UNE 66177 GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

5/8

TENDENCIAS Y EXPERIENCIAS EN INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

CUADERNOS DE CALIDAD

Nº IV 2016

Bienvenidos a la cuarta edición de los Cuadernos de Calidad. Esta colección de publicaciones teóricas y de reflexión nació en 2015 coincidiendo con la celebración del Día Mundial de la Calidad.

Los contenidos de cada cuaderno responden a las opiniones y análisis de sus autores, que comparten con la AEC la visión de una calidad transformada y transformadora.

La AEC ha puesto en marcha esta colección de Cuadernos con el objetivo de reunir en ellos todas las visiones y perspectivas de la disciplina Calidad, con la voluntad de acoger, sumar e impulsar a todos los que creemos y vivimos la disciplina Calidad como clave para el progreso de nuestras organizaciones y países.

Y es que la Calidad en sí misma lleva implícita la transformación. Hoy en día es la única disciplina del management que responde, desde una perspectiva integrada y estructurada, a los múltiples retos que impone la nueva economía.

En este volumen número IV el lector podrá seguir descubriendo nuevas tendencias de los Sistemas de Gestión. En concreto, podrá realizar un completo viaje por distintas experiencias prácticas que, sobre Integración de Sistemas dentro de sus organizaciones, nos presentan diferentes miembros de la Comunidad AEC Calidad.

1 EN PRIMERA PERSONA: PRESENTACIÓN 6

2 LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS COMO SOLUCIÓN DE EFICIENCIA: CONCEPTO Y REQUISITOS 20

3 PRINCIPALES VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS 28

4 RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA UNA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS EXITOSA 37

5 UNE 66177 GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN 52

6 LA HOJA DE RUTA DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS 66

7 LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN TRADICIONALES 75

8 LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN CON MODELOS DE EXCELENCIA 106

Cristina García Cortés
Jefe del Departamento de Evaluación y Mejora de la Calidad de ENAIRE
Coordinadora del Grupo de Trabajo "´Integración de sistemas" de la Comunidad AEC Calidad

Conceptos como el de "excelencia" o "mejora de la gestión de las partes interesadas" han impregnado definitivamente, cada vez con más fuerza, el panorama empresarial español como elementos fundamentales para la supervivencia de las organizaciones. El éxito de una organización ya no depende únicamente de que se aseguren ciertos beneficios económicos sino que se adopte un enfoque multistakeholder. Cada grupo de interés tiene sus propias necesidades y confía que la dirección de la organización las tenga en consideración. Estas demandas no tienen por qué ser de índole financiera, en la mayoría de los casos son premisas medioambientales, sociales o relativas a la seguridad. Los sistemas de gestión son, a día de hoy, una de las herramientas más útiles para dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés. La implantación de un estándar de gestión es un instrumento ideal para organizar las obligaciones externas e internas, integrándolas en las pautas de trabajo diario para lograr clientes satisfechos, trabajadores implicados, sociedad favorecida, etc...

No obstante, por lo general su ámbito de aplicación es limitado (calidad, innovación, RSC, medio ambiente,...) por lo que varias organizaciones han ido desarrollando sistemas de gestión específicos que fueran dando respuesta en cada momento y de forma independiente a los nuevos requerimientos de los mercados.

El resultado de esta secuencia de implantaciones ha sido, normalmente, llegar a un escenario en el que coexisten, en una misma organización, diversos sistemas de gestión funcionando de forma paralela e independiente (calidad, ambiental, prevención de riesgos laborales, seguridad, etc.) sin una estrategia común y gobernados por diferentes responsables.

Esta situación, es altamente ineficiente porque consume recursos duplicados en gran parte de la gestión de los procesos empresariales.

Partiendo de la premisa de que los estándares que regulan los sistemas de gestión se fundamentan en los mismos principios y comparten requisitos generales similares, una de las primeras medidas que consideramos imprescindible desde la Comunidad de la Calidad es replantearse el modelo y optimizar su estructura dentro de la organización.

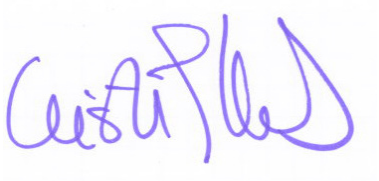
Diseñar una buena base para un sistema que permita su integración, facilitará una gestión mucho más eficiente en costes y permitirá en un futuro a las empresas poder incorporar nuevos estándares según vayan apareciendo en el panorama empresarial motivados por las nuevas exigencias de los mercados.

Este es el concepto de integración, sobre el que se abunda en este trabajo y que, en la muy acertada definición realizada por el Grupo Mondragón, se traduce en *"el proceso a través del cual la organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus procesos de modo que satisfagan a todos sus clientes (internos, externos, institucionales, partes interesadas, etc.) de forma simultánea, ahorrando costes y esfuerzos, con un espíritu innovador, autocrítico y comprometido con la mejora continua (MCC, 2000)"*.

