

# LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN. NECESIDAD DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

## INTEGRATION OF MANAGEMENT SYSTEMS. NEED FOR A NEW ENTREPRENEURIAL CULTURE

FRAGUELA FORMOSO, J. A

*Universidad de A Coruña. Escuela Politécnica Superior.*

CARRAL COUCE, L

*Universidad de A Coruña. Escuela Politécnica Superior.*

IGLESIAS RODRÍGUEZ G

*Universidad de Santiago de Compostela. Escuela Politécnica Superior. gregorio.iglesias@usc.es*

CASTRO PONTE, A.

*Universidad de Santiago de Compostela. Escuela Politécnica Superior. alberte.castro@usc.es*

RODRÍGUEZ GUERREIRO, M. J

*Universidad de A Coruña. Escuela Politécnica Superior. Ferrol chus@udc.es*

Recibido para revisar enero 16 de 2011 , aceptado abril 8 de 2011, versión final abril 26 de 2011

**RESUMEN:** El modelo empresarial surgido en los últimos años, necesita sistemas de gestión que permitan controlar de forma sistemática las actividades y procesos de la empresa, con la participación e implicación de todos sus trabajadores, con el objetivo de lograr los resultados previstos. En estos modelos de gestión, no basta con tener en cuenta solamente los parámetros económicos y de productividad. La satisfacción de los trabajadores, de los clientes y del entorno social en el que desarrolla su actividad, las actuales exigencias en materia de seguridad y salud en el trabajo, de la calidad y medioambientales, deben de ocupar posiciones preponderantes y de mejora continua.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, Seguridad, Calidad, Medioambiente

**ABSTRACT:** The entrepreneurial model that has arisen over the last years requires management systems that allow to control in a systematic manner the activities and processes of the company, with the participation and implication of all its workers with the objective of achieving the intended goals. In these management models it is not sufficient to take account of the economic and productivity parameters. The satisfaction of workers, clients and the social environment in which the company operates, as well as the current requirements in terms of safety and health at work, of quality and environmental respect, all must be duly considered and continuously improved.

**KEY WORDS:** Management, Safety, Quality, Environment

### 1. INTRODUCCIÓN

Estamos en una economía global en la que las empresas deben de adaptarse a mayores exigencias de los clientes.

El cumplimiento legislativo y normativo derivado de la Política Social, Interior y Medioambiental, desarrolladas por los diversos países, obliga a las empresas a realizar grandes cambios en el aspecto técnico, social y económico.

Se ha pasado de vender todo lo que se produce a producir solo lo que se vende, por lo que la I+D+i,

la mejora continua y la certificación, serán pilares fundamentales del desarrollo empresarial.

La empresa que quiera mantenerse en el mercado, tendrá que adaptarse a las anteriores exigencias e implantar sistemas de gestión que permitan que sus productos o servicios tengan elementos cualitativos que sean bien vistos, den confianza y favorezcan la decisión de compra por los clientes.

A ello contribuyen los Sistemas de Gestión Integrada (SGI), enfocados al logro de unos determinados resultados, en relación con los objetivos de la Seguridad y Salud, la Calidad y el Medio Ambiente,

para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

## **2. LA EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO DE LAS ÁREAS QUE INTEGRAN UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA.**

Durante siglos, las actuaciones a favor de la protección de la salud de los trabajadores se mantienen en valores testimoniales. La revolución industrial del siglo XIX, trae un aumento considerable de los riesgos industriales, de los accidentes y de las enfermedades profesionales.

Se producen actuaciones marcadas por un carácter proteccionista y reparador, dirigido a aquellos trabajadores que han sufrido un daño, y especialmente una lesión corporal motivada por un accidente de trabajo. Es la clásica protección de riesgos laborales, con actuaciones fundamentalmente reactivas o posteriores a la producción del daño.

La prevención activa comienza con H. Willians Heinrich, en 1931, al realizar un estudio sobre 70.000 accidentes de trabajo, obteniendo resultados convincentes acerca de la importancia que tiene para la empresa el estudio económico de los costos ocasionados por un accidente de trabajo, incluso si este no causa lesiones a un trabajador. Considera que la actuación más interesante es sobre los actos o condiciones peligrosas.

En 1969 Frank Bird estudia 1.753.498 casos de accidentes notificados en los Estados Unidos de América, concluyendo que el 5% de la facturación de las empresas, se lo llevan los costes ocasionados por los accidentes, lo que le lleva a aconsejar que la gestión de la prevención debe integrarse en el sistema de gestión global de la empresa.

