



PRINCIPALES VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

3/8

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.

3

PRINCIPALES VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

3.1 Ventajas

Cuando una organización decide integrar sus Sistemas de Gestión, ha de ser consciente de que tendrá que superar una serie de retos, que ha de interpretar como oportunidades de mejora y que se sumarán a los beneficios propios de la integración.

La integración consiste en fusionar los elementos de gestión comunes de las normas de referencia implicadas. Hay múltiples razones que justifican la integración de sistemas y que pueden agruparse en los 3 bloques siguientes:

1) AHORRO DE COSTES:

→ Reducir duplicidades y hacer un reparto más eficiente de los recursos aprovechando las sinergias existentes. Podemos encontrar duplicidades en documentos (Ej.: varios procedimientos para la gestión de no conformidades), en la elaboración de registros (Ej.: varios informes de auditoría) o en responsabilidades (diferentes responsables de cada sistema de gestión).

- Simplificar y reducir significativamente el volumen de documentación de los diferentes sistemas a integrar, al utilizar una estructura común para todos ellos (gestión de la documentación, auditorías, gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, formación, etc.). La integración permite reducir el número de procedimientos y propiciar un sistema de gestión más accesible y comprensible a todo el personal. Se favorece que todos hablen un lenguaje único de gestión, lo que mejora la percepción de utilidad de estos sistemas y la involucración en su mantenimiento de toda la organización. Asimismo la revisión por la dirección se unifica para todos los sistemas que se integren, permitiendo a la dirección hacer un tratamiento global de los procesos desde todas las perspectivas (calidad, ambiental, seguridad, etc.).
- Reducción de riesgos: es más eficaz gestionar los riesgos cuando éstos son revisados desde distintos ángulos. El trabajo colaborativo ayuda a reducir los riesgos financieros, operacionales y reputacionales de la compañía.
- Utilizar estructuras, recursos comunes, etc. aprovechando soluciones TIC comunes en lugar de soluciones independientes para cada sistema como suele ocurrir cuando se han implantado de forma independiente (un repositorio único de datos vs varios repositorios independientes para cada sistema).
- Mejorar la eficacia y eficiencia de la organización al reducir tiempo y recursos empleados en la realización de los procesos integrados.
- Reducir costes, entre otros, los derivados del mantenimiento interno de los sistemas y de su evaluación externa y certificación. La integración permite disminuir los costes de auditorías, debido a que se pueden realizar de forma conjunta. Además se puede aprovechar documentación, estructuras, recursos comunes, etc. Adicionalmente y, si los sistemas de gestión se han asentado y disponen de un grado de madurez suficiente, es posible disminuir el nivel de muestreo. Consecuentemente hay una disminución de costes de personal técnico dedicado a atender a auditores.

2) MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES:

- Mejora del control global de la organización, así como de sus actividades, procesos e interacción con las partes interesadas.
- Mejora del conocimiento global de los avances logrados por la organización en materia de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente, Responsabilidad Social,...por lo que aumenta la eficacia de la evolución y seguimiento

- Unificar criterios en la aplicación de las diferentes normas y alinear estrategias y políticas que faciliten la toma de decisiones de la dirección, al disponer de una visión integrada y global.
- Participación de forma solidaria en todos los sistemas traduciéndose en una optimización de su funcionamiento, un aumento de su competitividad y un incentivo para la innovación.
- Mejora de la eficiencia en la gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas al existir un único canal que facilita las propuestas de acción integradas.

3) MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN:

- Mejorar la percepción que tienen los clientes y grupos de interés del funcionamiento de la organización al llevarse a cabo una gestión integrada de todos los procesos organizativos, teniendo en cuenta a la vez las distintas variables integradas (calidad, ambiental, seguridad, responsabilidad corporativa, etc.).
- Incremento de la participación del personal, lo que implica un nivel más alto de satisfacción de los trabajadores, sintiéndose más implicados en el proyecto empresarial.
- Aumento de la participación de los clientes, proveedores y otras partes interesadas, que conlleva una mejora de las rutinas y procesos técnicos de la empresa.

3.2 Dificultades

Asimismo hay que tener en cuenta que no todo son ventajas en la integración de los sistemas de gestión:

A) DIFICULTADES TÉCNICAS:

1. Unificar los alcances de los diferentes sistemas de gestión a integrar: aunque resulte evidente, es muy posible encontrarnos con el caso de que los alcances de los sistemas de gestión que queramos integrar sean diferentes, lo cual va a suponer una dificultad añadida en el proceso de integración (todo esto puede afectar, dependiendo del tipo de empresa, a distintas localizaciones geográficas, número y perfiles profesionales de personas, etc....). En cualquier caso, existen diferentes fórmulas prácticas

que mediante una precisa diferenciación del alcance de cada sistema en el manual de organización se puede simplificar mucho esta cuestión.

2. Las normas ISO/BSI son cada vez más apropiadas para efectuar la integración, no obstante, entre ellas hay requisitos que no son comunes y deberemos de ser cuidadosos en su implantación, para que no quede ningún requisito sin cubrir.
3. Dificultades para elegir el método de integración adecuado al nivel de madurez de la organización.
4. Necesidad de establecer un modelo de evaluación y seguimiento centralizado mediante indicadores que den respuesta al estado del sistema integrado y de cada centro
5. Ausencia de una plataforma o intranet que permita el acceso a los documentos integrados en cualquier momento y lugar, asegurando además su publicación actualizada.