Sobre la base de lo expresado anteriormente se creó un grupo de trabajo específico en la Comunidad de la Calidad que diera continuidad al camino iniciado por el equipo anterior perteneciente al desaparecido Comité de la Calidad en los Servicios (del que tuve la suerte de formar parte junto con otros compañeros). Agradezco enormemente el esfuerzo y tiempo dedicado por los extraordinarios profesionales que he tenido el privilegio de coordinar y que paso a presentaros en las páginas a continuación.

En este documento hemos tratado de condensar la información más relevante acerca de la integración de sistemas y enriquecerla con la experiencia de organizaciones que han superado las dificultades iniciales.

Deseo sinceramente que el trabajo que hemos llevado a cabo sea de utilidad a los miembros de la Comunidad de la Calidad.



1 EN PRIMERA PERSONA:
PRESENTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO

Juan José Caballero García
Subdirector de Sistemas de Calidad – Canal de Isabel II

Encarna Ramos Aragón
Responsable de Calidad y Medioambiente – Fundación Laboral de la Construcción

Francisco José Huete
Director Dpto. Sistemas de Gestión de Servicios – FCC Servicios Ciudadanos

Marcos Tercero Fernández
Responsable Regional Business Quality & Customer Experience Manager Iberia & Latam – Transcom WorldWide

Sonia Moreno Angulo
Jefe de Servicio de Calidad y Medio Ambiente Corporativo - OHL

José Antonio Aznar García
Jefe División Calidad y Medio Ambiente - ENAIRE

Miguel Ángel Moreno Guerin
Director de Calidad - CERTIFICA PROYECTOS ID, S.L.

Francisco Ariza Díaz
Director de RSC, Organización y Sistemas - ECOEMBES

Juan José Caballero García
Subdirector de Sistemas de Calidad
Canal de Isabel II

1.¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

A nivel del Comité de Calidad, Medio Ambiente y SST; Director General y Directores de Área. Se buscaba la mayor eficiencia en la gestión de los sistemas, en particular la documentación del sistema.

2.¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

Los sistemas se han ido integrando progresivamente según se iban desarrollando e implantando, tal como se indica en el desarrollo del apartado del documento denominado "Experiencia Canal de Isabel II Gestión". En este sentido se puede decir que los plazos previstos se han cumplido según la planificación inicial planteada.

3.¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

La integración de los Objetivos de Medio Ambiente y SST, desde el punto de vista de sistema de gestión unificado.

4.¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La consecución del logro a través del trabajo en equipo, así como la implicación y comunicación interna de todas las unidades

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Capacidad negociadora, capacidad de intermediación y empatía, y un fuerte enfoque al cliente interno.

FUNDACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCCIÓN

Encarna Ramos Aragón
Responsable de Calidad y Medioambiente
Fundación Laboral de la Construcción)

1.¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La decisión se adoptó a nivel de Dirección General, tras conocer las ventajas que proporcionaba integración. El planteamiento se realizó a la alta dirección en reunión de Revisión de Sistemas de Gestión. El motivo inicial fue la decisión de implantar en uno de los centros el sistema de gestión ambiental (todos los centros tenían implantado gestión de calidad) y ver que muchos de los procedimientos generales eran integrables para ambos sistemas.

2.¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

En realidad estamos aún inmersos en la implantación de la integración, al incluir durante 2015 el sistema de gestión de seguridad y salud de los trabajadores.

No en todos los centros la implantación está teniendo el mismo ritmo, pero a nivel general los plazos de la principales fases si se han cumplido (revisión documental, auditorías internas, etc.)

3.¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Lo más complicado está resultando hacer entender en muchas de las actividades que los requisitos deben ser integrados en lugar de suma de requisitos de cada sistema. Otro de los aspectos es la recopilación de datos que se incluyen en el informe previo a la revisión del sistema.

4.¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La aceptación de la Alta Dirección y su involucración y la rápida adaptación del equipo de auditores internos.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

La persona que lidere el proyecto tiene que tener un total convencimiento, si no es difícil transmitir lo que se espera conseguir. Además es muy importante conocer muy bien la organización en todos los sentidos, pero especialmente en cuanto a los procesos de gestión que se llevan a cabo.

Servicios Ciudadanos

Francisco José Huete
Director Dpto. Sistemas de Gestión de Servicios
FCC Servicios Ciudadanos

1.¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Aunque la iniciativa partió del Departamento de Sistemas de Gestión, desde el momento en que se lo propusimos a la Dirección General se mostró totalmente favorable al proyecto, por lo que contamos en todo momento con su apoyo.

2.¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La parte de integrar la documentación del Sistema duró 6 u 8 meses. La integración como tal, creo que es un proceso que nunca llega a acabarse, por eso en ningún momento nos propusimos un plazo cerrado.

3.¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Convencer a los Técnicos de Prevención de Riesgos Laborales y a los de Gestión de Calidad y Medio Ambiente de que la integración era positiva para todos. Supongo que cada uno quiere defender su "parcela" dentro de la organización.

4.¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

El comprobar que la gente que utiliza el Sistema de Gestión, percibe de forma más clara que el sistema es una herramienta que le ayuda en su trabajo diario. Cuando cumplen con alguno de los requisitos del sistema, pierden un poco la idea de que lo hacen "porque nos lo piden los de Prevención" o "esto lo hago para los de Calidad".

