterios de implantación de otros modelos

de gestión la identificación de requisitos legales aplicables en las organizaciones, la utilización de los requisitos comunes de los modelos y los procesos del SGC como punto de partida para la integración de los nuevos requisitos. Las dificultades para realizar esta implantación se asocian a las necesidades de recursos, los elementos técnicos relacionados con el nuevo modelo y la experiencia previa en la implantación del SGC.

Categoría: Impacto de contar con un sistema de gestión de calidad previo en la implantación de otro modelo de gestión. La figura 4 muestra las condiciones

del SGC que impactan la implantación de otros modelos de gestión. De ellas, la que tiene mayor relevancia es la habilidad y conocimiento de quien acompaña el proceso, pues determina la comprensión que se tiene del SGC dentro de la organización. En segundo lugar, se encuentra la participación, conocimiento y compromiso de la alta dirección de la organización, que además se mencionó también como una dificultad, hecho que permite aseverar que es un factor crítico. En tercer lugar, la participación del personal, y finalmente la estructuración de los procesos y de la documentación.

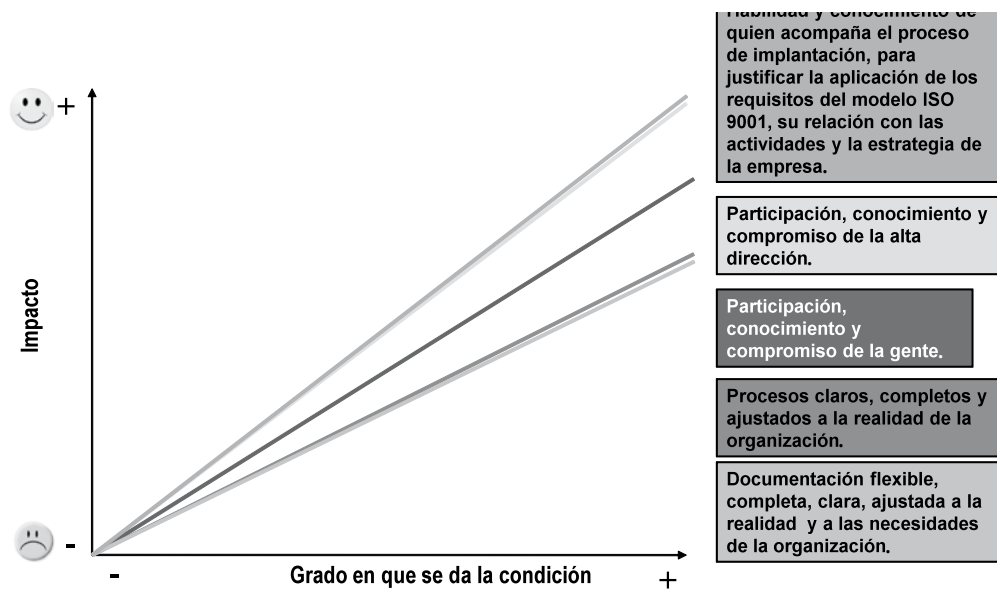


Figura 4. Condiciones del SGC e impacto generado en la implantación de otros modelos de gestión

Fuente: La autora.

Categoría: Recomendaciones para definir un SGC con el fin de facilitar la integración de otros modelos de gestión. Las recomendaciones se relacionan con dos temas principales: el primero, la articulación del SGC

a la estrategia de la organización y a la necesidad de que este presente resultados significativos para la dirección. Se presentan enseguida.

