



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

2/8

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.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristóbal', is centered on the page. The signature is fluid and cursive.

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 incidencias 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.

2

LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS COMO SOLUCIÓN DE EFICIENCIA: CONCEPTOS Y REQUISITOS

2.1 Concepto de Integración

Se entiende por integración de sistemas, la unificación tanto a nivel documental como a nivel de procesos de diferentes sistemas de gestión.

Inicialmente, los sistemas de gestión basados principalmente en normativas ISO se diseñaban e implantaban en las organizaciones por separado, en ocasiones por desconocimiento y en otras por disparidad entre sus normas de referencia. Actualmente, y cada vez más de forma obligada, se recurre a la integración de sistemas de gestión ya que resulta más eficiente para las organizaciones a la vez que supone un importante ahorro de costes.

La integración más extendida se realiza entre sistemas de gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud de los Trabajadores, seguida de integración entre otros sistemas como sistemas de gestión de seguridad de la información (ISO 27001), Responsabilidad Social (SR10), Gestión de Servicios TI (ISO 20000), o bien una combinación entre varios de ellos.

Las últimas revisiones de las normas ISO, tal y como reflejan las últimas ver-

siones de ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 vigentes desde septiembre de 2015, confirman la tendencia hacia facilitar una integración más sencilla entre los distintos Sistemas de Gestión gracias a un esquema común para todas ellas, adoptando las normas de referencia una estructura común (estructura de alto nivel).

2.2 Requisitos de partida

La integración es una tarea necesaria en la búsqueda de una mayor eficiencia pero, al mismo tiempo, resulta una tarea muy exigente; requiere un alto conocimiento de los sistemas de gestión que se desee integrar y un fuerte compromiso por parte de la alta dirección a la hora de acometer esta tarea.

Cualquier organización que se plantee la integración de sus sistemas debería considerar de forma previa, entre otras, las siguientes premisas de partida:

1. Disponer de una buena identificación de los procesos de la organización y de su interrelación.
2. El grado y eficacia de la integración depende del compromiso explícito de la alta dirección con el proyecto. Este compromiso debe manifestarse en hechos y palabras. Uno de los primeros puntos de arranque será la declaración de principios y compromisos manifestados en una política empresarial unitaria, aprobada por la dirección junto con la definición de unos objetivos coherentes.
3. Definir con precisión funciones y responsabilidades, así como establecer coordinaciones duraderas entre las diferentes áreas. La integración de los sistemas de gestión son proyectos permanentes y, por lo tanto es necesario su mantenimiento y alimentación a corto, medio y largo plazo. No se puede diseñar un proyecto de integración con objetivos estáticos donde la integración sea un fin en sí mismo. Un sistema de gestión establece un modo de actuación para los miembros de la organización.
4. Conseguir la adecuada implicación de todos los miembros de la organización, para lo que es imprescindible una formación y comunicación previa que les haga conscientes de la importancia de realizar las funciones asignadas según las directrices establecidas, y les proporcione la formación necesaria para llevar a cabo esas funciones adecuadamente.
5. Asegurar la existencia de indicadores objetivos y fiables. Uno de los objetivos clave del sistema es facilitar información a los responsables de la toma de decisiones en los diferentes niveles y de implementar las mejoras que se consi-

dere. Los sistemas que son capaces de medir sus resultados pueden evaluar su situación y adoptar medidas de mejora. Para ello, es indispensable disponer de una buena identificación de los procesos y su interrelación. Según vaya rodando el sistema en el tiempo, debe buscarse el introducir progresivamente indicadores que interrelacionen procesos y ámbitos (calidad, ambiental, seguridad e higiene...).

EXPERIENCIA DE LA FUNDACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCCIÓN (ISO 9001 + ISO 14001+OHSAS 18001)

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

La Fundación Laboral de la Construcción es una entidad, de carácter paritario, cuyo objetivo fundacional es la prestación de servicios al sector de la construcción de formación, prevención de riesgos laborales y fomento del empleo. Este objetivo fundacional define los productos y servicios que ofrecemos al sector.

En la actualidad disponemos de centros distribuidos en casi la totalidad de las Comunidades Autónomas, cuyas sedes se denominan Consejos Territoriales (en adelante CCTT). Estos, a su vez, cuentan con Centros Provinciales o Centros de Formación, distribuidos por toda la geografía española.

Las características tanto de los productos/servicios como de los centros han afectado directamente al alcance y evolución de los sistemas de gestión.

La integración de los sistemas de gestión ha sido consecuencia de la propia evolución gradual de los sistemas que ya estaban implantados. Es importante destacar que la creación de la figura del Responsable de Sistema Integrado Territorial, en dependencia funcional del Responsable de Sistemas a nivel global, dentro de la estructura organizativa, ha facilitado la implantación del Sistema Integrado de Gestión, al tener sedes en diferentes zonas geográficas.

