

**IDENTIFICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA QUE INTEGRA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN
DE UNA COMPAÑÍA MANUFACTURERA DE LA CIUDAD DE CALI**

ADRIANA HOYOS DUQUE

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN ESTRATEGIA**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, PHD

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DEL 2011

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	i
LISTA DE FIGURAS.....	ii
RESUMEN	1
PALABRAS CLAVES.....	2
ABSTRACT	2
KEYWORDS	3
INTRODUCCIÓN	4
1. MARCO CONCEPTUAL	5
1.1 Desarrollo de la Estrategia.....	5
1.2 Mapa estratégico.....	7
1.3 Estimular la estrategia creativa para identificar la integración de los sistemas de gestión	10
1.4 Sistemas de Gestión	12
2. MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN.....	14
2.1 Ventajas de los sistemas integrados de gestión.....	15
2.2 Desventajas de los sistemas integrados de gestión	16
3. CONTEXTUALIZACIÓN.....	17
4. METODOLOGÍA.....	19
4.1 Política integrada del Sistema de Gestión.....	22
4.2 Objetivos integrados del sistema de gestión	22
4.3 Ciclo PHVA (Temas afines o comunes)	24
4.4 Componentes básicos de la metodología de integración	25
4.4.1 Elemento de revisión gerencial.....	25
4.4.2 Elemento estratégico	25
4.4.3 Elemento operativo	26
4.5 Modelo gráfico del sistema integrado de gestión.....	28
CONCLUSIONES	30
REFERENCIAS.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Gestión: Desarrollo de la Estrategia.	6
Figura 2. Sistema de Gestión: Desarrollo de la Estrategia (II).	7
Figura 3. Mapa Estratégico: Visión para estimular el pensamiento profundo y el alineamiento de la Estrategia para integrar varios sistemas de gestión.	9
Figura 4. Diagrama de Integración de los sistemas de gestión y manuales de la corporación.	18
Figura 5. Programa estratégico	19
Figura 6. Programa estratégico	20
Figura 7. Elementos comunes de las normas certificadas en línea con los manuales de la corporación.	24
Figura 8. Modelo documental.	27
Figura 9. Modelo gráfico sistema integrado de gestión	29

RESUMEN

Este trabajo de grado plantea identificar una metodología de integración de los sistemas de gestión certificados en una compañía manufacturera de Cali y describe gráficamente la integración de los elementos comunes a éstos, partiendo de un proceso de clarificación de la visión y programa estratégico vigentes en ésta, con el fin de que todos los objetivos establecidos en sus planes estratégicos se lleven a cabo a tiempo.

Este programa estratégico esta cimentado en una labor de gestión con miras a alcanzar la excelencia operativa. Por tanto, contribuye a la búsqueda del mejoramiento continuo y es así como la integración de los sistemas de gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad Industrial y física permite hacer un seguimiento y evaluar el cumplimiento de los planes de acción trazados por la compañía.

Para lograr el objetivo de este trabajo se requiere documentar y presentar información de manera creativa mediante ayudas visuales. Este trabajo tiene la intención de contribuir a distinguir la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable. Se empleará una pirámide para ilustrar el modelo de gestión empresarial integrado, y sus componentes básicos, a saber: sus elementos estratégicos, de revisión gerencial y sus elementos operativos, los cuales brindará la información necesaria para tomar decisiones estratégicas de negocios, realizando planes de acción encaminados a cumplir la visión de la compañía y, más aún, a hacerla rentable, prevenir pérdidas, permitirle aprovechar oportunidades de mercado e impulsar su crecimiento organizacional.

Para implementar una estrategia de integración el equipo directivo de una compañía debería reunirse al menos una vez al año con el fin de actualizar su estrategia, por medio de una agenda que pueda comunicarse a toda la Organización (Kaplan & Norton, 2008).

PALABRAS CLAVES

Estrategia, sistema de gestión de calidad, integración, PHVA.

ABSTRACT

This work identifies a methodology to integrate management information systems in a manufacturing company in Cali, suggesting a methodology to integrate and unify common management systems elements, already certified and implemented in the company, so that the firm's strategic objectives are carried effectively and according to schedule.

This strategic project is grounded on operational excellence, aimed at a continuous improvement of the firm, which benefits from an integration of management systems. Such integration will enhance environmental, industrial and physical safety, effective follow up and control, and accomplishment of actions set by the company's directives.

This initiative provides a methodology that integrates the management systems to allow the company to evaluate its performance integrally, as measured by the fulfillment of its strategic objectives, with a periodic follow-up at the management committee meetings.

To achieve all this, this work requires all relevant information to be collected and analyzed in a creative, visual fashion. This work suggests that such a visual perspective will help the firm achieving an advantageous position that differentiates it from its competitors, thus leading to the creation of a sustainable competitive advantage. Therefore, this work will use a pyramid to illustrate the integrated management model, which shall include the common elements and components that provide the necessary information to make strategic business decisions, implement action plans, obtain profits, prevent losses, and make effective use of opportunities to achieve organizational growth.

For the integration initiative to succeed, the firm's management team should meet at least once a year to update its strategy, decide whether changes are needed, and communicate such decisions to the entire organization (Kaplan & Norton, 2008).

KEYWORDS

Strategy, Quality management system, integration, PDCA.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones se encuentran en un entorno cambiante en todos sus ámbitos, tanto en el tecnológico, como en el de gestión. Esta circunstancia las obliga a realizar esfuerzos significativos para adaptarse con la mayor rapidez posible a las nuevas situaciones, para seguir siendo competitivas y eficientes en los mercados en los que se desenvuelven. Es por eso que una compañía manufacturera de Cali ha decidido identificar una metodología de integración de sus sistemas de gestión certificados con el fin de competir en un mercado globalizado, aprovecharse de sus ventajas y enfrentar los obstáculos que se le interpongan en este terreno. Para proteger la confidencialidad de la compañía, se omite el nombre de la misma en el presente trabajo. La integración de los sistemas de gestión responde a la necesidad de generar ahorros de tiempo, optimizar recursos económicos y cumplir con objetivos estratégicos de una manera eficiente. Por tanto, ésta se inicia unificando las políticas de cada sistema, ya que éstas son el marco de referencia del proceso de planeación estratégica y son formuladas de acuerdo con los cuatro objetivos claves de toda Organización, los cuales son Rentabilidad, Prevención de pérdidas, aprovechamiento de oportunidades y Crecimiento.