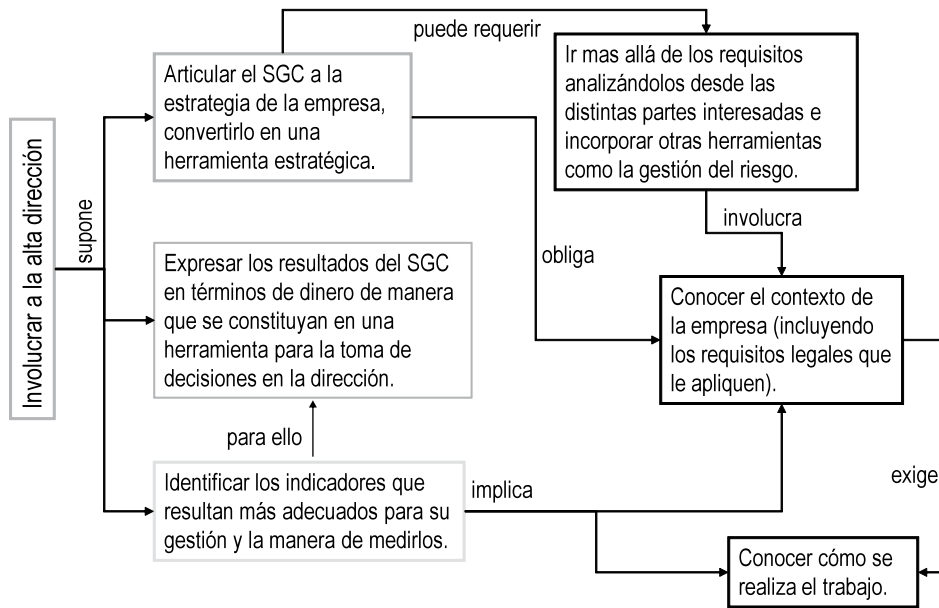


Figura 5. Relación entre las recomendaciones y el tema estratégico

Fuente: La autora.

El segundo tema principal de esta categoría es la manera de lograr la participación de la gente en la implantación del SGC. Se relacionan en la figura 6.

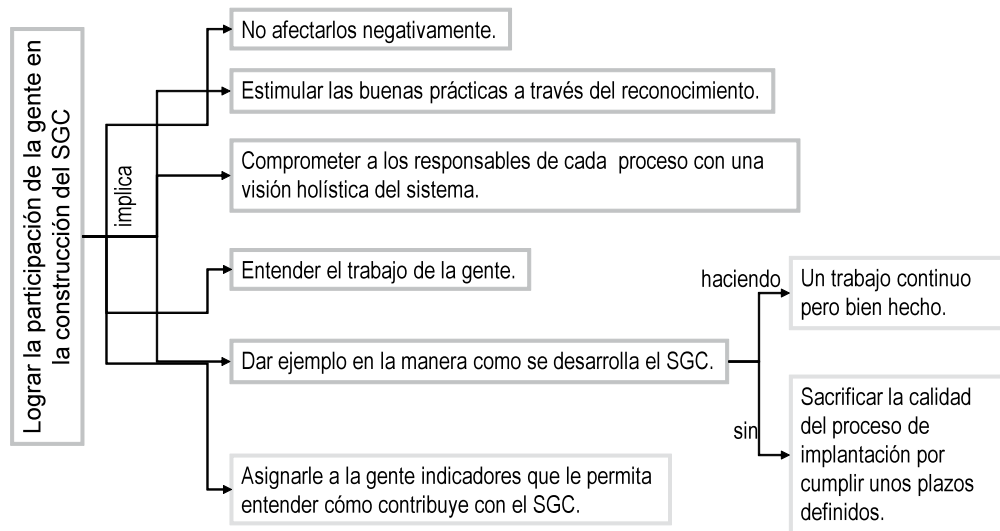


Figura 6. Relación entre las recomendaciones y la participación de las personas

Fuente: La autora.

Categoría: Comprensión de la integración. A partir de los resultados de las entrevistas, se proponen los niveles de integración que se presentan en la figura 7. Estos reflejan en qué forma se entiende la integración en las organizaciones. El primer nivel (N1) consiste en identificar los requisitos comunes de los modelos (por ejemplo: control de documentos, control de registros, acciones correctivas, auditorías, revisión por la dirección, entre otros) para responderlos en forma unificada. El segundo escalón (N2) está soportado en

la estructura de los procesos, que si se encuentran bien estructurados permiten incluir los nuevos requisitos así como la documentación (procedimientos, instructivos y registros). Esto significa que para algunas organizaciones la integración se relaciona con la inclusión de los temas de los otros modelos en los procesos, sin que se establezca una relación entre ellos, sino que simplemente en las descripciones de procesos se incluyen los requisitos de otros modelos y se hace referencia a los procedimientos propios de cada uno.