Actualmente las políticas preventivas de los Estados, la negociación sindical, los costos derivados de los accidentes, incluidas las responsabilidades derivadas, la política de los seguros, la opinión de los consumidores y otros, son aspectos que deberían ser suficientes para la implantación por parte de las empresas de sistemas eficaces de gestión de riesgos.

Pasan los años, mejoran las condiciones de trabajo en algunas empresas, pero en la actualidad las estadísticas de la mayoría de los países desarrollados, nos golpean con datos desalentadores. Cada vez hay más accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

La conclusión es que falla el sistema, al no integrarse la gestión de la prevención de riesgos laborales en el sistema de gestión de la empresa.

La unión de los países en bloques para favorecer las relaciones entre ellos, permite fijar una serie de políticas comunes, que repercuten sobre el intercambio de trabajadores, productos y el medio ambiente, aportando herramientas que contribuyen a la implantación y mejora en los sistemas de gestión.

Así ha ocurrido en la Unión Europea (UE), con la gran reforma del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea mediante el Acta Única Europea de 1986, permitiendo que la Seguridad y Salud en el Trabajo se convierte en un tema prioritario, con las disposiciones relativas a Política Social de protección del trabajador [1] y a Política Interior de libre circulación de personas, productos, servicios y capitales. Aunque podría pensarse que ambas políticas tienen pocos vínculos en común, nada más alejado de la realidad, por que ambas políticas confluyen y se complementan en beneficio de una mayor prevención de riesgos para el trabajador. Por un lado la política social actúa sobre la mejora de las condiciones de trabajo del trabajador y la política interior tiene una influencia decisiva sobre la seguridad de los productos, equipos de trabajo e instalaciones industriales.

En un sistema de gestión integrada, el empresario deberá asumir que la prevención de los riesgos laborales deberá realizarse de forma permanente, mediante la integración de la actividad preventiva en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta. Adoptará cuantas medidas sean necesarias, en materia de plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos, información, consulta, participación y formación de los trabajadores, actuación en casos de emergencia y de riesgo grave e inminente, vigilancia de la salud, y mediante la constitución de una organización y de los medios necesarios.

En 1999 se aprueba la norma OHSAS 18001: "Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Especificación", (revisada en 2007) [2], con objeto de facilitar a las empresas a la implantación de un modelo de gestión preventiva, controlar los riesgos de seguridad y salud en el trabajo y mejorar su desempeño. Los requisitos de esta norma se han previsto para su incorporación a cualquier sistema de gestión, dependiendo la extensión de su aplicación de

la política empresarial, la naturaleza de sus actividades, los riesgos y la complejidad de las operaciones. Para ayudar a su implementación en la empresa, se aprueba la norma OHSAS 18002:1999 “Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Directrices para la implementación de OHSAS 18001” [3]. Es importante la correspondencia que establece entre OSHAS 18001, ISO 14001 de gestión ambiental [4] e ISO 9001 de gestión de la calidad [5].

En el área de la calidad, también la Revolución Industrial cambia radicalmente los modelos empresariales que habían perdurado a través de los siglos. La masificación de las empresas, la división del trabajo, los operarios a destajo, hace que los sistemas tradicionales no sirvan para esta nueva situación

A finales del XIX, el sistema de “Gestión científica” de Taylor y el sistema de “Producción en masa” de Ford, con la separación de la planificación de la producción, producen un aumento de la productividad y la disminución de la calidad de los productos. Esto provoca enormes problemas, que aconsejan el análisis estadístico de los defectos de los productos, con objeto de cuantificar la magnitud del problema.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el ejército de los Estados Unidos de América, aplica los Military Standard, una serie de especificaciones técnicas a cumplir por los productos que compra. Aparece un nuevo concepto de Calidad como equiparable a “Conformidad a unas especificaciones”.

Pero una cosa es lo que se pueda exigir a un producto en una recepción y otra es su comportamiento a lo largo de un periodo de tiempo en unas condiciones normales de uso. Se ve la necesidad de que el fabricante asegure que esto va a ser así y de esta forma

en los años 50, se estudian técnicas de fiabilidad para asegurar la calidad de un producto durante su vida útil. Nace un nuevo concepto, el “aseguramiento de la calidad”, mediante el cual se equipara a la calidad como “aptitud para el uso”.