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Liderazgo, capacidad para manejar equipos multidisciplinares y sobre todo capacidad para ponerse en el lugar de la gente que tiene que llevar a cabo los procesos y saber qué es lo que esperan del sistema de gestión.

Transcom

Marcos Tercero Fernández
Responsable Regional Business Quality & Customer Experience Manager Iberia & Latam
Transcom WorldWide

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Lo primero que quisiera señalar es que en el caso de Transcom la decisión fue más allá de integrar sistemas de gestión. La necesidad en 2012 fue la de crear e implementar un sistema de gestión. Para ello se utilizaron varias normas: ISO 9001, UNE-EN 15838 y COPC, estas dos últimas específicas de la industria del Contact Center.

El sistema de gestión creado fue el resultado de la integración de los diferentes requisitos y enfoques de las tres normas anteriormente citadas teniendo como objetivo paralelo (además de la creación del propio sistema) la certificación de los servicios que Transcom prestaba en León bajo la norma UNE-EN 15838, siendo así la primera compañía en conseguirlo en España.

Tras la aprobación de la propuesta de proyecto por parte de la dirección general fue la propia Alta Dirección quién hizo suyo el objetivo final..

Los motivos principales de la creación del sistema y certificación del mismo fueron:

• Enfocar a la organización hacia la gestión por procesos a través de un sólido Sistema de Gestión.

• Interconectar áreas y departamentos, aislados en su trabajo diario, mediante la gestión por procesos.

• Dar visibilidad holística al Comité de Dirección de las problemáticas del centro de León así como de los planes de mejora implementados.

Ser la primera compañía en España en certificarse bajo la norma UNE-EN 15838.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La creación del modelo integrado y su implementación requirió ocho meses de trabajo y se cumplieron los plazos correspondientes.

3.¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Hubo dos aspectos complicados de recoger en el sistema y que resultaron fundamentales a la hora de obtener el éxito en el proyecto.

El primero de ellos la creación de una cultura de gestión por procesos a todos los niveles de la organización. Es un básico a tener en cuenta en todo proyecto de esta índole pero llevarlo a cabo no es nada sencillo si no se planifica bien y se realiza de forma cercana y efectiva. Sin duda la gestión de las relaciones interpersonales se mostró clave en este aspecto.

El segundo aspecto fue la integración de procesos corporativos en el sistema. Transcom es una multinacional compuesta de varias regiones con ciertos procesos transversales y que en algunos casos no cumplían en su momento con los requerimientos de la norma a certificar. En este sentido hubo que saltar barreras de dimensiones más que apreciables para poder adaptar los procesos de tal forma que no perdieran su esencia corporativa y que fuesen compliance con los requerimientos de certificación:

4.¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La mayor satisfacción personal fue y sigue siendo, sin ningún tipo de duda, observar que el sistema es utilizado y "sentido" como propio por las diferentes posiciones de la organización. Ver cómo áreas operativas utilizan por ejemplo enfoques de mejora continua de forma autónoma sin que tenga que haber un área específica detrás de ello no tiene precio.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Para mí hay tres cualidades esenciales:

– La experiencia y conocimiento en este tipo de proyectos se hace fundamental para la consecución del éxito en la implantación de un sistema de gestión como herramienta de trabajo diaria y no como un mero trámite hacia la obtención de un certificado.

– El liderazgo como cualidad fundamental que hace que mueva a todos los estamentos de la organización, de forma vertical y transversal, hacia el objetivo común.

– Disponer de visión holística de la organización ya que permite acercarte a las diferentes problemáticas desde diferentes ángulos y puntos de vista.

Sonia Moreno Angulo
Jefe de Servicio de Calidad y Medio Ambiente Corporativo
OHL

1.¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Comité de Calidad y Medio Ambiente; Director General y Directores de Área. El motivo principal fue establecer unas bases comunes y mínimas para el cumplimiento de las políticas declaradas, e incorporar en la sistemática general al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Tradicionalmente el Grupo contaba con una integración de Calidad y Medio Ambiente en cada una de las divisiones. Los primeros pasos se realizaron en las divisiones de OHL Construcción e OHL Concesiones de forma voluntaria y no coordinada. Tras analizar la necesidad, se consideró oportuno coordinar un único grupo de trabajo.

2.¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración de los procesos básicos (No conformidades, Acciones Correctivas, Auditoría Interna, Formación, Comunicación y participación, Requisitos legales y otros requisitos, Situaciones de emergencia) requirió de cuatro meses con un equipo de redacción de 3 personas y un equipo de revisión de 15 personas.

La aplicación de dichos procesos es variable por divisiones. Actualmente se considera que el sistema está integrado en todas las divisiones y en todas las zonas geográficas donde se aplica.

3.¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Dos aspectos:

•Seleccionar el "mínimo común denominador" sobre el que trabajar. La gestión presenta muchos procesos, pero es interesante empezar por aquellos más básicos y de mayor aplicación.

•La definición y el acuerdo, por parte de los representantes de cada división, de las frecuencias y registros mínimos imprescindibles. Cada actividad y cliente tiene unas necesidades concretas que deben ser atendidas sobre la base de los requisitos básicos de la empresa.