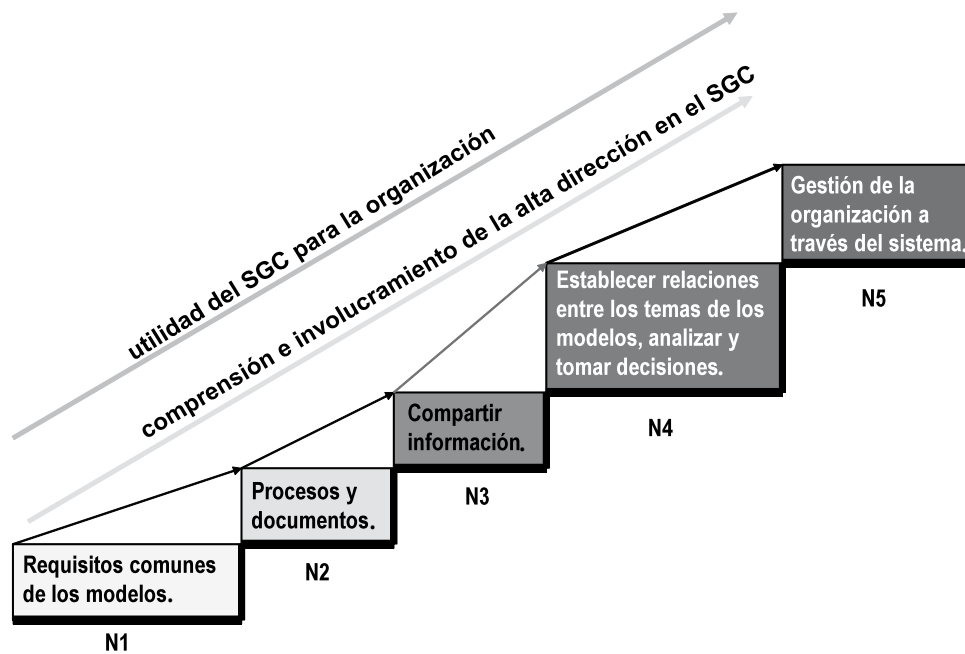


Figura 7. Niveles de integración propuestos

Fuente: La autora.

El nivel 3 hace referencia a cómo se maneja la información que surge de la aplicación de los modelos de gestión implementados. Un primer avance en este sentido es compartir dicha información y garantizar que el personal se entere de los resultados que se obtienen en los temas de los sistemas con que la empresa cuenta. Estas acciones son más de comunicación y pretenden

mantener informadas a las personas acerca de los resultados y/o acciones que se adelantan en relación con los modelos de gestión implantados. Es decir que a través de comités o equipos de trabajo se comparten los datos generados de los distintos sistemas, lo que permite conocer cómo van. Por ejemplo, compartir las no conformidades, acciones correctivas, resultados de

auditorías, etc., relacionados con cada modelo de gestión implementado.

El nivel 4 exige un mayor esfuerzo (de ahí que la pendiente entre esos dos escalones sea mayor), porque implica no solamente comunicar sino establecer las interrelaciones de los diferentes temas y sus resultados. Tomar decisiones considerando las distintas perspectivas que ofrecen los modelos de gestión significa que realmente la organización es entendida como un sistema y los sistemas de gestión, subsistemas que ofrecen ópticas diferentes que se integran en el análisis de la información y la toma de decisiones. Por ejemplo: al analizar los resultados en cuanto a producto no conforme, la organización se pregunta si tienen relación con los accidentes de trabajo o los índices de ausentismo o también cómo impactan o no el ambiente a través de la generación de residuos.

Y finalmente, el nivel 5 implica gestionar la organización a través del sistema, relacionando los datos obtenidos con los elementos estratégicos. En este caso el sistema de gestión se convierte en una herramienta que mejora su rentabilidad y competitividad, pues genera información traducida en decisiones estratégicas y se convierte en la clave para gestionar la empresa desde la junta directiva.

Estos niveles de integración se asocian al grado de comprensión e involucramiento de la alta dirección. De ahí que sea tan importante que se promuevan desde la definición del SGC y, además, porque la utilidad que se obtenga del SGC se incrementa también en la medida en que avanzan los niveles de integración.

Categoría: Utilidad de los sistemas de gestión.