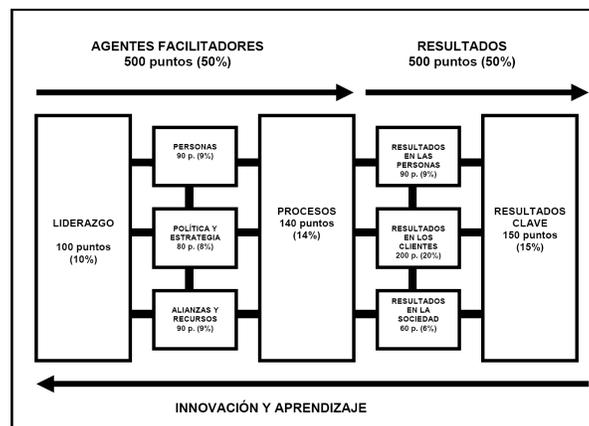
Pero todo cambia en los años 60, cuando en Japón se implanta una nueva forma de hacer las cosas, la calidad total, implantada con su modelo de gestión Total Quality Control (TQC), consiguiendo un éxito espectacular en el mundo.

El modelo es copiado en los Estados Unidos de América, pero el resultado esperado no se consigue, por lo que necesita una adaptación que se plasma en el modelo Total Quality Management (TQM).

La Unión Europea se mueve en esta dirección y crea en 1988 el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).

Una larga evolución que ha ido creando a lo largo de los años diferentes conceptos y formas de entender la Calidad.

Desde el concepto inicial de Control del Proceso de fabricación (control durante el proceso de fabricación basado fundamentalmente en el control estadístico de procesos), se pasa al Control de Calidad (conjunto de actividades de inspección y ensayos encaminados a comprobar que el producto final cumple con las especificaciones), para llegar a la Garantía de Calidad (conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesarias para garantizar que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de la calidad exigidos, independientemente del grado de inspección final que se aplique).



**Tabla1.** Modelo EFQM de Excelencia

Finalmente se pasa a la Calidad Total (conjunto de principios y métodos, organizados dentro de una estrategia global, con vistas a movilizar a toda la empresa para lograr una mayor satisfacción del cliente interno y externo, al menor costo).

En esta última fase, la Calidad de las prestaciones, del trabajo, de la organización, de la imagen, de cada puesto de trabajo, de las relaciones, la calidad como satisfacción del cliente y como resultado, hacen que las empresas que adoptan este modelo, logren los mejores resultados empresariales que se puedan esperar. Es el camino hacia la excelencia empresarial, camino que no se puede improvisar.

Estamos en una economía global, pero también en una economía de bloques, donde la mayoría de los pequeños y medianos países, parten con desventaja.

El camino recorrido por la Unión Europea, con sus problemas y ventajas, podría ser perfectamente aprovechado para una Unión de Países Latinoamericanos, unidos por una única moneda, unos intereses económicos, sociales y medios ambientales comunes y una misma lengua, con la excepción de Brasil, que tampoco es ningún problema. El camino recorrido por la UE, sería copiable. La legislación y sobre todo la normativa, podría ser asumida en gran medida, y además la tendrían en castellano.

El camino de la Unión Europea hacia la Seguridad del Producto, se inicia con la introducción de una serie de medidas de especial relevancia, como han sido la paralización de la actividad independiente reglamentaria y de normalización de los países comunitarios en materia de seguridad, la armonización reglamentaria entre países, la armonización de los procedimientos para la evaluación y declaración o certificación de la conformidad de un producto a la reglamentación comunitaria y la regulación de la marca europea de seguridad “marca CE” [6], que deberán llevar los productos seguros.

Para lograr la armonización de los países miembros, surge el “nuevo enfoque”, basado en el reconocimiento mutuo de las normativas nacionales y la armonización legislativa a nivel comunitario, basada en Directivas que fijen las exigencias generales que deben cumplir los productos y en normas que desarrollen las exigencias generales de los productos. Se pasa de sistemas nacionales de reglamentación-homologación, al sistema europeo de normalización-certificación.

El libro Verde de la Comisión sobre el Desarrollo de la Normalización Europea considera que las normas armonizadas europeas son fundamentales para eliminar los obstáculos técnicos para el mercado interior de la Unión Europea, que la actividad de normalización europea obedece fundamentalmente a razones económicas y que las tecnologías de nuevo desarrollo necesitan de esta normalización.