4.¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

El consenso final logrado entre todos los integrantes.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Capacidad de análisis, conocimiento profundo de las actividades y sus problemáticas, creatividad y empatía hacia otras áreas y necesidades.

José Antonio Aznar García
Jefe División Calidad y Medio Ambiente
ENAIRE

1.¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La integración se decidió al máximo nivel de la empresa. Fue propuesta por el Director de Planificación y aprobada por la Directora de Navegación Aérea. El principal motivo fue terminar con la ineficiencia que suponía el gran número de unidades certificadas de manera separada dentro de la organización, y homogeneizar el funcionamiento de un único Sistema de Gestión.

2.¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración completa llevó un año y medio, y los plazos se ajustaron bastante a la planificación inicial.

3.¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

En primer lugar, la coordinación del esfuerzo de todas las unidades. Para ello, creamos un Comité de Integración en que estaban representadas las distintas direcciones de la casa. También fue ardua y complicada la concreción de los 82 procesos que componen el Mapa de Procesos de ENAIRE.

4.¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Ha resultado gratificante el ver cómo ha ido madurando el Sistema, cómo las distintas unidades han ido haciendo suyos sus procesos, estableciendo y monitorizando sus indicadores, asumiendo nuevo sistema de gestión documental,... En definitiva, se ha vivido un cambio cultural difícil de imaginar cuando comenzamos la tarea de integración.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Recabar el apoyo imprescindible de la Dirección que te dota de autoridad; realizar una buena planificación realista; diseñar una coordinación horizontal eficaz; una buena comunicación que vaya explicando el proyecto y sus ventajas; no decaer, perseverar y perseguir a los díscolos de forma implacable.

Miguel Ángel Moreno Guerin
Director de Calidad
Certifica I+D

1.¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Como máximo responsable del holding en materia de Calidad, Medio Ambiente y PRL, la decisión de la integración de los sistemas se decidió desde mi área de responsabilidad. El principal motivo fue la búsqueda de la eficiencia en los Sistemas. Eran muchas Sociedades dentro del Holding para muchas diferentes actividades, y había que buscar la máxima eficiencia en la aplicación de los requisitos de los diferentes Sistemas de gestión.

2.¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración de 14001 en 9001 se llevó a cabo en año y medio largo. Se cumplieron los plazos previstos para el proceso de implantación, pero no se cumplieron los plazos para el proceso de certificación, principalmente porque en la primera auditoría en uno de los Centros se detectaron unas deficiencias que retrasaron todo el proceso. Posteriormente a esta integración se integró un sistema de gestión de seguridad de la información, un sistema de gestión de seguridad alimentaria y un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

3.¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

En mi caso los aspectos más complicados fueron los requisitos más "visibles" de cada uno de los Sistemas. Los requisitos a nivel documental al final se cumplen, de una manera u otra, pero los requisitos más visibles de cada sistema de gestión son los más complicados. Por ejemplo, para 14001 la gestión del reciclaje, el tema del orden y la limpieza, etc., y para 18001, el tema EPI´s de los trabajadores, llevar a cabo las tareas diarias de forma segura, etc.

4.¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Aparte de, por supuesto, haber conseguido las diferentes certificaciones, el comprobar cómo los sistemas implantados han contribuido a mejorar la Organización, desde la limpieza de los centros, instalación de equipos nuevos de reciclado, reducción de costes de averías, de consumos. Mayor control en el gasto de EPI´s. Mayor control, seguimiento y análisis de los accidentes, con la consiguiente ventaja de reducción de los incides de siniestralidad, etc.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

En mi caso particular, eficiencia, don de gentes, capacidad analítica y capacidad de resolución de problemas.

Francisco Ariza Díaz
Director de RSC, Organización y Sistemas
ECOEMBES

1.¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La integración fue propuesta por el Director de RSC y aprobada por el Comité de Dirección de la compañía. Los principales motivos fueron la necesidad de coordinar y homogeneizar esta actividad en las diferentes áreas de la compañía y aprovechar las sinergias con los procesos de conocimiento de la satisfacción del cliente que forman parte de sistema de gestión de la calidad.

2.¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración está actualmente en marcha y requerirá algo más de un año, requirió un año entre el diseño del proyecto, la consulta los grupos de interés y áreas interlocutoras y el establecimiento de objetivos, herramientas y procedimientos comunes e integrados con los de calidad.

3.¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Lo más crítico y a la vez complicado es diseñar un sistema sencillo que responda a las necesidades de todas las áreas sin convertirse en algo inmanejable por la variedad de grupos de interés a tener en cuenta, la gran cantidad de canales de comunicación existentes y la heterogeneidad de los temas relevantes a tratar. Asimismo, definir los métodos de contraste y percepción de los grupos de interés acerca de la gestión de Ecoembes de los asuntos materiales e integrarlos en los procesos de valoración de la satisfacción de los clientes es crucial para aprovechar sinergias y obtener una información muy valiosa a la hora de tomar decisiones.

