

INTRODUCCIÓN

La era de la normalización de los sistemas de gestión empresariales en que nos hallamos inmersos, y la necesidad de gestionar dichos sistemas de una manera eficaz y coordinada para, de esta forma, aprovechar al máximo los recursos, ha puesto de actualidad el concepto de “*integración*”.

Primero, la calidad, después, el medio ambiente y, por último, la seguridad y salud de los trabajadores, son sistemas que se han ido sometiendo a estandarización o normalización. Desde las primeras normas de gestión de la calidad y las posteriores de medio ambiente, hasta las actuales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, respectivamente, ha sido largo el camino andado hacia la integración de los tres sistemas.

Las diferentes versiones de la ISO 9001 y de la ISO 14001 han recogido una serie de modificaciones encaminadas, principalmente, a facilitar la integración entre las mismas. Por su parte, la OHSAS 18001, tras la publicación de su nueva versión en 2007, sigue, casi calcado, el esquema de la ISO 14001, por lo que la integración entre estas últimas es prácticamente absoluta. Precisamente, esta nueva versión de la OHSAS 18001 se ha publicado para aumentar la compatibilidad con las normas de calidad y medio ambiente y facilitar aún más, si cabe, la integración de las tres. Posteriormente, la versión de la ISO 9001 de 2008 ha concluido ese proceso de homogenización de los tres sistemas.

Por tanto, con una situación de partida tan favorable como son tres sistemas de gestión sustentados en tres normas que, no sólo facilitan, sino que propician la integración de las mismas, es hora de determinar cómo se lleva a cabo ésta.

Con esta obra queremos venir a llenar un vacío existente, hasta el momento, en la bibliografía técnica sobre sistemas de gestión, en lengua castellana, y poner en las manos de todos los profesionales de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales una herramienta



Integración de sistemas de gestión

práctica y fácil de usar que les permita acometer la integración de los sistemas de gestión con garantías de éxito. Esta tercera edición recoge las últimas novedades introducidas por la publicación de las normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18002: 2008.

Hemos pretendido con este libro, frente a las escasas obras sobre la materia publicadas hasta ahora, no sólo explicar de una forma clara y sencilla cómo se lleva a cabo la integración de los sistemas de gestión, sino poner ejemplos prácticos que faciliten al lector una tarea que tan compleja puede parecer a primera vista o, al menos, así nos lo hacía ver la lectura de las pocas monografías que se podían encontrar hasta la fecha.

Queremos que el lector, sin llevarse tampoco la falsa impresión de que integrar sistemas de gestión es algo muy fácil, sí que sea consciente de que no es un reto o una tarea inasumible, reservada a unos cuantos sabios o expertos en la materia. Es decir, acometer la integración de los sistemas de gestión, es una labor que con la preparación y planificación adecuadas puede ser llevada a cabo por una gran parte de las personas que lean este libro.

Esperamos, por todo ello, con esta publicación, dar respuesta a una demanda existente entre los profesionales de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud laboral, incluso a aquellos dedicados a la consultoría en estas áreas o campos de la gestión empresarial.





CAPÍTULO 1

LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL





1.1. INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

Aunque en la práctica en los momentos actuales existen diferentes definiciones e interpretaciones sobre lo que se puede entender como gestión o dirección estratégica, todas ellas presentan, más o menos, unos denominadores comunes, que son:

- Formulación de la estrategia y política.
- Planificación a largo plazo.
- Política de la empresa.

Básicamente, la gestión o dirección estratégica se puede considerar como aquel proceso que concierne a la toma de decisiones sobre la dirección de una organización, y la implantación de estas decisiones. El **sistema de gestión**, por su parte, es una herramienta que permite sistematizar la gestión de la empresa, contribuyendo a optimizarla y, en consecuencia, ayudando a la toma de decisiones. Además, ayuda al cumplimiento estructurado de cualquier legislación.

El proceso de gestión estratégica se puede subdividir en dos fases:

- Planificación estratégica.
- Implementación estratégica.