B) DIFICULTADES ORGANIZACIONALES:

6. Asignar un responsable comprometido y capacitado para llevar a cabo la integración.
7. Problemas para implantar una cultura diferente basada en una organización orientada a sus partes interesadas y no una serie de funciones internas orientadas a los intereses de sus responsables.
8. Cuando previamente a la integración existen diferentes responsables para cada uno de los sistemas que van a integrarse, es necesario analizar la fórmula más adecuada (en función de las peculiaridades de cada empresa) de forma que se mantenga el espíritu de trabajo en equipo de forma continuada y fluida, para evitar solapes de responsabilidad y problemas en la gestión del nuevo sistema integrado en el día a día.

C) DIFICULTADES CULTURALES:

- 9.** Falta de implicación de la dirección y del personal
- 10.** Ruptura de barreras funcionales e intereses creados al intentar realinear las responsabilidades y rediseñar los procesos.
- 11.** Dificultades para realizar una formación y/o comunicación efectiva a todos los trabajadores de la organización, informando por qué y para qué se hace la integración.
- 12.** Resistencia al cambio por parte de los integrantes de la organización.

EXPERIENCIA CANAL DE ISABEL II GESTIÓN (ISO 9001+ISO 14001+OHSAS 18001+ISO 27001)

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

La integración de los sistemas de gestión se abordó de manera gradual, partiendo del sistema de gestión de calidad implantado y certificado en el año 1997. En la tabla se pueden seguir las etapas en la integración de los sistemas

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

AÑO	GESTIÓN CALIDAD	GESTIÓN MEDIO AMBIENTE	GESTIÓN SST	GESTIÓN SEGURIDAD INFORMACIÓN
1997	Entrada en vigor 1ª versión Manual de Calidad			
	Certificación Sistema Gestión Calidad			
2002	Sistema Calidad implantado	Implantación Sistema de Gestión Ambiental		
		Entrada en vigor 1ª versión Manual del Sistema Gestión Ambiental		
		Certificación Sistema Gestión Ambiental		
		Sistema Implantado		
2009	Integración de Manuales Calidad y Medio Ambiente			
2010	Sistemas de Calidad y Medio Ambiente integrados		Implantación Sistema de Gestión SST	
			Entrada en vigor 1ª versión Manual del Sistema Gestión SST	
			Certificación Sistema Gestión SST	
			Sistema SST implantado	
2012			Sistema SST implantado	Entrada en vigor Procedimientos Sistema Gestión Seguridad de la Información
2016	Integración de Manuales Calidad, Medio Ambiente y SST			

La integración se ha materializado en la puesta en común de los procesos de gestión (objetivos estratégicos y de negocio, acciones de mejora, control de la documentación, auditoría interna, no conformidades y acciones, revisión por la Dirección), manteniéndose, sobre esta base común, los procedimientos específicos relativos a Calidad, Medio Ambiente, SST, y Seguridad de la Información.

Esta línea de integración se mantendrá para las sucesivas implantaciones de sistemas de gestión en la que Canal Gestión está trabajando, como pueden ser seguridad alimentaria, seguridad vial, gestión de los activos, etc.

Beneficios obtenidos

La progresiva implantación e integración de los sistemas, en el contexto de una organización jerarquizada, ha supuesto:

- Una importantísima mejora en la transversalidad, la comunicación interna y en la orientación al trabajo en equipo.
- Los procesos se han optimizado, los equipos se han ido enfocando a la satisfacción del cliente tanto interno como externo así como a la obtención de resultados.
- La documentación de los sistemas integrados se ha simplificado, al unificarse los formatos y el procedimiento de control de la documentación; se han reducido duplicidades (Políticas, Manuales, y Procedimientos Generales).
- Se están utilizando plataformas TIC comunes, lo que supone una significativa optimización de los recursos.
- La integración de los procesos está mejorando la eficacia y la eficiencia de la organización.
- La integración de las políticas y los planes estratégicos están facilitando el análisis y toma de decisiones de la Dirección.
- El enfoque integrado de los sistemas está contribuyendo a la mejora global de la organización en cuanto a satisfacción del cliente, reducción de los riesgos, y mejora del comportamiento ambiental.
- La integración de los sistemas favorece la participación de los trabajadores, mejorando su implicación en el proyecto empresarial.

Las nuevas tendencias de los sistemas de gestión, orientadas a la identificación y control de los riesgos inherentes a los procesos, inciden, si cabe, en el requerimiento a las organizaciones para profundizar la integración; se demanda una

gestión de los riesgos que supere las divisiones tradicionales entre "calidad" "medio ambiente", "seguridad", etc., y que sea transversal a todos ellos. En Canal de Isabel II Gestión se realiza una gestión integrada y transversal de los riesgos según la metodología COSO, en sintonía con el espíritu de las últimas versiones de las Normas de referencia.

Dificultades en la integración

La integración de los sistemas en Canal de Isabel II Gestión ha encontrado diversas dificultades que se han tenido que superar, como pueden ser:

- Resistencias culturales, propias de una organización estructurada con un criterio departamental. Esta dificultad intangible se viene superando por medio de la implicación de la Dirección y de un trabajo continuo de coordinación, formación y motivación por parte del Área de Sistemas de Calidad.
- Si bien los alcances de los sistemas de gestión que hasta el momento se han integrado son similares (afectan a todos los centros y actividades de la empresa), los requisitos no les afectan por igual; esta circunstancia ocasiona dificultades añadidas en la configuración del sistema integrado. ■