4.¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Ver que el proyecto ayuda a gestionar un proceso tan importante para una empresa como la nuestra, cuyo trabajo se basa en la colaboración con los grupos de interés del SIG de residuos de envases. Además contribuye a una gestión eficiente de este proceso, y la eficiencia es la principal máxima de Ecoembes.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Un buen conocimiento de los procesos de la compañía y de las diferentes metodologías de medida de la percepción y consulta de los grupos de interés que existen. Un enfoque práctico que permita diseñar soluciones sencillas pero eficaces y sobre todo ser flexibles a la hora de interpretar las normas y metodologías existentes para el dialogo con stakeholders, ya que se trata de una actividad que viene muy determinada por la cultura corporativa.

5 UNE 66177 GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

5.1 UNE 66177

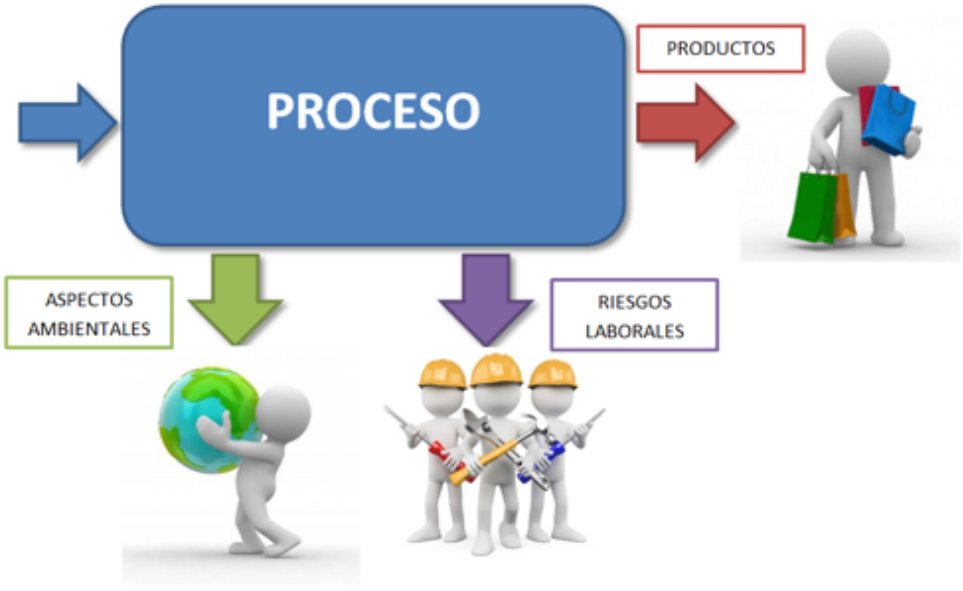
La aplicación de UNE 66177:2005 Guía para la integración de sistemas de gestión, permite disponer de una serie de herramientas, métodos, ejemplos y notas de probada eficacia. Las directrices de este documento permiten la integración de sistemas de gestión de cualquier naturaleza, si bien en la propia guía se especifica que está especialmente orientada a los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales, que actualmente son los más extendidos en las organizaciones.

Como se indica en la propia guía, ésta "no pretende reemplazar a las normas existentes sobre sistemas de gestión, sino ayudar a las organizaciones a abordar la implementación integrada de dichos sistemas". Con UNE 66177:2005 se encuentra, en definitiva, una referencia a la pregunta ¿cómo puedo integrar "mis sistemas de gestión normalizados"?.

El documento introduce el principio de la gestión por procesos como base para la integración, pero no trata de identificar los elementos comunes a los tres sistemas de gestión (calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el

trabajo) ni describir elementos similares, pero sí ofrece una metodología para que la propia organización identifique tales sinergias considerando la gestión por procesos como la vía para ello. Las actividades del proceso afectan a:

- → Las características del producto o servicio y la satisfacción de los clientes.
- → Los aspectos medioambientales que se generan.
- → Los riesgos laborales a los que están expuestos los trabajadores.



La guía se basa en el ciclo PDCA, presente en todos los estándares de sistemas de gestión, y presenta las siguientes fases para la integración:

FASE 1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO

UNE 66177:2005 considera necesario que una organización conozca sus propias características antes de desarrollar un plan de integración. Se trata con ello de obtener aquellos datos que sean relevantes para llevar a cabo la toma de decisiones acerca de la estrategia de integración.

Describe las preguntas previas que una organización debería considerar, a modo de autoevaluación:

- → ¿qué capacidad y experiencia posee mi organización para abordar el proceso de integración?
- → ¿cuáles son las necesidades y expectativas de mis clientes y otras partes interesadas a las que debe satisfacer mi sistema integrado?
- → ¿qué sistemas de gestión posee mi organización para dar respuesta a esas necesidades?
- → ¿qué riesgos tiene la integración en mi organización?

La respuesta a estas preguntas permita a la organización identificar el mejor método de integración posible así como los recursos necesarios para su ejecución.

