



LA HOJA DE RUTA DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

6/8

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.



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.



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.

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 discolos 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.

6

LA HOJA DE RUTA DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

6.1 Para las empresas que no tienen ningún sistema que integrar

Las PYME que no disponen de ningún sistema de gestión, les animamos a que comiencen el camino con la ayuda de los métodos, sistemas y herramientas que los sistemas de gestión ponen a su disposición.

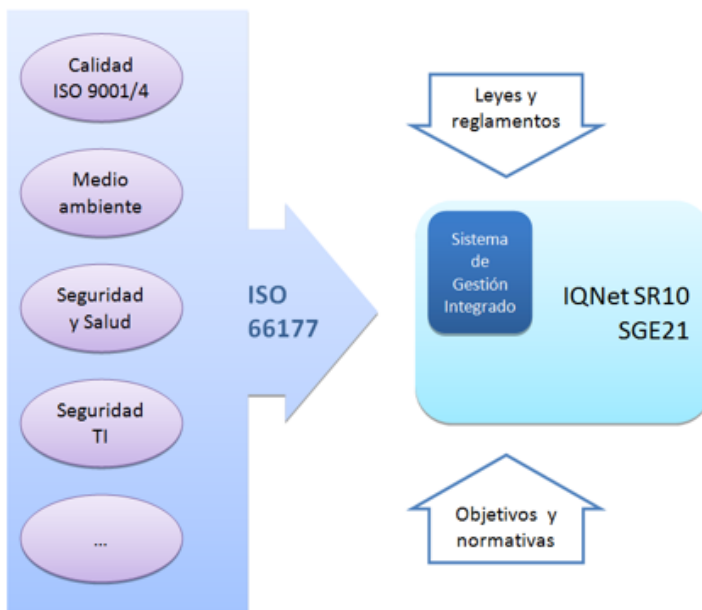
Probablemente convenga que comiencen con ISO 9001, seguir con IQNet SR10 y, a partir de aquí, ir enriqueciendo su sistema de gestión con los elementos que necesite o le convenga para su crecimiento sostenible incluyéndolos en los epígrafes de IQNet SR10 como eje del Sistema de Gestión Integrado. La clave está en que el sistema de gestión de la empresa sea único. De esta forma la Dirección tomará decisiones globales porque dispondrá de información global.

6.2 Integración completa

En los puntos anteriores se han ido revisando las diversas normas y las diferentes posibilidades para su integración. Ahora mostramos como resumen, el esquema de integración completa.

- Con la ayuda de ISO 66177 y PAS 99, integraremos los diversos sistemas de gestión normalizados que tengamos en la empresa, unificando sus partes comunes.
- Teniendo en cuenta la guía ISO 26000 y SGE 21, iremos insertando el sistema integrado, a su vez, en el esquema de IQNetSR10, responsabilidades para con los diversos grupos de interés.
- Incluir las leyes y reglamentos aplicables a la empresa y sus productos o servicios.
- Incluir los objetivos y las normas internas.

Con ello lograremos un sistema de gestión completamente integrado que ofrezca una visión global de la empresa, lo que reporta ventajas inherentes, como son la toma de decisiones teniendo en cuenta todos los aspectos, o una decisiva contribución a la cultura de la empresa.



6.3 Integración y gestión por procesos

Los distintos sistemas de gestión de una organización deben integrarse a través de la gestión por procesos.

Uno de los aspectos cruciales durante la integración, es la determinación de la estructura de procesos con un enfoque integrado. Por ello la integración sobre la base de los procesos implica a nivel documental un doble enfoque:

- La descripción de la estructura de procesos, de forma que se refleje la orientación a las diferentes áreas de gestión, incluyendo su representación gráfica y que refleje la interacción entre los distintos procesos identificados.
- La descripción de cada proceso individual de forma integrada, de manera que se contemple siempre desde la múltiple orientación a los distintos sistemas de gestión que se pretenden integrar, considerando factores tales como:
 - La definición de propietarios.
 - La identificación de las partes interesadas de cada proceso.
 - El objeto y los objetivos de cada proceso, atendiendo a su orientación integrada.
 - Los elementos de entrada y salidas de cada proceso que puedan afectar a las distintas partes interesadas.
 - Los indicadores de desempeño del proceso.

La descripción de cada proceso de forma integrada debe considerar la manera en la que cada proceso afecta o influye en: la satisfacción de los clientes (a través de la conformidad de los productos, atención recibida, etc.), de las personas que trabajan en la organización (a través de las condiciones laborales en las que se encuentra, de la existencia de situaciones de peligro contra la salud, etc.) de la sociedad (a través de la existencia de aspectos ambientales o sociales en el ámbito del proceso), y así con el resto de partes interesadas.

Esta "múltiple orientación del proceso" es clave para una integración de sistemas eficaz, ya que redundará en la asunción de responsabilidades en relación con todas las áreas de gestión. Al propietario de un proceso debe estar enfocado, no sólo a que su proceso no genere productos defectuosos, sino también a que no genere daños a las personas, impactos en el medio ambiente o en la

sociedad, etc. La asunción por parte del propietario del proceso de la responsabilidad de conseguir buenos resultados en todos los aspectos de la gestión (producción, calidad, medio ambiente, seguridad y salud, etc.) es el verdadero motor de la integración.