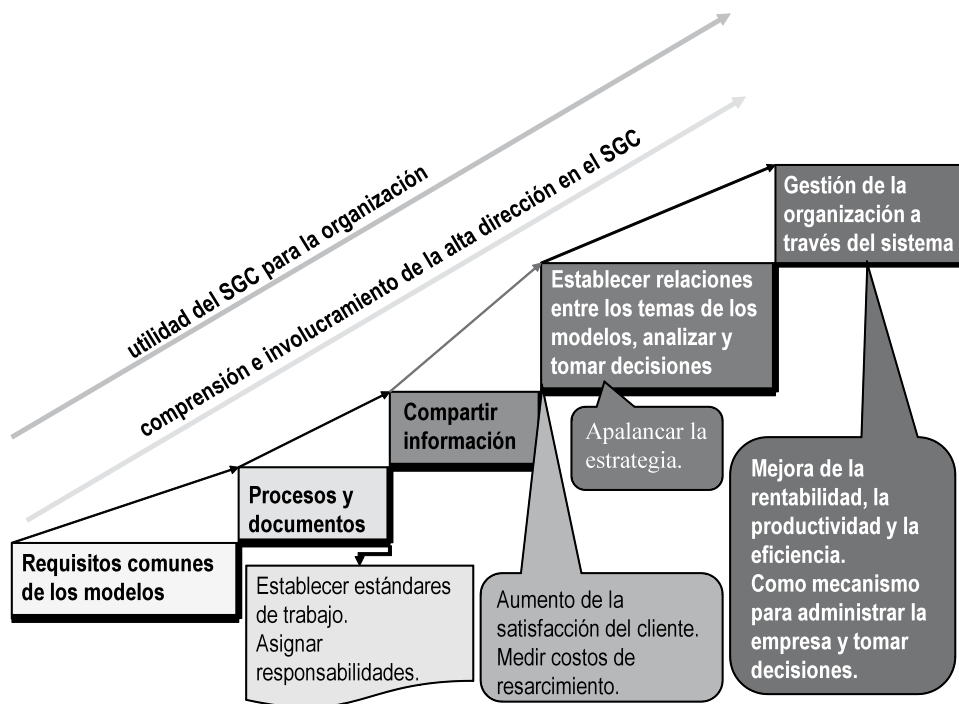


Figura 8. Beneficios obtenidos en las organizaciones de acuerdo con el nivel de integración alcanzado

Fuente: La autora.

En cuanto a los beneficios que perciben las organizaciones de los sistemas de gestión, ellos se asocian a los niveles de integración alcanzados por la organización y se muestran en la figura 8. Se observa cómo a mayor nivel de integración mayores beneficios percibidos.

Propuesta metodológica de planificación de un SGC como plataforma para integrar otros modelos de gestión. De acuerdo con los resultados, la propuesta metodológica de planificación de un SGC debe partir de un enfoque sistémico de la organización, en donde no solamente se reconozcan sus relaciones con los clientes y proveedores, sino que se den los primeros pasos hacia el marco de la gestión integral. Esto se facilita si se precisan los conceptos de gestión integral, sistema integrado y nivel de integración, dado que existen múltiples interpretaciones de ellas. Se proponen las siguientes:

- **Gestión integral.** Es el conjunto de acciones y decisiones ejercidas desde la dirección de una organización, que buscan garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales dentro de un marco ético de relación con todas sus partes interesadas, a través del reconocimiento de sus componentes internos, sus aportes, diversidades e interrelaciones, y la identificación y análisis de la interacción de estos con el medio externo.
- **Sistema integrado de gestión.** Es el resultado del ejercicio de la gestión integral que permite comprender la manera como trabaja la organización para lograr sus propósitos fundamentales, a través de la identificación de sus áreas, procesos, recursos e interacciones, y la definición de disposiciones que la llevan a generar un orden para canalizar sus esfuerzos y, al mismo tiempo, una dinámica para ajustarse a las necesidades, retos y cambios que le impone el medio en el que se desarrolla.

- **Nivel de integración.** Es el grado en que se comprenden las interrelaciones internas y externas, las contribuciones y relaciones de causa/efecto entre los componentes del sistema de gestión y la manera como ellos se utilizan para contribuir al logro de los propósitos de una organización.