La comprensión e implementación de la integración se facilitará por medio de una pirámide que representa la estrategia y el despliegue estratégico de la empresa, la cual, junto con el modelo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), permitirá interpretar la información de forma unificada e integral, facilitando así la asignación de recursos y cumplimiento de metas verificadas en las reuniones periódicas con el grupo directivo de la compañía, llamadas reuniones para la Revisión Gerencial del sistema de Calidad Integrado.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Desarrollo de la Estrategia

La elaboración de una estrategia inicia con un compromiso administrativo y trata del *cómo* una organización pretende crecer, *cómo* operar cada una de sus áreas y *cómo* mejorará su desempeño en forma sostenida, logrando competitividad en el mercado (Thompson, Administración Estratégica, 2008).

La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones, y especifica un proceso cerrado en el que cada parte del sistema influye en las demás, figura 1, (Kaplan & Norton, 2008).

Según este proceso, ilustrado en la Figura 1, el sistema estratégico comienza con el desarrollo de la estrategia y termina con su aprobación y adopción. El inicio del proceso de desarrollo de la estrategia requiere que el equipo de líderes que conforman el sistema de Calidad integrado reafirme la visión de la compañía, quizás actualizando sus metas en la declaración de visión según sea necesario (Figura 2). La compañía en la cual se realizó el presente trabajo está a punto de embarcarse en una transformación organizativa y estratégica con su equipo de líderes, el cual periódicamente hará un diagnóstico del estado de la planificación estratégica y la agenda de cambio estratégica de ésta, teniendo en cuenta los indicadores y metas propuestas.

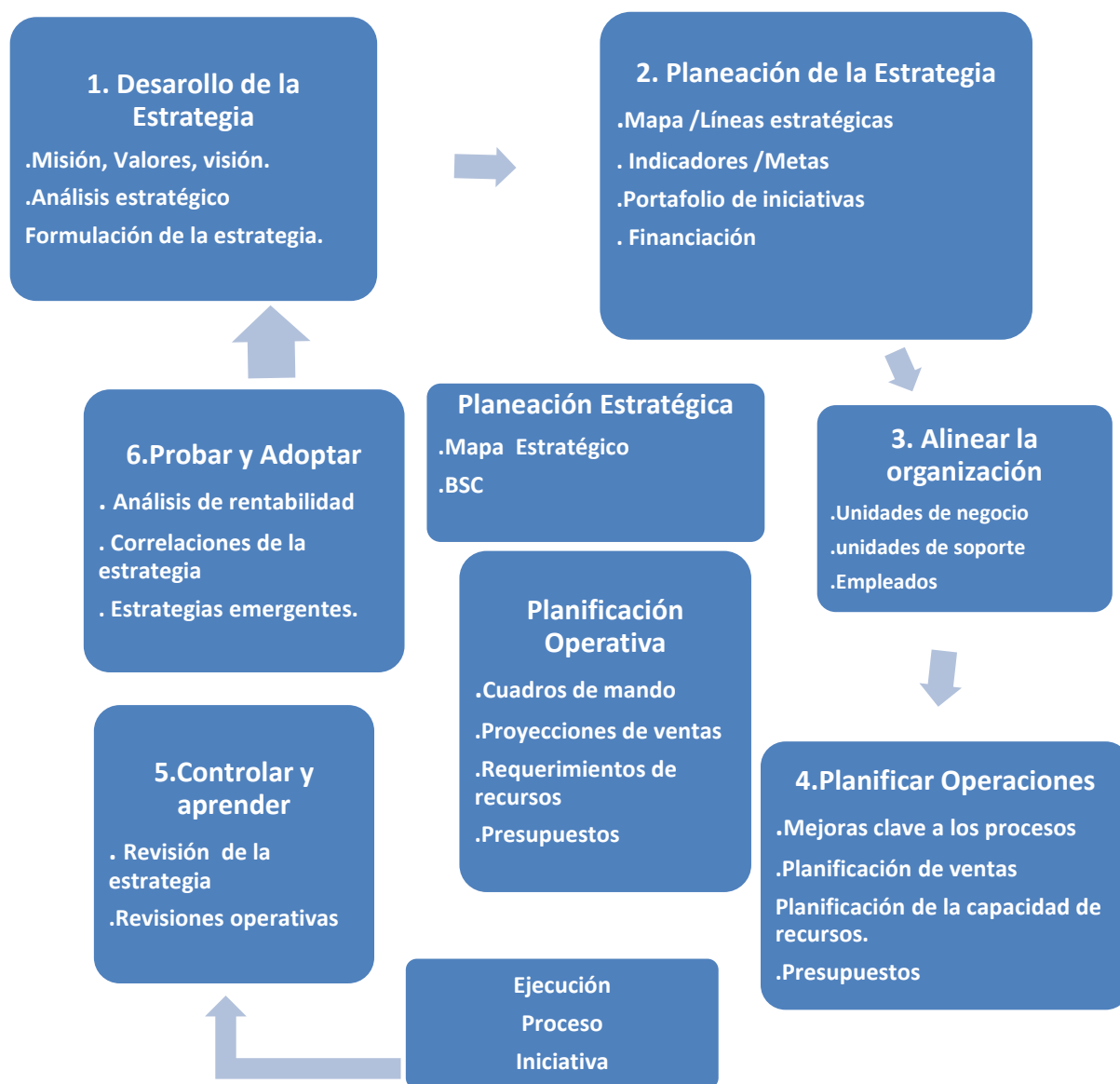


Figura 1. Sistema de Gestión: Desarrollo de la Estrategia.