El análisis de las siguientes variables:

- → nivel de madurez
- → complejidad
- → alcance
- → riesgo

Parámetro	Escala a emplear	Método de evaluación
Madurez	5 niveles (inicial, básico, avanzado, experto y premio)	Según anexo C de la norma
Complejidad	3 niveles (bajo, medio y alto)	No se aporta método
Alcance	3 niveles (bajo, medio y alto)	No se aporta método
Riesgo	3 niveles (bajo, medio y alto)	No se aporta método

El análisis de los aspectos anteriores, ayuda a la organización, en función de los resultados obtenidos, a decidir el método de integración:

FASE 2 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE INTEGRACIÓN

La guía propone y describe el método de integración más apropiado en función del nivel de implantación de la gestión por procesos en la organización:

- → básico
- → avanzado
- → experto

1) Método Básico: Este método no requiere experiencia en la gestión por procesos, y es abordable por todo tipo de organizaciones. Las acciones que, a modo de ejemplo, pueden llevarse a cabo en este estadio son las siguientes:

- → Integrar las políticas de cada sistema de gestión en una política única de sistema integrado de gestión.
- → Integrar en un único "Manual" de gestión (directrices generales de actuación) la documentación de los sistemas de gestión que se aplica.
- → Definir las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la gestión de la calidad, seguridad o gestión ambiental del producto o servicio.
- → Integrar la gestión de algunos procesos organizativos comunes a los dos o tres sistemas teniendo en cuenta los requisitos de cada sistema. Integrar también la documentación de estos procesos

Ejemplos de procesos que son abordados en esta etapa son:

- → Identificación y acceso a los requisitos legales.
- → Elaboración y gestión de los documentos y registros.
- → Gestión de no conformidades y oportunidades de mejora.
- → Auditoría y evaluación interna.

2) Método Avanzado: Para aplicar este método se necesita un nivel de madurez en la gestión por procesos suficiente, (nivel 2 "básico" de la tabla del anexo C). Las acciones que, a modo de ejemplo, pueden ser abordadas en este estadio son las siguientes:

- → Desarrollo de un mapa de procesos que integra para los diferentes sistemas de gestión.
- → Definición y gestión de los procesos.
- → Revisión y mejora sistemática de los procesos teniendo en cuenta los requisitos de cada sistema.

Ejemplos de procesos que se pueden integrar son:

- → Revisión por la dirección.
- → Comunicación, información y participación.
- → Procesos productivos y procesos críticos para la calidad, seguridad o gestión ambiental del producto o servicio.

3) Método Experto: Se requiere una gran experiencia en la gestión por proce-

sos para aplicar este método (superior a 2 según la tabla del anexo 1). Las acciones que, a modo de ejemplo, pueden ser abordadas en este estadio son las siguientes:

- → Establecer objetivos y metas, e indicadores integrados.
- → Incluir la "voz del cliente", a los proveedores y otras partes interesadas en el diseño de todos los procesos.
- → Extender la gestión por procesos a las actividades administrativas y económicas.
- → Involucrar a los proveedores en la mejora de los procesos.

FASE 3 ELABORACIÓN DEL PLAN DE INTEGRACIÓN

Una vez ejecutadas las acciones descritas en las dos fases anteriores, la organización debería elaborar un plan que sirva para ejecutar eficazmente y de forma controlada el proyecto.

En este sentido, es necesario partir de una buena identificación de todos los procesos y sus interacciones; cuando consideramos actividades de forma agrupada constituyendo procesos, la integración, básicamente, consistirá en aprender a introducir en cada uno de ellos los criterios y requisitos que le apliquen según cada estándar de referencia (calidad, medio ambiente, seguridad, prevención,….).

El plan de integración debe responder al menos a las siguientes preguntas:

- → ¿qué objetivos persigue la integración y cuál es el contexto de la organización?
- → ¿qué voy a integrar: sistemas, procesos, etc.?
- → ¿cuáles son los resultados del análisis del contexto?
- → ¿cómo lo voy a integrar: método elegido (básico, avanzado, experto), gradual o total?
- → ¿qué plan de comunicación se va a llevar a cabo?
- → ¿quién es el responsable y coordinador del proyecto de integración?
- → ¿qué actividades hay que realizar (programa que indique el "qué", quién y cuándo)?

FASE 4 APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN

El apoyo de la alta dirección es imprescindible para llevar a cabo con éxito un proyecto de implantación, especialmente cuando se escogen los métodos avanzado o experto que propone UNE 66177:2005, debido a los cambios importantes que se pueden originar.

Es necesario que la alta dirección designe un responsable con autoridad y conocimiento de los sistemas y de la organización (normalmente el representante de la dirección) para que lidere la integración, apoye las acciones previstas y realice el oportuno seguimiento al proyecto.

Para conseguir el apoyo de la Dirección, es aconsejable presentar un informe que describa el proyecto de integración que se desea llevar a cabo. Este informe puede ser el propio plan de integración y en todo caso debería contemplar: los beneficios de la integración, objetivos que se persigue, inversión y rentabilidad esperada, riesgos, problemas a superar, plazos y posibles repercusiones.

FASE 5 IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INTEGRACIÓN

La guía propone la creación de un comité o equipo de integración que facilite la tarea del responsable de la integración. Este equipo estaría formado por representantes de los diferentes departamentos o sistemas a integrar, que deberían reunirse periódicamente.