La Resolución del Consejo Europeo relativa a un planteamiento global en materia de evaluación de la conformidad [8], pretende implantar normas europeas de gestión y aseguramiento de la calidad y el establecimiento de los procedimientos que permitan evaluar la conformidad de los productos (sistemas de acreditación, certificación, ensayos y calibraciones). De este modo queda marcada la política europea de gestión y aseguramiento de la calidad en las empresas o en los productos fabricados por estas, logrando con ello un aumento de su competitividad, desarrollándose las bases iniciales de la Infraestructura de la Unión Europea para la calidad, estableciéndose las condiciones que deben reunir las Entidades de Certificación, los Laboratorios de Ensayo, las Entidades Auditoras y de Inspección y los Laboratorios de Calibración Industrial y la Marca CE de Conformidad.

El interés de los países por el medio ambiente es mucho más reciente y motivado por la aceleración de su deterioro. La contaminación de los suelos, aguas continentales y marítimas, la contaminación atmosférica, el calentamiento del planeta, el deterioro de la capa de ozono estratosférico, el impacto ambiental producido por el desarrollo de las empresas, son resultados fácilmente observables en cualquier entorno urbano e industrial.

La idea del medio ambiente, no debe quedar en un simple ecosistema. Su valor ecológico, sus recursos, su valor socio-cultural y paisajístico, hacen que los estados decidan actuar con la intención de poner límites a tantos desajustes como existen actualmente. El crecimiento económico, el uso racional de los recursos naturales y el medio ambiente están vinculados. Es necesario promover un crecimiento sostenible que respete el medio ambiente

En la UE el concepto de Sistema de Gestión Medioambiental, es nuevo en el mundo empresarial. Está vigente en la norma ISO 14001 “Sistemas de Gestión Medioambiental. Especificaciones y directrices

para su utilización” y en el sistema europeo de gestión y auditoría medioambientales (EMAS) [9] [10], que permite implantar en la empresa un Sistema de Gestión Medioambiental, dentro del Sistema de Gestión Integrado, que repercute en la optimización del coste medioambiental. Optimización que viene por la vía de la prevención, mediante la minimización de residuos, vertidos y emisiones, como técnica de mejora continua, reduciendo en origen la generación de residuos, reciclando los subproductos empleándolos como materia prima, recuperando los subproductos como sustancias que puedan ser empleadas en otro proceso.

### 3. INTEGRACIÓN DE LOS MODELOS

Un Sistema de Gestión es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos.

Un Sistema de Gestión Integrada, posibilita y simplifica la implantación de un único sistema de gestión eficaz, adecuado para la empresa.

En un solo Manual de Gestión Integral, se especifica el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud, de la Calidad y del Medio Ambiente, de una organización.

Cualquiera que sea el Modelo de Gestión Integral que se adopte, debe contemplar los siguientes capítulos: Planificación; Organización; Documentación del Sistema de Gestión Integrada; Formación y Cualificación; Documentación del Sistema y su Control; Implantación; Evaluación y control del Sistema Integrado; Mejora del Sistema; Comunicación.

Un sistema de gestión integrado tiene muchas ventajas. Se simplifica su implantación. Es mayor la eficacia en su evaluación, el control y el seguimiento. Existe una mayor participación de los trabajadores en su implantación. Se alcanzan cotas más altas en la mejora de las Condiciones de Trabajo, de la Calidad y del respeto por el Medio Ambiente. Las mejoras conseguidas reducen las demandas judiciales de responsabilidad por incumplimientos. Se reducen las primas de seguros y se mejora la imagen de la empresa. Se incrementa la competitividad de la empresa. Es mayor la confianza de los clientes.

Es verdad que la implantación de un Sistema de Gestión Integrada no está exenta de dificultades, unas internas y otras externas, a la empresa.

Entre las dificultades internas a la empresa podrían citarse, la falta de cultura, concienciación y formación por parte del empresario y trabajadores, la dificultad de lograr un equipo encargado de su implantación con una formación adecuada en las tres áreas, la temporalidad, subcontratación y precariedad en el empleo que provocan abusos y alta siniestralidad, el desconocimiento del empresario de sus responsabilidades en cada una de las materias.