Fuente: Kaplan & Norton, 2008

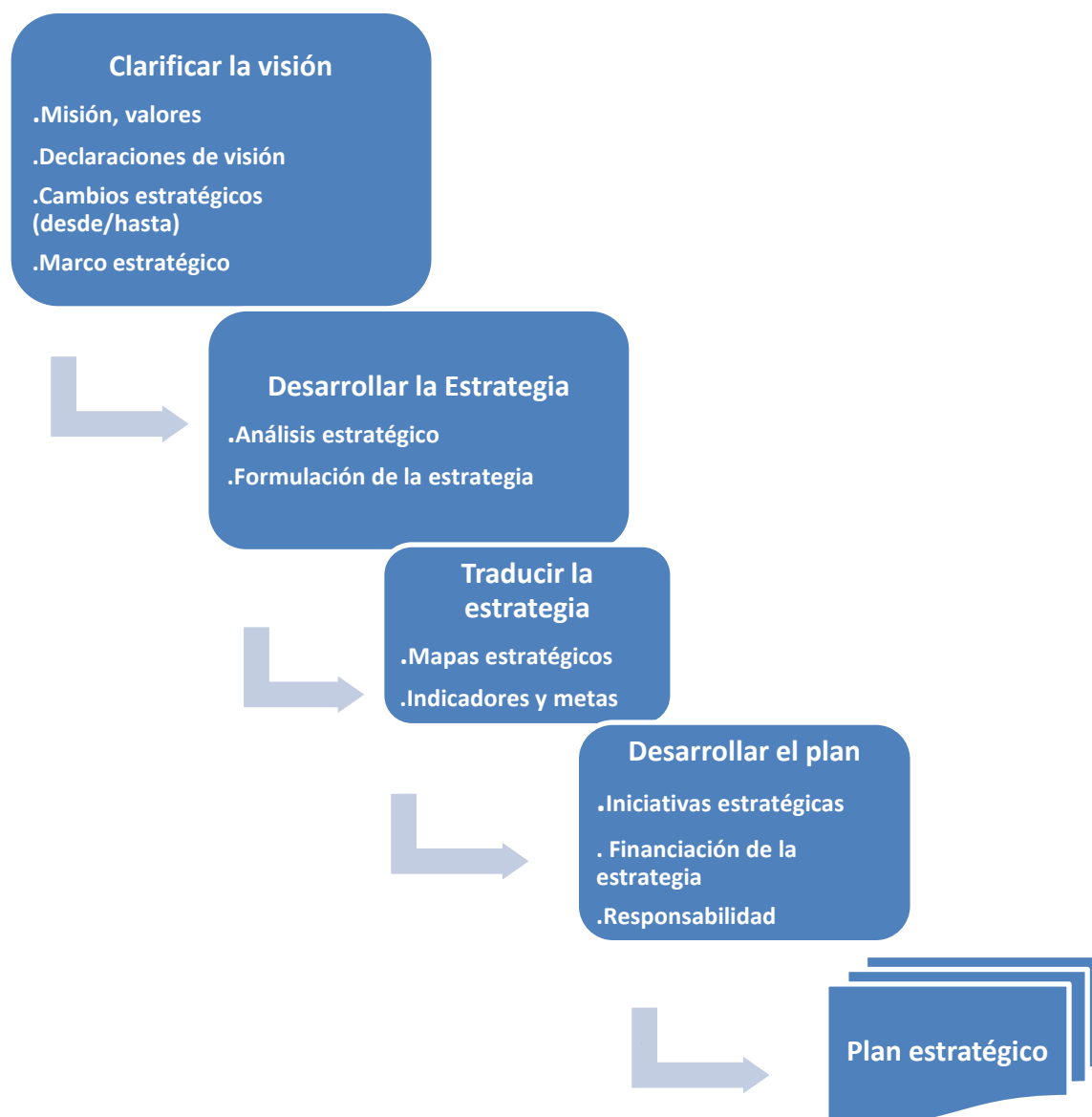


Figura 2. Sistema de Gestión: Desarrollo de la Estrategia (II).

Fuente: Kaplan & Norton, 2008

1.2 Mapa estratégico

La ejecución de la estrategia para identificar la metodología de integración de los sistemas de gestión requiere estructurar sus unidades, dispersas por toda la compañía. Sin embargo,

cierta investigación demuestra que más del 60% de las organizaciones no poseen una perspectiva estratégica integrada. Unidades funcionales como recursos humanos, tecnología de la información y finanzas no están relacionadas con la estrategia adoptada para las unidades de negocios y la estrategia corporativa.

Con el fin de formular una propuesta de identificación que esté en línea con el programa estratégico y la intención de alcanzar la excelencia operativa se puede utilizar el marco de las cuatro perspectivas del mapa estratégico, que es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y provee un lenguaje para describir su estrategia, antes de elegir los indicadores para evaluar su desempeño (Kaplan & Norton, 2008).

En el campo de los negocios, el concepto de mapa estratégico fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos, *Strategic Maps*. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido como Cuadro de mando Integral o CMI). El mapa estratégico es usado para definir y afianzar la visión expuesta por las compañías, tal como se ilustra en la figura 3. Esta declaración de visión, así enmarcada en las perspectivas de un mapa estratégico, brinda un panorama más integral de los factores que permiten alcanzarla, incluyendo la propuesta de valor para el cliente, los procesos clave y los activos intangibles de las personas involucradas y la tecnología. En el marco del mapa estratégico, la *perspectiva financiera* equilibra el crecimiento en ingresos con mejoras en productividad; la *perspectiva de los clientes* diferencia a la compañía de la competencia con una propuesta de valor (excelencia operativa, relación con el cliente, liderazgo en producto); la *perspectiva de los procesos internos* permite identificar los procesos operativos, de relaciones con el cliente y de innovación que apoyen sus metas financieras y de clientes; y la *perspectiva de*

aprendizaje y desarrollo define habilidades, y los activos intangibles, a saber, la tecnología y las personas involucradas con la empresa.

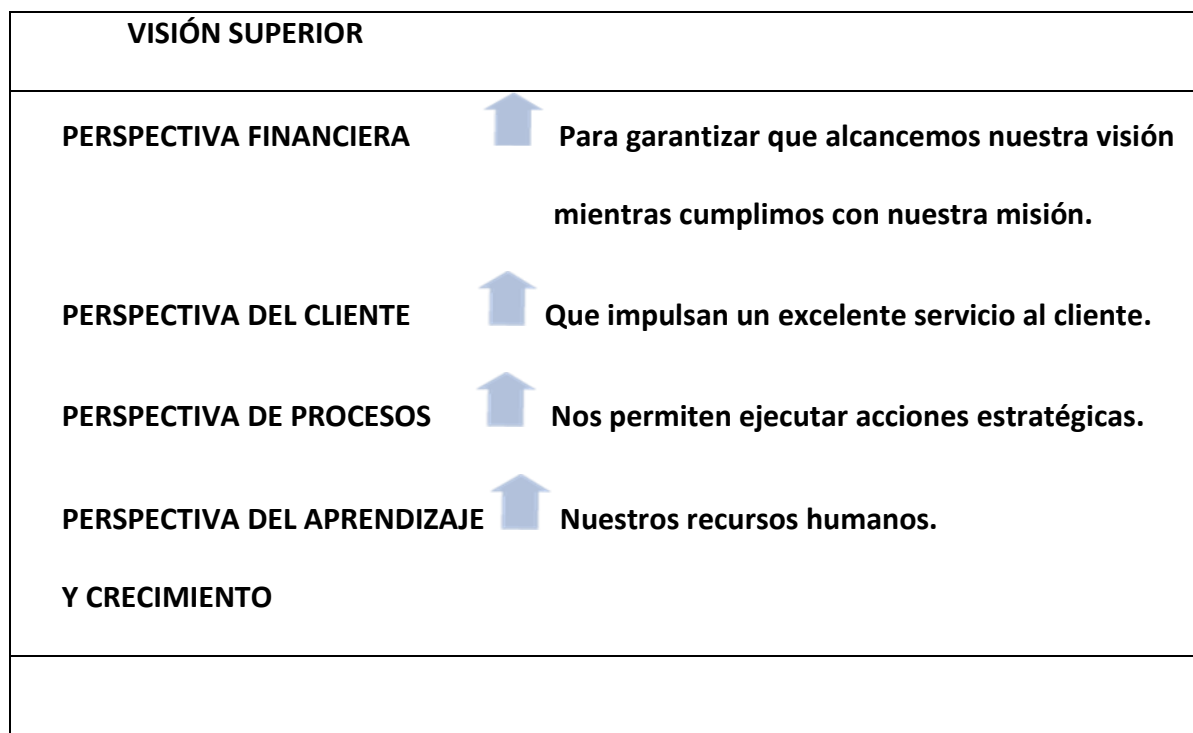


Figura 3. Mapa Estratégico: Visión para estimular el pensamiento profundo y el alineamiento de la Estrategia para integrar varios sistemas de gestión.