La **planificación estratégica** concierne a la previsión de las actividades presentes y futuras de una organización y está relacionada con la toma de decisiones referida a la definición de una filosofía o política de empresa, establecimiento de unos objetivos y selección de una estrategia adecuada.

Así, se entiende el término planificación como la aplicación de un proceso que conduce a decidir qué es lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo y cómo se evaluará aquello que hay que hacer, con posterioridad a haberlo hecho.

Integración de sistemas de gestión

La **implementación estratégica** concierne a la toma de decisiones respecto al desarrollo de una estructura organizativa, al aseguramiento de que se cumplen con efectividad las actividades que la misma se plantea y al control de la eficacia de las mismas.

La **política o filosofía de empresa** se puede considerar como aquellos principios que sirven para establecer claramente los valores, creencias y líneas a seguir en una empresa u organización, así como la forma en que la organización va a conducir sus negocios.

Normalmente esta política establece la forma o tipo de relación con sus diferentes miembros, accionistas, clientes y empleados; debe ser una declaración permanente articulada por la persona que dirige la empresa.

Aunque el contenido y los términos específicos que conforman la filosofía que acompaña a las empresas que poseen una dirección estratégica, pueden variar de una organización a otra, presentan un nexo común que se resume en que la organización cree que:

- Está haciendo lo mejor.
- Es importante ser detallista en la ejecución del trabajo.
- Son importantes las personas como individuos.

Las políticas organizativas van a proporcionar las guías de acción para todos y cada uno de los integrantes de una determinada organización o empresa.

Uno de los factores que influye en gran medida en la formulación de dicha política es el propio Estado, que regula determinados aspectos de algunas empresas u organizaciones en varios campos, como pueden ser las condiciones de trabajo, requisitos o estándares de calidad, seguridad y medioambiente.

Otro concepto básico en la gestión empresarial es el de la **misión**, que va a permitir a una organización definir las diferentes actividades organi-

zativas, tanto presentes como futuras. La misión proporciona la fuerza de unificación, un sentido de dirección y, al igual que la política, es una guía para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

Así mismo, la organización debe proponerse unos **objetivos** que indiquen aquellas acciones o fines que la organización pretende alcanzar en un plazo determinado de tiempo: los objetivos dependerán del tipo de organización y de cuál sea la misión de ésta.

El primer paso en el proceso de dirección estratégica sería el de la toma estratégica de decisiones, que es función y responsabilidad de los directivos a todos los niveles de la organización, aunque la última responsabilidad recaiga sobre la alta dirección de la empresa. Es la alta dirección quien desarrolla los documentos de la política y misión, establece los objetivos y determina y evalúa todas las alternativas para que la organización alcance esos objetivos.

La **organización empresarial** se define como el sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, que intentan alcanzar unos objetivos comunes. Para que en la práctica pueda ser llevada a cabo, precisa necesariamente de la definición y el desarrollo de tres etapas generales:

- Determinación de las distintas funciones que se han de desarrollar en el seno de la empresa.
- Selección de aquellas personas que deben asumir las funciones a desarrollar.
- Establecimiento de un determinado orden jerárquico entre ellas.

Hasta hace relativamente pocos años, el enfoque tradicional de las técnicas de dirección y gestión empresarial consideraba que la labor de los individuos que componen la organización debía ir dirigida hacia unas actuaciones de tipo eminentemente reactivo, consistentes en una adaptación continua y dinámica a las condiciones tan sumamente cambiantes del entorno.

Integración de sistemas de gestión

Sin embargo, las propias leyes de mercado han hecho que las empresas no puedan subsistir en entornos tan evolutivos con esta forma de actuar. Por ello, las empresas están realizando esfuerzos importantes para conseguir un cambio de enfoque en sus procesos generales de dirección y gestión, que han evolucionado desde los modelos de tipo reactivo hasta unos **modelos o sistemas eminentemente activos**. En estos sistemas, la planificación es un elemento esencial, que debe considerarse a la hora de tomar decisiones.

El primer sistema de gestión activo desarrollado fue el de calidad debido a las normas *ISO 9000*, conjunto de normas internacionales para la gestión de la calidad que se publican por primera vez en 1978, y que han alcanzado una alta reputación como base para el establecimiento de sistema de gestión de la calidad en las empresas.