En cuanto a las dificultades externas a la empresa, podrían citarse la falta de formación, concienciación y/o integración en las materias objeto de estudio, en los niveles de formación profesional y universitarios, la falta de inspectores que controlen las condiciones de seguridad y salud de las empresas, la falta del fomento de estos sistemas mediante desgravaciones fiscales por parte de los Estados, la falta de propaganda de las ventajas de un Sistema de Gestión Integrada por parte de las Confederaciones de Empresarios y de los Gobiernos.

Prueba de estas dificultades, la tenemos en el área de las Condiciones de Trabajo, con la triste realidad de las cifras de patologías laborales, que no bajan, a pesar del derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Las empresas más importantes del mundo y la Pequeñas y Medianas Empresas mejor formadas y mentalizadas, comienzan a dar pasos en este sentido de la integración, otras ni lo piensan.

Queda por lo tanto un largo camino, nada fácil, pero es necesario recorrerlo para que las condiciones de trabajo mejoren, para que las empresas se vayan aproximando a los modelos de excelencia empresarial, para que nuestras actuaciones medioambientales estén en línea con el desarrollo sostenible.

### 4. CONCLUSIONES

Las industrias del futuro, basarán su éxito en la capacidad intelectual de sus trabajadores. Además no solo será importante su aptitud si no también su actitud.

Los trabajadores serán uno de los mayores activos de las empresas, por lo tanto, la gestión de recursos humanos será fundamental para el desarrollo empresarial.

El conocimiento, la formación continua, la educación y el compromiso de los trabajadores, así como la puesta al día en nuevas tecnologías y métodos de trabajo, serán factores clave del desarrollo y dada su importancia, necesitarán de grandes inversiones.

Será necesario hacer grandes esfuerzos en I+D+i, y en muchos casos, la innovación será la punta de lanza del éxito empresarial.

La motivación, el compromiso y la prioridad hacia la normalización de los productos y servicios, hará que las empresas puedan competir, crecer y seguir evolucionando, en un mercado cada vez más liberal, exigente y selectivo, lo que permitirá lograr las máximas ventajas económicas en los mercados internacionales.

La certificación deberá considerarse como algo normal, habitual e imprescindible, en las prácticas empresariales.

En los países más industrializados, las empresas que más empleo crean son las PYMES. Su flexibilidad de adaptación y una red bien desarrollada de estas empresas, favorece la creación de empleo.

Un Sistema de Gestión Integrada (SGI), posibilita y simplifica la implantación en un único sistema de gestión, con mayor participación de los trabajadores, alcanzando mayores logros en los objetivos propuestos, aumentando la competitividad de la empresa, mejorando la confianza de los clientes y, en consecuencia, mejorando la imagen y el éxito empresarial.

## 5. REFERENCIAS

[1] UNIÓN EUROPEA. Directiva Marco 89/391 CEE del Consejo, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la Seguridad y de

la Salud de los trabajadores en el trabajo DOCE L 183 de 29-6-1989.

[2] AENOR. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Especificación. OSHAS 18001:2007. Madrid: AENOR, 2007.

[3] AENOR. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007. OSHAS 18002:2008. Madrid: AENOR, 2008.

[4] AENOR. Sistemas de Gestión Medioambiental. Especificaciones y directrices para su utilización. EN-ISO 14001:2004. Madrid: AENOR, 2004.

[5] AENOR. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. UNE-EN-ISO 9001:2008. Madrid: AENOR, 2008.

[6] UNIÓN EUROPEA. Directiva 93/68/CEE del Consejo de 22 de Julio de 1993 por la que se modifica la Directiva 89/106/CEE relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados Miembros sobre los productos de construcción *DOCE L 220 de 30.8.1993*.

[7] UNIÓN EUROPEA. Libro Verde de la Comisión sobre el Desarrollo de la Normalización Europea: Medidas para acelerar la Integración Tecnológica en Europa *DOCE C 20 de 28-01-1991*.

[8] UNIÓN EUROPEA. Resolución del Consejo Europeo de 21 de Diciembre de 1989 relativa a un planteamiento global en materia de evaluación de la conformidad. *DOCE C 10 de 16.1.1990*.

[9] UNIÓN EUROPEA. Reglamento (CE) 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001, por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria medioambientales (EMAS) *DOCE L 114 de 24.4.2001*.

[10] UNIÓN EUROPEA. Reglamento (CE) 196/2006 DE LA Comisión, de 3 de febrero de 2006, por el que se modifica el anexo I del Reglamento (CE) 761/2001.