Fuente: Kaplan & Norton, 2008

Para hacer un seguimiento adecuado de las cuatro perspectivas que conforman el mapa estratégico se deben utilizar indicadores de gestión y para ello, se puede utilizar un sistema integrado de medición de gestión (SIMEG), un conjunto de indicadores medibles, derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre la estrategia, los objetivos, las acciones y los resultados y por lo tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico (Gómez, Indices de Gestión, 2001).

La iniciativa estratégica de este trabajo, es, en última instancia, poder brindar una metodología que integre los sistemas de gestión, basada en este concepto de SIMEG, para ofrecer a la compañía la oportunidad de evaluar su desempeño de una manera integral y permanente teniendo en cuenta sus objetivos estratégicos.

1.3 Estimular la estrategia creativa para identificar la integración de los sistemas de gestión

La bibliografía sobre la formulación y desarrollo de la estrategia puede ser abrumadora ya que responde a muchos enfoques y escuelas de pensamiento diferentes. Algunos enfoques prominentes sobre la estrategia incluyen el de posicionamiento (asociado a Michael Porter), (Kaplan & Norton, 2008) la visión basada en los recursos o en las competencias centrales, la gestión basada en el valor, la ganancia derivada de las competencias clave, el océano azul, la estrategia emergente, la co-creación de la experiencia y la innovación disruptiva. Más allá de aquéllos, hay una gran variedad de filosofías de mejoras operativas recomendadas a las empresas, entre ellas la gestión de calidad total, el six sigma, las normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización), la fabricación lean (flexible) y la organización del aprendizaje (Kaplan & Norton, 2008). La complementación de enfoques estratégicos y operativos genera metodologías diseñadas para minimizar el riesgo, incluyendo la gestión del riesgo organizativo y controles internos. Es por eso que se hace necesario desarrollar un pensamiento estratégico creativo para la integración de los sistemas de gestión implementados en una compañía y revisar la forma de cómo gestionar la integración agrupando los temas afines de cada sistema.

Independientemente de la metodología utilizada, el resultado de cualquier enfoque de formulación estratégica de integración de los sistemas de gestión de una compañía es el trazado de un rumbo que diferencie su posición y oferta de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior. La creatividad de la estrategia se convierte en un medio importante para este fin ya que las compañías actualizan anualmente su estrategia de manera incremental y la mayoría de las herramientas utilizadas tienen la finalidad de reunir datos y evaluar el desempeño.

Por ejemplo, las metodologías de propuesta de valor para el cliente se utilizan para conocer la puntuación de satisfacción de los clientes externos, la gerencia, las líneas de negocios y las sucursales. Adicionalmente, se utilizan otras metodologías que enriquecen la revisión de la propuesta de valor para el cliente, al tener como objetivo evaluar el desempeño de la iniciativa estratégica así como los resultados de las auditorías de las normas implementadas y certificadas como las ISO 9001, 14001, 18001, entre otras (Kaplan & Norton, 2008).

Cuando se implementa una estrategia, el equipo directivo de una compañía debería reunirse al menos una vez al año para actualizarla y decidir si es necesario hacer un cambio estratégico y cultural en los próximos años, señalando la necesidad de cambio por medio de una agenda de cambio estratégico que se pueda comunicar a toda la organización. No obstante, considerando que todas las estrategias tienen un vida útil finita de alrededor de cinco años, el equipo directivo recurre periódicamente a un amplio rango de herramientas de formulación estratégica para desarrollar un plan transformacional que guiará a la compañía los próximos años.

1.4 Sistemas de Gestión

Una organización es un sistema que interactúa con el entorno, o sea, con el mercado. Como sistema, una organización es un conjunto de elementos interrelacionados que logran un objetivo específico (Martínez, Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas, 2010). Estos elementos, que interactúan dentro de la organización, se denominan procesos y son la base de su gestión. La norma ISO 9000 define un proceso como el conjunto de elementos interrelacionados que transforman entradas en salidas o que agregan valor.

Cuando se habla de gestión se hace referencia a la aplicación del concepto desarrollado por Deming de *Planear, Hacer, Verificar y Actuar* (PHVA) (Martínez, Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas, 2010). Los elementos llamados procesos son gestionados. Lo anterior indica que cada proceso debe contar con una *planificación*, resultado del despliegue de objetivos de la Compañía al nivel correspondiente, de la *ejecución* de lo establecido en la planificación, de la *verificación* de que en realidad se hizo lo que se estableció en la planificación y de la *toma de decisiones* en relación con los resultados, las tendencias y las oportunidades. Lo anterior permite concluir que para conformar un proceso se debería contar con mínimo cuatro actividades que permitan desarrollar el PHVA planteado y soportado en la teoría tradicional de la gestión. En conclusión, el sistema de gestión es un conjunto de procesos interrelacionados *a los cuales se les aplica el PHVA*, para conseguir los resultados especificados por la Compañía haciendo uso de elementos estratégicos.

En ocasiones, dependiendo del tipo de compañía y de la complejidad de su sistema de gestión, se utiliza un sistema de calidad integrado para la gestión de la calidad, el medio

ambiente, la seguridad Industrial y la salud Ocupacional (Martínez, Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas, 2010). Cada uno de los sistemas de gestión implementados en la compañía tienen un objetivo definido que se calibra permanentemente para cubrir las expectativas de la alta dirección y de las partes interesadas cuando se comportan de manera combinada e integrada, adoptando un enfoque sinérgico de utilización de recursos. Un sistema de gestión es una estructura para la administración y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización, ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

Los sistemas de gestión son necesarios porque permiten enfrentarse a numerosos retos significativos, entre ellos: mantener e incrementar niveles de rentabilidad y competitividad, lidiar con procesos de globalización y velocidades de cambio, fortalecer capacidades de adaptación y crecimiento, entre otros. Equilibrar éstos y otros requisitos empresariales puede ser un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión y más aún si se integran porque permiten aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización. La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros , mejorar la efectividad operativa ,reducir costos, aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas, proteger la marca y la reputación, lograr mejoras continuas, potenciar la innovación, eliminar las barreras al comercio y aportar claridad al mercado.