A su vez esta fase se podría dividir en los siguientes hitos:

1. Diseño del Sistema de Gestión Integrado

Esta fase comprende la elaboración de:

- → Política integrada
- → Manual del Sistema integrado
- → Procesos y Procedimientos comunes integrados
- → Formación y Auditoría interna del sistema integrado.

2. Formación y sensibilización

Previamente a la implantación se debe formar a toda la plantilla en los distintos niveles: Dirección, gestión y operación. El motivo es que la totalidad de la plantilla debe actuar conforme a los procedimientos que se han elaborado.

3. Implantación

La implantación del sistema propiamente dicha se tiene que realizar conforme al plan establecido. Dicha actividad consiste, fundamentalmente, en aplicar lo definido, en comprobar su cumplimiento y en evaluar su eficacia. Previamente se habrá distribuido la documentación correspondiente a cada puesto de trabajo y se habrán dado todas las explicaciones pertinentes al personal.

El plan de integración debe revisarse para su actualización permanente.

FASE 6 REVISIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Comprende la auditoría y la revisión por la dirección del sistema integrado.

La auditoría debe ser entendida como una herramienta al servicio de la gestión de la organización, que permite comprobar si se cumplen en la organización las prácticas establecidas.

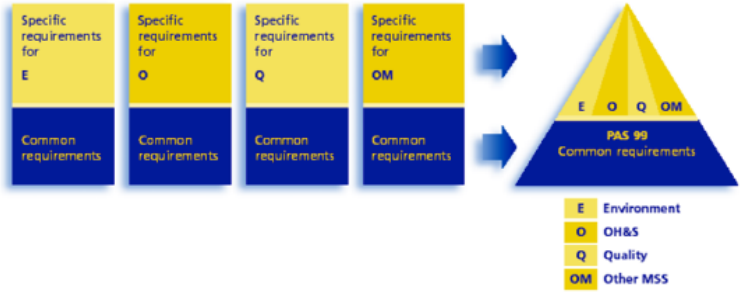
En la auditoría no sólo se ha de revisar del cumplimiento de procedimientos e instrucciones. También se ha de verificar o determinar el grado de eficacia a la hora de alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las materias que componen el sistema integrado.

La guía recomienda aplicar el enfoque basado en procesos a las acciones de mejora que se deriven de la misma, de forma que no se separen éstas por cada sistema de gestión, sino tratarlas por procesos.

5.2 La norma PAS 99:2012 de BSI (Bristish Standards Institution)

Tal y como se recoge en el artículo de José Luis Miguel[1], "Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración", PAS 99 (Publicly Available Specification 99 de BSI) está principalmente pensada para ser utilizada por aquellas organizaciones que disponen o están implementando los requisitos de varias normas del sistema de gestión.

La adopción de esta especificación tiene el fin de simplificar la implementación de múltiples normas del sistema y de cualquier evaluación del cumplimiento asociada.



BSI (British Standards Institution) publicó en el año 2006 la primera versión de la especificación PAS 99 y, recientemente, ha publicado la nueva versión de PAS 99:2012, la cual sustituye y anula a la anterior.

En este caso, se trata de una revisión en profundidad que ha modificado totalmente la estructura de cláusulas de la especificación, alineándola con los requisitos de la Guía ISO 83.

Esta especificación se desarrolla para ayudar a las organizaciones a obtener beneficios por la integración de los distintos sistemas de gestión operativos en las mismas.

En este sentido, se pueden considerar beneficios relativos a:

1José Luis Miguel es Vocal del Comité de Entidades de Certificación de la AEC y el artículo referido se publicó en la Revista Calidad de la AEC en el número de enero-marzo 2013.

- → Mejora del enfoque al negocio.
- → Un enfoque más holístico para gestionar los riesgos del negocio.
- → Reducir los conflictos entre los sistemas de gestión individuales.
- → Reducir la duplicación y la burocracia.
- → Mejorar la eficacia y eficiencia de auditorías internas y externas.
- → Facilitar la implantación de los requisitos de nuevos sistemas de gestión que la organización pueda adoptar.

La estructura de PAS 99 se ha adaptado al reciente Anexo SL publicado por ISO, en el cual se establece la estructura común a seguir por todas las normas de sistemas de gestión de ahora en adelante:

- → Contexto de la organización.
- → Liderazgo.
- → Planificación.
- → Soporte.
- → Operación.
- → Evaluación del desempeño.
- → Mejora.

En esta estructura debe encuadrarse la gestión integrada de la organización. Cada norma del sistema de gestión tiene sus propios requisitos específicos, pero estos siete elementos estarán presentes en todas ellas y se podrán adoptar como la base para la integración.

Por lo tanto, esta especificación utiliza la misma estructura como marco para los requisitos comunes del sistema de gestión y cada uno de los temas se analiza de forma más detallada a lo largo de la especificación.

Muchos de los requisitos de las especificaciones/ normas son comunes y se pueden incluir prácticamente bajo un sistema de gestión genérico. Como consecuencia, la reducción de la duplicación resultante de combinar dos o más sistemas de este modo tiene el potencial de reducir notablemente el tamaño general de la documentación del sistema de gestión, disminuyendo así el esfuerzo de su mantenimiento, y mejorando la efectividad y la eficiencia del sistema.