Por otra parte, las inquietudes de los ciudadanos y las administraciones públicas de la Comunidad Europea y de los distintos estados miembros por el medio ambiente, han llevado a la necesidad de elaborar otras normas internacionales referidas, en este caso, a la gestión medioambiental. Se trata de las normas *ISO 14000*, con una estructura muy similar a las *ISO 9000*.

Por último, ante el evidente paralelismo entre una gestión estratégica que se refiera a la calidad o a los aspectos medioambientales, y la prevención de riesgos laborales (PRL) en la empresa, algunos países han desarrollado normas propias para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Así, en España, AENOR publicó en 1996 la norma experimental *UNE 81900-EX (Norma Experimental) de Prevención de Riesgos Laborales. Reglas generales para la implantación de un Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (SGPRL)*, que establecía las reglas generales para la implantación de un sistema de prevención. Esta norma compartía muchos principios con las normas de gestión de la calidad y medioambiente y permitía un cumplimiento estructurado y sistemático de la legislación vigente en España sobre la PRL, pero quedó anulada por resolución de 26 de julio de 2004.

Mientras la Norma UNE 81900 EX permanecía publicada con carácter experimental, el British Standar Institute publicó la Norma OHSAS 18001/1999 *Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Especificación*, y su correlativa OHSAS 18002/2000 *Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Directrices para la implementación de OHSAS 18001*, como estándares que establecían también los requisitos generales y los criterios para la implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales. Esta norma ha ido ganando terreno internacionalmente y, en España, tras la anulación de la norma UNE 81900 EX, ha quedado como la opción más conocida y recomendable, entre otras cosas porque en su elaboración ha participado, junto con otros organismos de distintos países, la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). En 2007 se ha publicado la nueva versión de esta norma (OHSAS 18001:2007), para aumentar la compatibilidad con las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, y facilitar la integración entre ellas. Posteriormente se publicaron la nueva ISO 9001:2008, así como la OHSAS 18002:2008. En el caso de la ISO 9001, entre otras razones para facilitar aún más la integración; y en el caso de la OHSAS 18002, para adaptarse a la nueva versión de la 18001.

Por otra parte, una empresa que implemente de manera correcta la norma OHSAS 18001 cumplirá con la legislación vigente en el país en el que se halle ubicada, ya que, entre los requisitos de gestión establecidos en esta norma se encuentra el cumplimiento de dicha legislación.

1.2. LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS: ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas necesitan gestionar de forma eficaz sus diferentes actividades y demandan por ello modelos de sistemas de gestión que les sirvan como herramientas útiles en esta tarea, y que puedan implantar de manera sencilla. Las empresas persiguen el éxito, y para ello hoy en día es clave gestionar eficazmente la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales, pues

Integración de sistemas de gestión

ello les va a permitir tanto ser competitivas, como satisfacer los requisitos reglamentarios y las demandas cada vez más exigentes de sus principales destinatarios: los clientes, la sociedad y los trabajadores, respectivamente.

Hasta ahora, las empresas han dado respuesta a este problema optando por la implementación de sistemas de gestión independientes basados en modelos más o menos normalizados. Pero son muchos los aspectos que tienen en común estos modelos, por lo que parece lógico intentar unificar esfuerzos en una sola dirección: la integración de los tres sistemas. Ello debe redundar necesariamente en una mayor simplicidad y eficacia de la gestión empresarial y, por lo tanto, en unas mejores condiciones de competitividad.

Como hemos dicho, en áreas como calidad y medio ambiente las empresas han podido disponer de estos modelos de gestión en forma de normas internacionales, las conocidas series ISO 9000 e ISO 14000, respectivamente, que les han facilitado la implantación de sistemas de gestión a partir del conjunto de requisitos que establecen. La amplia aceptación que han tenido se debe en gran medida al consenso que se alcanzó en su elaboración en los correspondientes comités técnicos, pero también a tres importantes características que las hacen especialmente atractivas para las empresas:

1. Incorporan el principio de la “mejora continua” como fundamento de la gestión.
2. Permiten su certificación de conformidad a norma por terceras partes.
3. Están elaboradas según los mismos criterios generales de gestión, lo que facilita la integración de ambos sistemas.