El uso de un sistema de gestión le permite a una empresa renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y nivel de servicio. El mercado hacia el que se avanza

marcado por múltiples cambios legislativos, crecientes requisitos de clientes y la absoluta necesidad de optimizar los recursos, ha encontrado en los sistemas de gestión una buena manera de ordenar las prioridades de las organizaciones y mejorar resultados en el trabajo de asignación de recursos. Es por eso que la compañía a la cual se hace referencia en el presente texto ha decidido establecer una metodología de integración de sistemas de gestión en línea con sus manuales corporativos y con los requisitos definidos en un diagrama y matriz de seguimiento y control.

2. MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN

El *Sistema Integrado de Gestión* debe presentar una visión globalizadora que tenga en cuenta a clientes y partes interesadas tanto internas como externas. El presente trabajo propone un Sistema Integrado de Gestión construido por medio de la planificación de las actividades, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la compañía.

Los factores organizacionales esenciales que deben ser adecuadamente coordinados para desarrollar el sistema integrado que se desea establecer son:

- Las metas que deben alcanzarse.
- La estrategia empleada para lograr las metas.
- Las personas que deben realizar tareas con objetivos establecidos.
- Los procesos que deben realizarse.
- Los recursos de los cuales se dispone.

2.1 Ventajas de los sistemas integrados de gestión

El desarrollo dentro de las compañías del Sistema Integrado de Gestión permite un notable ahorro de recursos y de esfuerzos, dado que, como se ha mencionado antes, tienen aspectos comunes. Se pueden señalar como ventajas de la integración de los sistemas de gestión para una organización:

- Las auditorías de implantación, seguimiento y certificación de todos los sistemas de gestión que estén establecidos en la compañía que se pueden realizar al mismo tiempo, en los plazos correspondientes, por un equipo auditor polivalente. Con ellos se reducirían los costos que para una organización supone la preparación de dichas auditorías en forma individual.
- Simplificaría la documentación necesaria al ser ésta única, lo que traería consigo transparencia, facilidad de manejo y reducción de costos de mantenimiento.
- Al tener a un sistema único y por lo tanto, un sistema más fácil de manejar, desarrollar y mantener, ayudaría, animaría y sensibilizaría a las organizaciones a mejorar su competitividad y su imagen en el mercado.
- Mejora de la comunicación interna y la participación y confianza del personal.
- Eficacia en el sistema de gestión, al establecer en conjunto políticas, objetivos, programas, capacitación, control, monitoreo y revisión.
- Simplificación en el proceso de certificación y menor costo.

- Presenta más ventajas competitivas con respecto al manejo de cada sistema de gestión por separado, a pesar de ser más costoso.
- Mejor satisfacción del cliente y otras partes interesadas.
- Desde el punto de vista operacional, un sistema de gestión integrado cubre todos los aspectos del negocio desde la calidad del producto y el servicio al cliente, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de Seguridad, salud o ambiental aceptable.

2.2 Desventajas de los sistemas integrados de gestión

Como desventajas se pueden enunciar:

- Mayor costo de implantación, en relación con un solo sistema particular de gestión.
- Mayor esfuerzo en materia de formación, de organización y de cambio de cultura empresarial.
- Déficit de personal capacitado por la realización de las auditorías de los sistemas de gestión existentes.
- Se requiere mayor esfuerzo en la planificación, el control de los procesos y en la toma de decisiones.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

La compañía es una empresa manufacturera de la ciudad de Cali, que tiene como visión “... ser un proveedor global líder de soluciones de ingredientes de alta calidad y productos Industriales, construyendo esta posición sobre nuestros principales negocios, valores y fortalezas”. Desde 1999, la compañía ha implementado el sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2008, desde 2001 el sistema de Gestión Ambiental con la norma ISO 14001:2004, desde 2007 el sistema de Gestión en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial con la norma OHSAS 18001:2007. Desde hace más de 15 años se han definido los lineamientos corporativos sobre temas de Calidad, Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, además de programas de Responsabilidad Social Empresarial y sistemas de Gestión de Seguridad en la Cadena de Suministro. Es más, cada día se van ajustando los elementos del sistema de gestión con las expectativas de los clientes.

El propósito de este trabajo es identificar la metodología que integra los sistemas de gestión de la compañía y mostrar en las reuniones de revisión gerencial los temas afines o comunes desarrollados y mantenidos en la Organización a nivel nacional. Cada año como mínimo la compañía realiza una reunión llamada revisión gerencial al sistema integrado de gestión de calidad por negocio, para verificar el estado de cada uno de los sistemas de gestión, conocer el cumplimiento de los objetivos y asignar los recursos necesarios para su continuidad y desarrollo permanente en línea con el propósito de mejoramiento continuo de toda Organización (Figura 4).

Los lineamientos corporativos de cada sistema comparten objetivos y desarrollan actividades similares buscando el mismo fin de las normas implementadas y certificadas en la compañía, es por eso que se propone identificar una metodología que integre en una forma gerencial y estratégica la forma de revisar y evaluar el cumplimiento a los lineamientos y elementos de cada sistema de gestión.



Figura 4. Diagrama de Integración de los sistemas de gestión y manuales de la corporación.
Fuente: Elaboración propia

4. METODOLOGÍA

La metodología propuesta parte de la clarificación de la visión de la compañía, la cual es “Ser un proveedor global líder de soluciones de ingredientes”. (Archivo Compañía, 2010). Esta visión va acompañada del programa estratégico, el cual está basado en el esquema mostrado en la Figura 5.



Figura 5. Programa estratégico

Fuente: Archivo compañía

Éste es, específicamente, llegar a ser un proveedor global líder de soluciones de ingredientes de alta calidad y productos industriales, construyendo esta posición sobre nuestros principales negocios, valores y fortalezas. El cimiento del programa estratégico consiste en la

excelencia operativa, la cual con lleva a la búsqueda del mejoramiento continuo y a una ejecución impecable.

El programa estratégico se cumplirá con la ejecución de la planeación estratégica, para la cual se ha presupuestado un lapso de tiempo de cinco años, junto con el logro de la excelencia operativa, la cual contempla los tres sistemas de gestión para su desarrollo y la gestión del proceso con recurso humano, con el fin de lograr la mejora continua y el cumplimiento de la agenda operativa y estratégica. La Figura 6 ilustra este proceso.