Ahora bien, también es claro que los modelos de gestión se sustentan en unos principios similares. No obstante, es importante que los de la gestión integral puedan aplicarse independientemente del modelo o tema de interés de la organización. Se proponen los siguientes:

#### Principios de la gestión integral

- **Satisfacción de las partes interesadas.** La identificación y satisfacción de las partes interesadas de una organización debe ser un propósito de su cuerpo directivo, con el fin de garantizar su crecimiento sostenido, su perdurabilidad y su viabilidad. Estas partes interesadas incluyen los dueños, los clientes, los trabajadores, los proveedores, la comunidad en donde tiene su(s) centro(s) de trabajo, las autoridades y la sociedad, pues todos ellos afectan en diversas formas el logro de los propósitos de la organización.
- **Liderazgo.** Los miembros de la dirección de la organización son los responsables de los resultados de la gestión. Su ejemplo, participación, compromiso y directrices determinan el grado de interés que desarrollen los demás miembros en el cumplimiento de sus responsabilidades y en el aporte que realizan con su trabajo al cumplimiento de los propósitos de la organización.
- **Participación.** La participación consciente del personal es fundamental para comprender el sentido de su trabajo y el aporte que desde sus labores hace al logro de los objetivos de la organización, a

la sociedad y al mantenimiento de sus condiciones de bienestar. Esta participación se promueve desde la dirección y se manifiesta en el mejoramiento de la organización en diferentes frentes.

- Enfoque de sistema para la gestión. Tener una visión holística de la organización es responsabilidad de todos sus miembros, pero particularmente de su cuerpo directivo. Esto se manifiesta en la capacidad para observar, analizar, entender y decidir sobre las situaciones de la organización mirando desde las distintas partes interesadas, reconociendo las relaciones de causa/efecto que se generan en ellas, entre ellas y más allá de ellas, de tal forma que se reconozca a la organización como un sistema total y sus componentes como aportantes únicos, individuales y diversos que contribuyen al logro de sus propósitos.
- Enfoque por procesos. Identificar los procesos de la organización es explorar cómo fluye transversalmente el trabajo a través de las áreas, y las contribuciones que desde ellas y los cargos que las componen hacen al cumplimiento de las tareas. Vincula la trama vertical de las funciones con el flujo horizontal del trabajo. En la práctica implica que cada persona perteneciente a un área reconozca cómo sus responsabilidades aportan a distintos procesos y cómo a través de ellas se logran las metas propuestas. El enfoque por procesos requiere del trabajo en equipo y la cooperación como ejes de la cultura de la organización.
- Mejora continua. Como principio, habilita a las personas de la organización a desarrollar todo su potencial en la creación de nuevas y/o mejores maneras de hacer las cosas, fortalece el aprendizaje a partir de los errores y fomenta una actitud de

prevención y análisis de riesgos en las labores cotidianas. Es responsabilidad de todos los miembros de la organización y principalmente del equipo directivo, quien orienta a los demás en el enfoque de mejora y prioriza los temas que se deben trabajar.

- Toma de decisiones basada en un enfoque sistémico. Analizar los hechos y datos de la organización teniendo en cuenta distintas perspectivas y fuentes e interrelacionándolas permite tomar decisiones considerando su impacto en las partes interesadas y ofrece una mayor claridad sobre cómo dichas decisiones afectan en forma inmediata o futura los propósitos de la organización.
- Relaciones gana-gana con las partes interesadas. La gestión integral se sustenta en relaciones internas y externas armoniosas. La postura de la organización frente a cada una de estas partes determina el grado de cooperación y beneficio mutuos que se puede lograr. En ello, el cuerpo directivo establece las directrices que han de guiar dichas relaciones.

Estos principios reformulados pueden contribuir a la construcción de una cultura que propicie el desarrollo sostenible o sustentable a través del fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas.

Teniendo en cuenta este marco conceptual y la información de las entrevistas, se elaboró la propuesta de la planificación de un SGC cuya secuencia se muestra en la figura 9. Se abordan tres niveles: la estructura del SGC, el direccionamiento estratégico y la planificación operacional, cuyas actividades se indican en cuadros gris, punteado y rayado, respectivamente. El mapa conceptual muestra además las relaciones entre las actividades definidas para cada nivel.