De hecho, las normas ISO 9001 e ISO 14001 en sus nuevas versiones de 2015 se estructuran en los puntos anteriormente citados según la norma PAS 99:2012 lo que permite un marco común de integración sencillo y ágil.

EXPERIENCIA DE ENAIRE (ISO 9001+ISO 14001+OHSAS 18001 + SEGURIDAD OPERACIONAL[2] + SEGURIDAD FÍSICA)

José Antonio Aznar García
Jefe de la División de Calidad y Medio Ambiente
ENAIRE

A principios de los años 2000, la Dirección de Navegación Aérea de AENA disponía de un entramado de sistemas de gestión complicado de gestionar: Desde finales de los 90, algunas unidades habían iniciado procesos de implantación de sistemas de calidad a iniciativa de sus responsables, como decisiones independientes desconectadas de la estrategia general. Esta tendencia se saldó con la convivencia de siete sistemas de gestión de calidad a principios de 2003. A partir de 2005 las diferentes direcciones regionales de navegación aérea comenzaron, también de forma autónoma, a implantar sistemas de gestión ambiental, hasta que en 2009 la organización gestionaba seis sistemas basados en ISO 14001. Finalmente, como miembros de la iniciativa Cielo Único Europeo y sujetos por tanto a la legislación europea, la organización había implantado dos sistemas de gestión de la seguridad, distinguiendo entre seguridad física (security) y operacional (safety).

¿Qué escenario se vivía dentro de la cultura de la organización? Principalmente destacamos los siguientes puntos:

- → Ni trabajadores ni directivos comprendían la utilidad de los sistemas como herramienta de mejora para la organización. Más bien la percepción general era de imposición legal o gasto necesario sin retorno de la inversión.
- → Los trabajadores desconocían los procedimientos que debían utilizar. Si por ejemplo se quería registrar una no conformidad de medio ambiente, había que localizar el procedimiento de la región donde se

[2] Los requisitos para los sistemas de seguridad operacional y física se encuentran recogidas en los reglamentos de la Comisión Europea relacionados con la iniciativa Single European Sky

había detectado, puesto que no había uniformidad de procedimientos.

- → No había un criterio unificado para las auditorías internas ni la cualificación de los auditores. Algunos sistemas se auditaban por trabajadores formados de la organización mientras que otras unidades contrataban empresas especializadas para la misma tarea. El número total de auditorías que sufrían las unidades era abrumador.
- → Convivían dos gestores documentales en la organización. El personal desconocía cuándo debía utilizar uno u otro.
- → Cada sistema requería su propia infraestructura. No había aprovechamiento de sinergias.
- → En general la organización estaba al servicio de los sistemas de gestión y no al contrario.

En el año 2009 la División de Calidad y Medio Ambiente inicia el proyecto de integración de los sistemas de gestión existentes en la organización. Como punto de partida se toman las recomendaciones de la norma UNE 66177:255 "Guía para la integración de los sistemas de gestión"

- → Se realiza un diagnóstico sobre el nivel de madurez de los diferentes sistemas que era muy heterogéneo. Esto permite identificar las áreas por las que empezar a trabajar puesto que están más familiarizadas y contribuirán a "tirar del resto" y difundir la cultura deseada.
- → Se establece una planificación en dos fases:
    1. Integración Básica: Se integran las diferentes políticas en una única, los objetivos estratégicos, se unifican los manuales en uno único, se definen las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y se integran los procedimientos correspondientes a requisitos comunes de los sistemas implicados (gestión de documentación, no conformidades, auditorías,...)
    2. Integración Avanzada: Se desarrolla un mapa de procesos y se identifica por cada uno los requisitos de las diferentes normas que le afectan. Se realiza una revisión por la dirección.
- → Se crea un Comité de Integración compuesto por representantes de todas las direcciones. El Comité se reúne al menos una vez al mes para consensuar la nueva interrelación de los procesos objeto de la integración, revisar documentación asociada, promover la comunicación, difusión y coordinación del sistema integrado en su área de responsabilidad así como colaborar en el proceso inicial de auditorías internas.

→ Se realizaron jornadas informativas intensivas sobre la integración en las diferentes dependencias.

El proyecto de integración se inició en septiembre de 2008 hasta abril de 2010 donde los sistemas fueron certificados de forma integrada. El proceso fue un éxito y sentó las bases para un sistema de gestión unificado, conocido por toda la plantilla como una herramienta para la mejora de la organización.

Si tuviéramos que destacar los cuatro aspectos más significativos causantes del éxito del proyecto destacaríamos los siguientes:

→ Apoyo de la dirección

→ Proyecto planificado minuciosamente con un plazo no superior a 18 meses

→ Trabajo realizado en interno con cada unidad de la casa para la definición e integración real de los procesos.

→ Contar con la ayuda de las unidades más familiarizadas para difundir la cultura de sistema de gestión único. ■

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

© Asociación Española para la Calidad (AEC) | www.aec.es | aec@aec.es | 915 752 750

Siga a la Asociación Española para la Calidad en @aec_es https://www.facebook.com/aecalidad http://bit.ly/AECalidad