Figura 6. Programa estratégico

Fuente: Archivo compañía

La Integración de los sistemas de Gestión radica en exponer al grupo directivo de la compañía en una forma clara y mediante ayudas visuales los temas afines concernientes a los sistemas de gestión implementados, utilizando el ciclo del PHVA, los componentes básicos de integración. Así, en la reunión de revisión gerencial se evidenciará el cumplimiento de los elementos comunes y no comunes de cada norma y , dependiendo de los resultados obtenidos y el contexto de la gestión integrada, la Organización y en especial la alta dirección, podrá tomar las decisiones necesarias para mejorar su capacidad de cumplimiento de requisitos, solucionar los problemas identificados o evitar problemas potenciales, dando un tratamiento adecuado a cada uno de los riesgos para minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades. Éste es el objetivo primordial y es el resultado esperado de la gestión integral, junto con la rentabilidad y el crecimiento. (Martínez, Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas, 2010).

La política es el elemento de dirección que considera todos los aspectos planeados y determina el nivel de proyección de la Organización, en relación con los intereses de las diferentes partes interesadas que está dispuesta a satisfacer. La compañía en cuestión se hace cargo de cuatro políticas: la de Calidad, la política Ambiental, la de Seguridad Física, de Seguridad Industrial y de Salud Ocupacional.

La política es la intención que manifiesta la alta dirección de manera documentada, para evidenciar su compromiso con la gestión. Es el medio utilizado por la Organización, para pasar en el tiempo de la misión a la visión. (Martínez, Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas, 2010).

4.1 Política integrada del Sistema de Gestión

El presente trabajo propone por lo tanto una política unificada, que podría expresarse de la siguiente manera:

“Garantizamos la satisfacción integral de los clientes, suministrando productos, ingredientes y servicios de competitividad mundial en calidad y valor con un equipo humano competente, motivado y comprometido con los valores corporativos, orientados al mejoramiento continuo de los procesos; comprometiéndonos con la prevención de lesiones y enfermedades, en la prevención de la contaminación ambiental y de producto; dentro de un ambiente de trabajo seguro, sin actos delictivos como extorsión, manejo de explosivos, narcóticos y otros; en la conservación de las instalaciones y comprometidos con el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a nivel local y corporativo”.

4.2 Objetivos integrados del sistema de gestión

Se propone unificar los 17 objetivos en ocho objetivos integrados:

1. Incrementar la preferencia continua de nuestros clientes por nuestros productos, ingredientes y servicios a través del trabajo diario de cada persona en todas las áreas de la organización.

2. Desarrollar nuestros recursos humanos incrementando el conocimiento, confianza, autoestima y participación activa de nuestro personal para alcanzar y mantener la competitividad de clase mundial.
3. Establecer metas concretas y planes de acción para el mejoramiento continuo de la operación y la administración, promoviendo la cultura del dato y el hecho y realizando sólo aquellas actividades que agreguen valor a nuestros clientes.
4. Buscar el uso eficiente de los recursos naturales, materiales e insumos utilizados en nuestros procesos y propender por el uso de tecnologías que protejan y conserven el medio ambiente.
5. Cumplir la legislación ambiental aplicable a nuestro negocio y fomentar relaciones armónicas y de colaboración mutua con las entidades oficiales reguladoras del medio ambiente y la comunidad.
6. Identificar, Prevenir y Controlar los riesgos relacionados con nuestras actividades de negocios ante una contaminación con explosivos, narcóticos y otros, mediante un efectivo sistema integrado de gestión para brindar seguridad en toda la cadena de suministro.
7. Planear, diseñar, operar y mantener plantas y procesos para consolidar un ambiente de trabajo seguro.
8. Promover la cultura del autocuidado para fortalecer el bienestar integral de empleados, contratistas y no afectar la salud de visitantes y de la comunidad vecina.

4.3 Ciclo PHVA (Temas afines o comunes)

Por medio del ciclo PHVA se pueden mostrar los temas afines de cada norma y su relación con los manuales de la corporación que complementan la gestión del sistema de Calidad Integrado, como se ilustra en la Figura 7.

Los aspectos en común que tienen todos los sistemas de gestión son la política, los objetivos, la documentación de los procesos, el control de la documentación. Programar auditorías integradas para verificar el cumplimiento de las actividades y tareas programadas, llevar registros como evidencias de las actividades ejecutadas y tomar decisiones para el mejoramiento continuo son tareas aplicables de manera integrada en todos estos ámbitos.

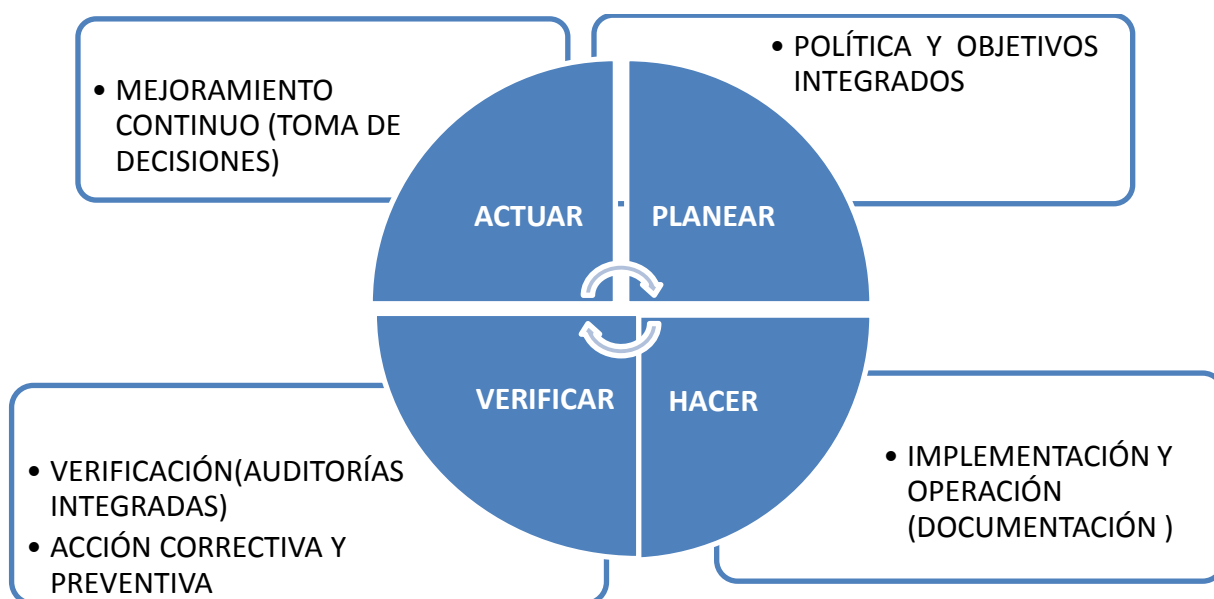


Figura 7. Elementos comunes de las normas certificadas en línea con los manuales de la corporación.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Componentes básicos de la metodología de integración

La metodología identificada para la integración propuesta cuenta con tres componentes básicos: elementos de revisión gerencial, un elemento estratégico, y un elemento operativo.