Sin embargo, como también hemos adelantado en el apartado anterior, en prevención de riesgos laborales la situación es diferente. La ausencia de una norma ISO en este ámbito - se ha descartado ya en dos ocasiones participar en la normalización de un modelo de gestión de la seguridad y salud laboral - ha dado lugar a la proliferación de modelos, muchos de

La integración de sistemas de gestión: antecedentes y situación actual

ellos de ámbito exclusivamente nacional, creados tanto por entidades y organismos de normalización de diferentes países, como por iniciativas privadas. Esta dispersión está originando cierta desorientación, especialmente en las empresas grandes, ante la decisión de cuál adoptar, así como un incremento en la demanda de una única norma internacional.

En la actualidad existen dos iniciativas que se apuntan como posibles modelos unificadores futuros: la norma 18001:2007 (Occupational health and safety management systems-Requirements) y las recientemente publicadas “*Directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*” de la International Labour Office (ILO).

Los sistemas que regulan las normas citadas hasta aquí, se definen en ellas mismas como:

- **Sistema de calidad**, es el conjunto de actividades y funciones encaminadas a conseguir la calidad. Calidad se podría definir como el grupo de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas.
- **Sistema de gestión medioambiental**, es la parte del sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política medioambiental.
- **Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo**, es la parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política de seguridad y salud en el trabajo y gestionar sus riesgos para la seguridad y salud en el trabajo.

Como puede verse, existen importantes similitudes entre los conceptos de gestión de la calidad, gestión medioambiental y gestión de la prevención de riesgos laborales, que colaborarían a una gestión integrada de los mismos. Teniendo en cuenta estas definiciones y las características de

Integración de sistemas de gestión

cada uno de estos sistemas de gestión establecidas por sus respectivas normas, podemos establecer las coincidencias entre los mismos, que son:

- El compromiso y liderazgo de la dirección de la organización.
- Son un proyecto permanente. El sistema de gestión debe estar inmerso en un proceso de innovación y mejora continua.
- Se basan fundamentalmente en la acción preventiva y no en la correctiva.
- Han de aplicarse en todas las fases del ciclo de vida de los productos y en todas las etapas de los procesos productivos.
- El sistema que crean debe ser medible.
- Son una tarea de todos.
- La correcta implantación se logra mediante la formación.

Dada la coincidencia entre los tres sistemas, parece lógico abogar por una integración de los mismos. En este sentido, un sistema integrado de gestión tendría que conseguir:

- La mejora de productos y servicios y la satisfacción del cliente.
- La protección medioambiental contra la contaminación y los desechos.
- La seguridad y la salud en los puestos de trabajo, productos y servicios.
- La integración de dichos elementos en el sistema general de gestión de una organización.

Para alcanzar un sistema totalmente integrado, la empresa tendrá que plantearse un proceso que va a variar dependiendo de su situación inicial y del camino elegido para conseguir la integración.

Lógicamente, en la estructura organizativa y en la asignación de responsabilidades de un sistema altamente integrado de gestión, debe reflejarse la jerarquía establecida a todos los niveles para desarrollar, implementar, y mantener cada una de las ramas que afectan a cada área particular de gestión. Debido a ello, es conveniente, en primer lugar, **que la**

organización designe a una persona con suficiente autoridad, que se responsabilice de coordinar la implantación y mantenimiento del sistema integrado de gestión, de forma que dicha persona rinda cuentas a la dirección de la organización.

Una empresa con un sistema integrado de gestión, deberá reflejar esta circunstancia en su organigrama, de manera que sea posible su desarrollo, implementación y mantenimiento en cada rama de la organización.