6.4 Documentar los procesos para la integración

Para integrar sistemas de gestión, es fundamental que en el ámbito de cada proceso se disponga de información adecuada para ejercer el control operacional y para medir el desempeño del mismo en todos los aspectos (calidad, medio ambiente, seguridad y salud, etc.). El método de representación de los procesos debe permitir la dotación de un soporte documental a todo lo anterior.

El método de representación que se propone a continuación se basa en la materialización de la integración a través de los siguientes elementos de la gestión por procesos:

- Descripción gráfica de la estructura de procesos de la organización.
- Descripción de cada proceso individual: Ficha de proceso o Diagrama de Proceso.

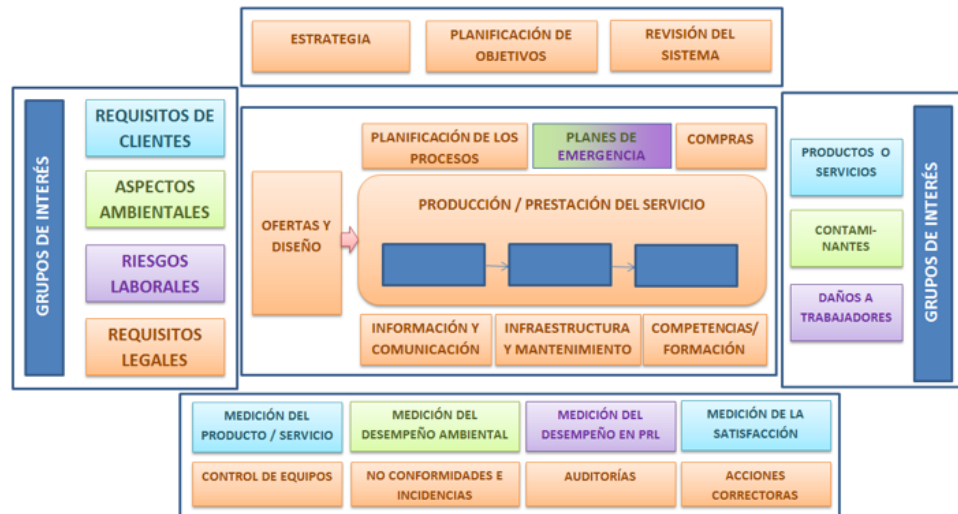
6.5 Descripción gráfica de la estructura de procesos de la organización

Uno de los primeros pasos para la adopción de un enfoque de gestión por procesos es la identificación de los procesos, así como de su secuencia e interrelación. Es habitual reflejar dicha identificación de forma gráfica mediante un mapa de procesos.

Se trata de asegurar que el mapa de procesos integra a los diferentes sistemas, identificando:

- Procesos en los que estarían integradas las distintas áreas de gestión.
- Procesos específicos de una sola área de gestión.

A continuación se muestra un ejemplo de mapa de procesos integrado en el que se han considerado las actividades de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.



6.6 Descripción de las características del proceso: Ficha de proceso.

Una vez identificados los procesos necesarios, el siguiente paso implica la definición y descripción de cada uno de los procesos.

Llevar a cabo la integración supone analizar el proceso desde la perspectiva de la orientación hacia los diferentes grupos de interés asociados a las áreas de gestión a integrar, y documentarlo considerando esta orientación.

Las características básicas de un proceso pueden ser descritas esquemáticamente a través de fichas de proceso (con independencia de que se puedan emplear otros métodos). Estas características se resumen a continuación:

- **Misión u objeto:** Es el propósito del proceso y debe formularse de manera que explícitamente se refleje la finalidad del proceso respecto a los diferentes grupos de interés.
- **Propietario del proceso:** Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y de que éste obtenga los resultados esperados. Se debe asegurar que el propietario del proceso asume la responsabilidad del proceso con la orientación integrada.