4.4.1 Elemento de revisión gerencial

En este elemento se encuentra la identificación de los requisitos legales relacionados con los productos, servicios, el medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional, y las obligaciones fiscales y sociales de la organización. (Martínez, Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas, 2010). En la reunión de Revisión Gerencial se comunican los requisitos legales aplicables y cómo acceder a ellos, tal y como son identificados y actualizados por cada norma y comunicados en toda la organización.

4.4.2 Elemento estratégico

Este elemento hace referencia a la política y objetivos integrados que definen el norte de la compañía y los lineamientos que deberán seguir quienes la componen hasta alcanzar los resultados esperados. La esencia de este elemento radica en dar cumplimiento a la visión y la misión trazada por la Organización, las cuales se divulgan en cada proceso que la compone y se

hacen cumplir llevando indicadores medibles para que sea posible seguir de cerca el despliegue de la estrategia dentro de la organización.

4.4.3 Elemento operativo

Alrededor de este elemento se centra la implementación de la estrategia, destacándose en él los siguientes componentes: humano y de recursos, el documental y el operativo de la gestión, para manejar situaciones normales y rutinarias, anormales y no rutinarias y de emergencia. En este elemento también se controlan los resultados para dar inicio a los procesos de evaluación, relacionados con el cumplimiento, el desempeño, la eficacia y el mejoramiento.

En el componente humano se define la función, autoridad y responsabilidad de los colaboradores de la organización que generen algún cambio sobre los objetivos de la organización, sean estos de Calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional, financieros, de gestión del riesgo, responsabilidad social y otros.

En el componente documental se identifica una de las herramientas permanentes de gestión que sirven para establecer el conocimiento de la organización: la garantía del aseguramiento a partir de la descripción apropiada de cada una de las acciones que se llevan a cabo en los procesos, para garantizar el consenso y la replicabilidad de las acciones en la consecución de los resultados.

Se identifican en todos los sistemas de gestión existentes dos tipos de documentos: los procedimientos y los registros; los primeros caracterizados por evidenciar la planificación de los sistemas de gestión operativos, y los segundos por evidenciar las acciones ejecutadas en los

diferentes procesos de la Organización. En resumen, los procedimientos son documentos que se generan en el *Planear*, para ser aplicados en el *Hacer*, y eventualmente en el *Verificar*, mientras que los registros se elaboran durante el *Hacer* y el *Verificar* y su principal aplicación está en el *Actuar* para la toma de decisiones (Figura 8).

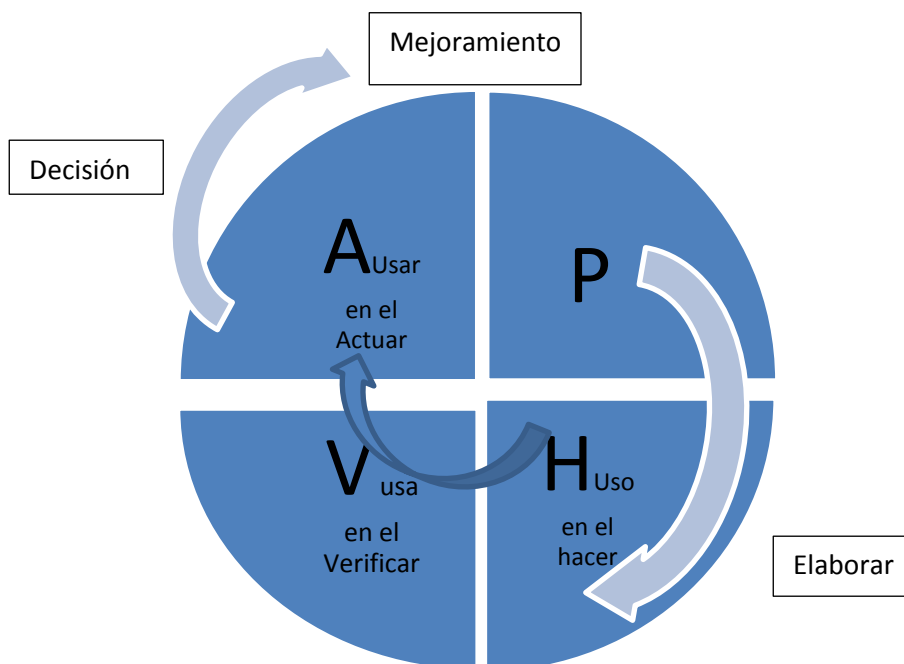


Figura 8. Modelo documental.

Fuente: (Martínez, Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas, 2010)

La importancia del control documental radica en asegurar que los documentos que se estén usando en la organización sean confiables y veraces en su aplicación para garantizar la satisfacción del cliente, el cumplimiento de especificaciones de producto, el aseguramiento de condiciones de seguridad del trabajador, la protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación, eficacia, eficiencia, rentabilidad y seguridad de la información, entre otras.

El componente de control Operativo se plantea dos niveles: el de condición (normal o anormal) y el de emergencias. En el primero, la idea es lograr llegar al concepto de control primario o previsión de la gestión, en el segundo, a la mitigación de los efectos por amenazas o riesgos a los cuales está permanentemente sometida una organización y la capacidad de respuesta que ésta debería demostrar ante un acontecimiento.

4.5 Modelo gráfico del sistema integrado de gestión

Se adapta la siguiente gráfica, la cual es el resultado analítico del desarrollo de este trabajo, los elementos comunes entre las normas certificadas y los manuales de la corporación. Con esta gráfica, se evaluará y se hará seguimiento del sistema de calidad que tiene la compañía, el cual será divulgado y puesto en marcha en las futuras revisiones gerenciales de la compañía.