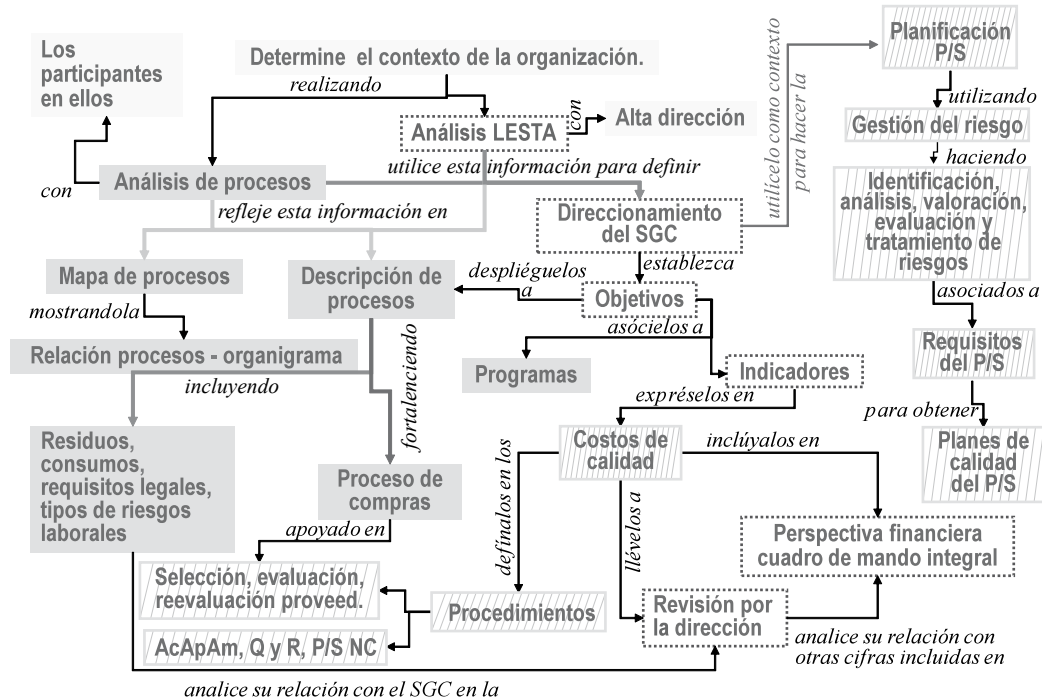


Figura 9. Síntesis de la metodología propuesta de planificación del SGC

Fuente: La autora.

- Planificación de la estructura del SGC. Se propone analizar los procesos para entender el trabajo de la organización a través de la participación de todas las personas en niveles y funciones distintos y el uso de un cuestionario para obtener información. Incorporar, en las descripciones de procesos, información relacionada con los tipos de riesgos laborales y con los consumos y residuos que los procesos generan. Información que posteriormente es objeto de análisis en la revisión que realiza la dirección. Igualmente, establecer una relación entre el organigrama de la empresa y el mapa de procesos para facilitar la comprensión de las responsabilidades del personal en los procesos de la organización.
- Dirección estratégica del SGC. Hacer uso del análisis LESTA (legal, económico, social, tecnológico y ambiental) a través de una herramienta para trabajar con el equipo directivo, de tal forma que se sensibilice frente a dichos temas. Con la información obtenida del análisis de los procesos y el análisis LESTA, y a partir del contexto de la organización, se definen la política y objetivos de gestión al igual que el despliegue de estos a los procesos por medio de indicadores, planes y programas. De igual forma, se propone la estructuración de una metodología para que la dirección realice la revisión, lo que contempla una serie de preguntas que facilita el análisis de la organización, centrado en las tendencias y los costos de calidad y no calidad que reporta el SGC.
- Planificación operacional. Teniendo definido el marco de referencia y el contexto de la organización



a través del direccionamiento estratégico previo, se realiza la planificación operacional desde un enfoque de riesgos, de tal manera que el plan de calidad del producto/servicio se define a partir del análisis de riesgos frente al cumplimiento de los requisitos de este. Además, se propone una metodología para incluir el cálculo de los costos en los procedimientos para manejo de quejas y reclamos, control de producto no conforme y acciones correctivas y preventivas, y se incluyen los informes de tendencias que deben entregarse para revisión por la dirección. De otro lado, se propone la estructuración del proceso de compras, contemplando los elementos de evaluación del producto, selección, evaluación y reevaluación de proveedores y tendencias de su desempeño como instrumentos para tomar decisiones en este tema, con la participación de todos los miembros de la organización que tengan algún vínculo con los proveedores.