- **Entradas y salidas del proceso:** las entradas y salidas se deben identificar en base a las interacciones definidas en el mapa de procesos, no solamente las materiales (personas, máquinas, materias, etc.), también los intangibles (información, etc.). Es fundamental identificar entradas y salidas relacionadas con los distintos grupos de interés que pueden afectar al proceso, por ejemplo las salidas de un proceso no son sólo productos o servicios, sino también contaminantes, o posibles daños a los trabajadores.
- **Indicadores del proceso:** Son parámetros que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso es capaz de cumplir con su misión u objeto. Dado que la misión contempla la finalidad del proceso respecto a los distintos grupos de interés, los indicadores deben reflejar también el desempeño del proceso respecto a los intereses de las distintas partes implicadas. Por ejemplo, podrían ser indicadores: el número de defectos detectados, el consumo energético, los accidentes o incidentes ocasionados, la cantidad de residuos generada...
- **Control del proceso:** Se refieren a los controles o inspecciones sistemáticas que se hacen dirigidas a conocer la conformidad del proceso en las entradas, las operaciones y las salidas. Se debe controlar el proceso desde sus distintas orientaciones agrupando y haciendo coincidir en el tiempo las diferentes tipologías de comprobación.
- **Registros:** Se pueden referenciar en la ficha de proceso los registros vinculados al proceso. La integración supone optimizar los registros, de forma que la información se registre una sola vez con independencia de que luego pueda ser utilizada desde distintos puntos de vista, por ejemplo: el registro de consumo energéticos de una máquina puede ser usado para la evaluación de los costes, para el seguimiento del mantenimiento, para la memoria de RSC, etc. pero ello no significa que el responsable de su control deba registrarlo tantas veces como usos vaya a tener esa información.
- **Recursos:** son los recursos humanos, los materiales, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso. Los recursos influyen en las distintas partes interesadas. Por una parte deben considerarse todos los recursos necesarios (con independencia de cuál sea la parte interesada en al que influyan) y por otra, a la hora de seleccionar un determinado recurso deben tenerse en cuenta los intereses de las distintas partes influyentes, por ejemplo: el uso de una determinada materia prima puede ser muy positivo para mejorar la calidad de un determinado producto, pero puede suponer un aumento en los riesgos para la salud de los trabajadores debido a su toxicidad, o perjuicios al medio ambiente por los residuos generados.



EXPERIENCIA FCC SERVICIOS CIUDADANOS

Francisco José Huete

Director Dpto. Sistemas de Gestión de Servicios
FCC Servicios Ciudadanos

La integración de la identificación de requisitos legales

Planteamiento del Problema

En el momento en que la organización tomó la decisión de que los Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y de Calidad y Medio Ambiente se integraran, uno de los problemas que surgió es la integración del proceso de identificación de requisitos legales.

Hasta el momento la identificación de los requisitos de PRL y de los requisitos medioambientales se hacía de forma totalmente independiente y muy distinta la una de la otra, se disponía de proveedores de servicios de actualización de la legislación distintos, la frecuencia y los responsables de la actualización eran diferentes, y a los usuarios finales de este servicio la información les llegaba por distintas vías y en formato diferente. Se daba el caso de que incluso en algunos casos dicha información les llegaba por duplicado, pues a veces los requisitos a cumplir podían tener consecuencias para la seguridad y salud de los trabajadores, pero también para el medio ambiente o para la continuidad del negocio.

Análisis de la situación

El equipo que teníamos la responsabilidad de la integración en ese momento, decidimos aplicar la gestión por procesos, planteándonos las siguientes cuestiones con una hoja en blanco, como si no existiesen procedimientos anteriores

1. ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros "clientes"?

→ Nuestros clientes, internos en este caso, eran las personas de la organización que debían aplicar en su trabajo los requisitos legales. En general, estas personas tenían la obligación de cumplir con los requisitos, tanto de medio ambiente, como de calidad, como de PRL y para ellos, que el requisito hubiera sido identificado como "de PRL" o de "Calidad y Medio Ambiente" era algo "transparente". Su única necesidad era conocer el requisito para poder actuar y dar cumplimiento al mismo.

2. ¿Qué entradas y salidas tiene el proceso?

- Las entradas son la información sobre la actualización de la legislación aplicable de PRL, Medio Ambiente y Calidad.
- La salida es la información procesada para que los usuarios conozcan los requisitos de aplicación y sean capaces de actuar para cumplirlos. Esto nos llevó a otra reflexión y es que los usuarios sólo necesitan conocer los requisitos que les sean de aplicación, "bombardearles" con más información es contraproducente.

3. ¿Qué hay que hacer con las entradas para transformarlas en las salidas requeridas?

- En primer lugar identificar las disposiciones legales que pudieran ser de aplicación a la organización.
- A continuación, extraer los requisitos concretos a cumplir de entre el texto de la disposición legal.
- En tercer lugar, "filtrar" de alguna forma los requisitos que les puedan ser de aplicación a cada uno de los usuarios
- Por último, hacerle llegar a cada usuario los requisitos que les son de aplicación.

Solución adoptada

Se acordó quién sería el responsable de la actualización de requisitos, se mantuvo un único proveedor de servicios de actualización de la legislación, y se unificó la frecuencia, la vía y el formato en que se enviaría la información.

Finalmente se decidió clasificar los requisitos, en función del elemento al que hay que aplicarlo, por ejemplo: centros de trabajo, generación de residuos, aparatos a presión, uso de productos químicos, uso de vehículos, etc. De esta forma el usuario final es capaz de identificar fácilmente si tiene que cumplir o no



con dicho requisito, independientemente de si el requisito tiene que ver con calidad, con medio ambiente, con prevención de riesgos laborales o con una mezcla de los anteriores.

Con todo ello, los usuarios todavía nos están agradeciendo la simplificación de esta tarea y la mejora en relación al cumplimiento de requisitos es palpable.

Pero más allá de la mejora para la organización, considero que esta experiencia es, por una parte, un buen ejemplo de cómo la integración facilita la implantación de los sistemas de gestión y los hace más "amigables" a los usuarios y por otra un buen ejemplo de la aplicación de la gestión por procesos a la integración de sistemas. ■