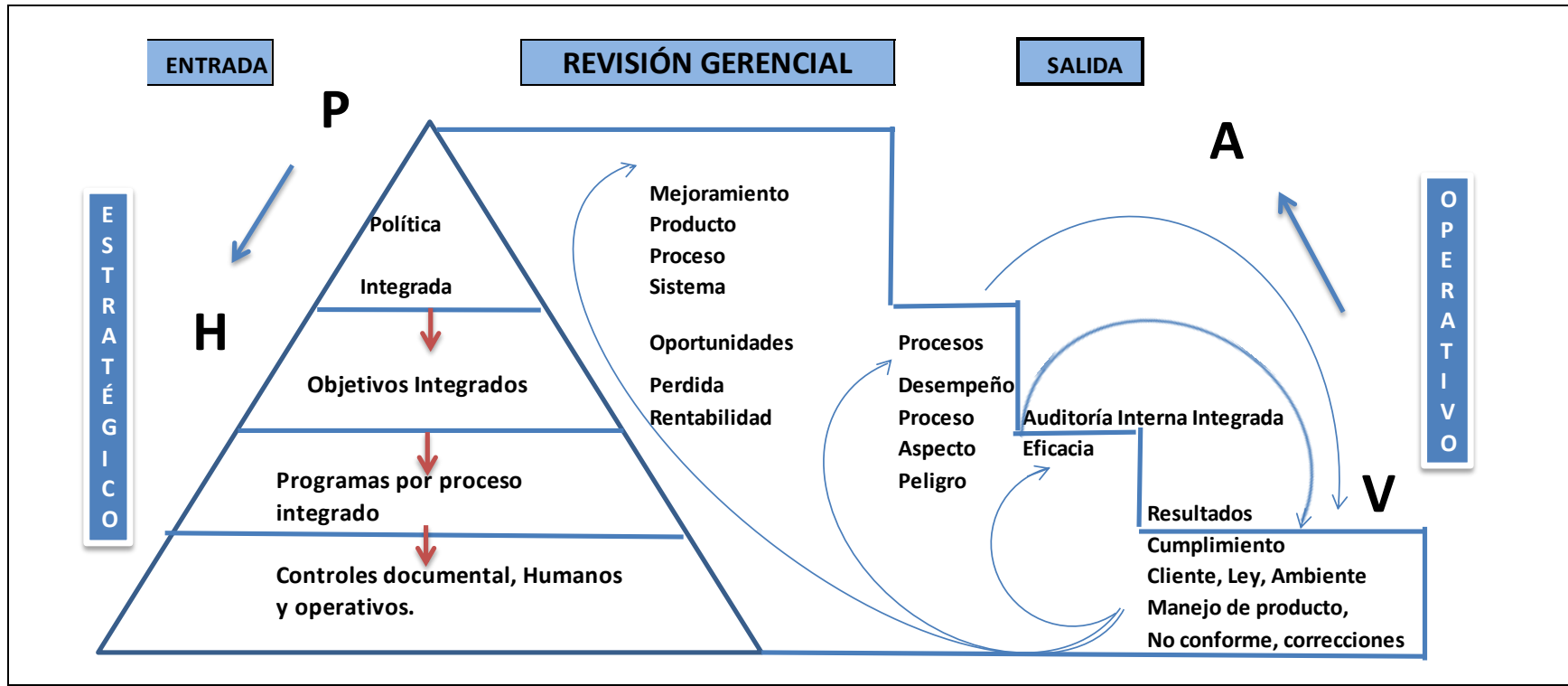


Figura 9. Modelo gráfico sistema integrado de gestión

Fuente: Adaptado de (Martínez 2010).

La pirámide representa la estrategia y el despliegue estratégico y la escalera la subida de la información o la retroalimentación de los resultados que se consiguen de la ejecución, a través de la verificación para la toma de decisiones, siendo éste un sistema integrado de gestión de calidad, el cual comprende elementos comunes, secuencia común, interesados comunes y lo más importante un solo sistema, Figura 8.

CONCLUSIONES

Finalmente, como ha podido apreciarse a lo largo de este trabajo, identificar y aplicar la metodología para integrar los sistemas de gestión, mejora la forma de administrar los elementos comunes entre ellos, los cuales son útiles para el seguimiento y control en las reuniones periódicas de revisión gerencial.

En la reuniones de revisión gerencial es donde se definen y se toman las decisiones necesarias para la adecuada administración de la empresa, como el asignar recursos, y se definen planes de acciones correctivas y/o preventivas para el sistema integrado de gestión de calidad.

Las revisiones periódicas al sistema contribuyen a crear ventajas competitivas sustentables a la compañía, ventajas que se derivan de estimular la creatividad estratégica, la cual está enmarcada en el logro de la visión y desarrollo de la planeación estratégica.

El unificar elementos comunes y poder administrarlos en un solo modelo, genera ahorros en tiempo y recursos económicos, logrando satisfacer todas las partes interesadas desde la alta dirección hasta los clientes, la comunidad, los empleados y los funcionarios del gobierno que

regulan los asuntos legales, modelo que logra identificar y evaluar el cumplimiento del programa estratégico periódicamente, para tomar las acciones necesarias de mejoramiento continuo y llegar a ser una de las compañías más competitivas a nivel global.

La pirámide estratégica como modelo gráfico del sistema integrado de gestión, muestra cómo cada componente se monitorea con los diferentes elementos comunes del sistema, el despliegue estratégico, el control documental, los resultados de la gestión, obtenidos en las auditorías internas integradas y cómo llegamos a definir nuevos planes de mejoramiento en cada ciclo del PHVA evaluado, para lograr la visión de la corporación.

LECCIONES APRENDIDAS

Durante el desarrollo del trabajo de grado, se fueron realizando actividades en la empresa manufacturera de Cali sobre la integración de los sistemas de gestión que generaron satisfacción, entre ellas:

- En la reunión de revisión gerencial del primer trimestre del año, la propuesta de la figura #4, sobre el diagrama de integración de los sistemas de gestión y manuales de la corporación, fue aceptada y aplicada por la alta gerencia de la compañía.
- Durante la visita y/o auditoria de clientes y partes interesadas se fue divulgando las herramientas que integran los sistemas de gestión, generando fortaleza y valor agregado al negocio durante el cierre de cada evaluación de los clientes.
- El material utilizado en el marco conceptual, parte fue tomado del material entregado por la universidad durante el desarrollo de la maestría.
- El modelo gráfico del sistema integrado de gestión figura # 9, fue aprobado por el representante de la dirección para los sistemas de gestión y se encuentra en revisión por la alta gerencia para su aplicación.

REFERENCIAS

(2010). Archivo Compañía. En *Archivo Compañía*. Cali.

Gómez, H. S. (2001). Indices de Gestión. En H. S. Gómez, *Indices de Gestión*.

Kaplan & Norton. (2008). Desarrollo de la Estrategia. En *THE EXECUTION PREMIUM, HARVARD BUSINESS PRESS*.

Kenneth R, A. (1985). EL CONCEPTO DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S,A BARCELONA.

Martínez, D. M. (2010). Enfoque para combinar e integrar la gestipon de sistemas. En D. M. Martínez, *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. ICONTEC.

Norton, K. &. (2004). Strategy Maps. En *Harvard Business School Press*. .

Thompson, S. (2008). Administración Estrategica. En S. Thompson, *Administración Estrategica*