En la tabla se pueden seguir las etapas en la integración de los sistemas.

AÑO	CALIDAD	MEDIOAMBIENTE	SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES
2000	<p>Se decide la implantación del Sistema de gestión en base a ISO 9001:2000, para los procesos de Formación Continua realizada a Distancia y en para 13 de los 17 CCTT, con sus centros provinciales asociados. Comienza a desarrollarse la Documentación del Sistema.</p>		
2001	<p>Se amplía el alcance a los procesos de Formación Continua presencial y a Distancia.</p>		
2002	<p>Se realizan las primeras auditorías internas a todos los Centros afectados, verificando la correcta implantación.</p>		
2003	<p>Se obtiene la certificación del sistema con fecha 27/05/2003.</p>		
2004	<p>Se amplía el alcance a los procesos de todo tipo de formación (continua y a desempleados), y a 14 de los 17 CCTT.</p>		
2005	<p>Se amplía alcance geográfico a 16 de los 17 CCT y sus centros asociados.</p>		

AÑO	CALIDAD	MEDIOAMBIENTE	SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES
2006	1º Renovación de la certificación..		
2008	Revisión de la documentación del sistema tras la publicación de la ISO 9001:2008.		
2009	Ampliación de alcance a todas las actividades realizadas en la Fundación y a la totalidad de los Consejos Territoriales (17).		
2010		Se inicia la implantación del Sistema en los centros del CT de Galicia.	
2011	Se amplía el alcance a nuevas actividades que se están desarrollando (Gestión VCA).	Se obtiene el Certificado del Sistema de Gestión Ambiental conforme los requisitos ISO 14001:2004 el 31 de octubre de 2011.	
2012		Se inicia la implantación en los CT de Tenerife y Las Palmas. Se amplía la certificación a dichos centros.	
2013		Se inicia la implantación en los centros del Consejo Territorial de Madrid y Sede Social.	

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

AÑO	CALIDAD	MEDIOAMBIENTE	SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES
2014	Se realizan auditorías externas integradas de los Sistemas de gestión de calidad y ambiental (para los centros con certificación ambiental previa).	Se amplía la certificación con los centros de CT Madrid.	
2015	Se amplía el alcance a la Formación Profesional Reglada y las actividades de Orientación Laboral.	Se implanta y amplía la certificación con el centro del Consejo Territorial de La Rioja. Se implanta en todos los centros.	Se confirma la implantación del sistema de gestión en base a OHSAS 18001:2007 en todos los centros.
2016	<p>Vuelven a realizarse auditorías externas integradas de los Sistemas de gestión de calidad y ambiental (para los centros con certificación ambiental previa).</p> <p>En la actualidad se está trabajando en la adecuación de la documentación del sistema de gestión conforme a la nueva estructura de alto nivel, que aparece en las normas ISO actualizadas en 2015.</p>		
2017	Coincidiendo con la renovación de la certificación, se prevé la realización de auditorías externas integradas con ampliación de alcance a los tres sistemas de gestión y a todos los centros.		

Beneficios obtenidos

La evolución del propio sistema de gestión de la Fundación y las sucesivas ampliaciones de alcance, tanto a nivel de procesos de gestión (actividades, productos y servicios) como a nivel geográfico, han facilitado que los cambios hayan sido paulatinos y fácilmente asumibles por los centros. Además, este sistema ha permitido que las buenas prácticas detectadas puedan ser implantadas conforme se ampliaba el alcance.

Los principales beneficios han sido:

- Simplificación documental. La nueva estructura documental dispone de procedimientos generales aplicables a todos los sistemas de gestión.
- Los procesos de gestión de actividades tienen en cuenta todas las posibles perspectivas, mejorando la eficacia y la eficiencia en su aplicación, así como el entendimiento global por parte del personal y colaboradores.
- Optimización de tiempo y recursos asignados a los diferentes procesos.
- Reducción de costes de gestión, especialmente en las partidas destinadas a auditorías internas y externas de certificación.
- Mejora la imagen interna y externa.
- Mejora en la identificación y seguimiento de las obligaciones legales y de otros requisitos del sistema.

Dificultades en la integración

Las principales dificultades a la integración del sistema han estado principalmente relacionadas con:

- Resistencias al cambio, y adecuación de las infraestructuras/ instalaciones a los requisitos del sistema de gestión ambiental y de seguridad y salud.
- La comprensión holística de cada proceso, teniendo que tener en cuenta aspectos que hasta el momento no eran considerados, por no requerirlos el sistema de gestión de calidad (que es el más maduro e instaurado en todos los centros). ■