## IV. DISCUSIÓN

Al contrastar los resultados con el marco de referencia estudiado y particularmente con el enfoque sistémico visto desde la teoría general de sistemas y el pensamiento complejo, resulta inconveniente considerar el SGC como un elemento separado de las demás dimensiones de la gestión de la organización, como pueden ser la seguridad y salud de los trabajadores, la ambiental, la financiera, la seguridad de la información, entre otros, pues ello impide entenderla en sus generalidades y particularidades y gestionarla adecuadamente. Por lo anterior, la propuesta busca integrar estos temas desde la definición misma de los procesos. Igualmente, reconocer que el tema de interés para la dirección está vinculado a las finanzas y costos de la empresa, tal como lo señala Drucker<sup>8</sup>, lleva a que las

herramientas propuestas en relación con los costos de no calidad y los de calidad potencialicen el SGC como una verdadera herramienta para las decisiones de la gerencia.

Ahora bien, siendo uno de los principios fundamentales de los modelos la mejora continua, la prevención es uno de los factores importantes por fortalecer. Por eso realizar la planificación del producto bajo el enfoque de riesgos pone a la organización en un nivel de conocimiento distinto que enfatiza menos en la corrección y la proyecta a anticiparse a los problemas.

## V. CONCLUSIONES

Existen diferentes orientaciones y propuestas frente a lo que son los sistemas de gestión y la integración. Estas orientaciones determinan lo que en la práctica hacen las organizaciones para implantar más de un modelo de gestión normalizado.

Los factores del SGC que determinan si se produce un mayor o menor impacto favorable en la implantación de otros modelos de gestión son, en su orden: el grado de entendimiento de los requisitos del modelo ISO 9001 en el contexto de la organización; el grado de conocimiento, participación y compromiso de la alta dirección, y el grado de conocimiento y participación del personal. Estos factores, más que trabajar en los requisitos comunes de los modelos o en la inclusión de nuevos requisitos en los procesos del SGC, son los que conducen a una verdadera gestión integral.

Para que un SGC realmente se convierta en una plataforma para la implantación de otros modelos de gestión y se favorezca la gestión integral, es necesario garantizar que este se articule a la estrategia de la organización, lo cual implica conocer su contexto interno y externo y además que la información resultante del SGC hable el lenguaje de la dirección, es decir, el lenguaje del dinero. La utilidad y beneficios que una

8 DRUCKER, Peter. La gerencia de empresas. Texto Universidad de los Andes; p. 19.

organización percibe de un sistema de gestión están directamente relacionados con la manera como sus miembros interpretan la integración, lo cual se deriva del nivel de esta alcanzado y el conocimiento, compromiso y participación de la dirección de la empresa en el SGC.

Alcanzar una gestión integral implica analizar, entender y tomar decisiones en la organización teniendo en cuenta la perspectiva de todas las partes interesadas.

## VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo con el propósito previsto para este trabajo, se cumplió con la propuesta metodológica de planificación del SGC para facilitar la integración de otros modelos de gestión. Se recomienda su divulgación principalmente en la comunidad académica de la especialización para que, en la medida en que se incorporen las herramientas propuestas, el SGC realmente se convierta en una plataforma para la gestión integral.

La incorporación de las herramientas relacionadas con los costos de calidad y los de no calidad requiere de la participación de los miembros de la organización que tengan que ver con las finanzas de la empresa; ello confirma la necesidad de incluir a todo el personal en la definición de los SGC, independientemente de si existen o no requisitos explícitos para ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

ABAD PUENTE, Jesús. Aspectos claves de la integración de sistemas de gestión. Diciembre de 2009. Disponible en <http://www.mc-mutual.com/contenidos/opencms/webpublica/Publicaciones/McSaludLaboral/resources/14/integracion.pdf>. Consultado el 17 de agosto de 2012.

BESTRATÉN BELLOVI, Manuel y CARBONERAS CHECA, María Amparo. NTP 576: Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente, 2004.

DRUCKER, Peter, La gerencia de empresas. Texto Universidad de los Andes.

ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de calidad. La modalidad japonesa. Bogotá: Editorial Norma, 1986.

ISO, Survey. Certifications. up by + 6 % (consultado 16 de agosto de 2012). Disponible en <http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1491>.

LÓPEZ RODRÍGUEZ, Alba Ligia. Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. En Estudios Gerenciales, Vol. 25, No. 112 (julio–septiembre de 2009).

TEJADA LOSADA, Fabio y PEÑA GUARÍN, Guillermo. Reflexiones sobre las características constitutivas de la gestión integral. En: Signos: Investigación en sistemas de gestión. Vol. 1, No. 2 (noviembre, 2009). Bogotá: Ediciones USTA.