A continuación detallamos brevemente el programa que debe seguirse para la integración de los tres sistemas de gestión:

- Análisis de la situación inicial en calidad, seguridad y medio ambiente.
- Adecuación a la legislación vigente y a la normativa de tipo voluntario.
- Definición del grado de integración del sistema que queremos lograr.
- Establecimiento del programa de tareas a realizar, orden de precedencia en el tiempo, recursos necesarios, responsables de la ejecución de cada tarea y plazos estimados para ello.
- Implantación del sistema, seguimiento y control.
- Formación y difusión para dar a conocer el sistema y las modificaciones que suponga en la sistemática de trabajo habitual.
- Certificación del sistema de gestión, mediante una auditoría de certificación por una entidad acreditada.

La realidad hoy en día en las empresas es que éstas van integrando sus sistemas en mayor o menor medida, aún sin la ayuda de especificaciones, directrices o modelos en los que poder apoyarse para el diseño, implantación y mantenimiento de sus sistemas integrados.

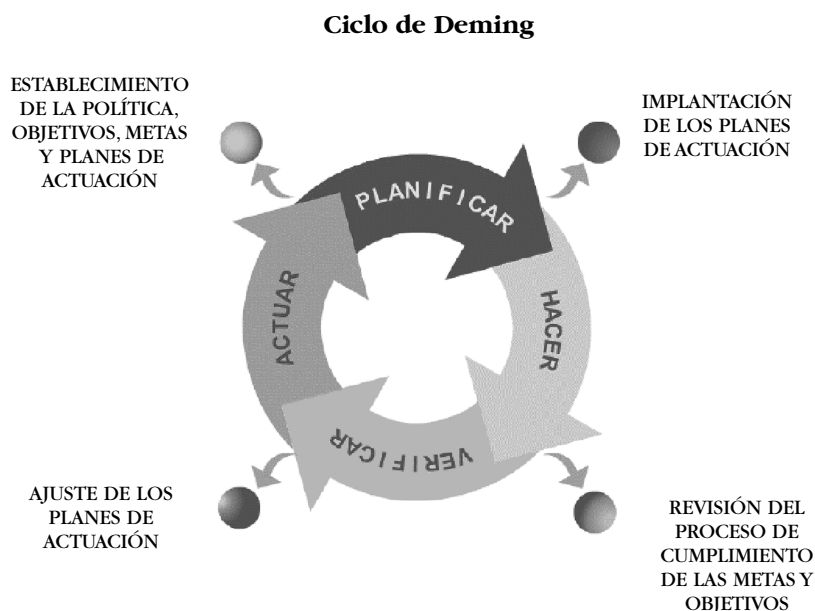
Con la publicación de la norma ISO 19011 para las auditorías de los sistemas de calidad y medio ambiente (aplicable también a las auditorías de sistemas de seguridad y salud en el trabajo), y la implantación cada vez

mayor de el estándar OHSAS 18001 y/o las directrices de la OIT en seguridad y salud, el desarrollo de una norma ISO para la integración de los tres sistemas parece cada día más cerca.

1.3. MARCO REGULADOR. NORMAS DE GESTIÓN Y NORMATIVA LEGAL

Los tres sistemas de gestión presentados: ISO 9001, ISO14001 y OHSAS 18001 contienen los requisitos basados en un proceso dinámico que sigue la metodología conocida como ciclo de Deming o PDCA (Plan- DO-Check-Act), al que las normas se refieren como **PHVA** (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

- Planificar:** Establecer los objetivos y determinar los métodos y procesos para conseguir resultados acordes a la política que se mantenga.
- Hacer:** Poner en funcionamiento los métodos y procesos.
- Verificar:** Comprobar que se cumplen los procesos establecidos respecto a la política, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, e informar sobre los resultados.
- Actuar:** Tomar medidas respecto a los resultados de la verificación para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión.



1.3.1. La norma ISO 9001:2008. Norma de gestión de la calidad o excelencia

El aseguramiento de la calidad de los productos y servicios en los mercados internos e internacionales es hoy factor decisivo en la subsistencia de las empresas.

Siendo éste uno de los factores esenciales de la competencia en cualquier actividad, se ha generado la necesidad de implementar sistemas normalizados de aseguramiento de la calidad, necesidad que se ha cubierto con las normas de la serie ISO 9000, que establecen los requisitos para la implantación de un sistema de este tipo y brindan el marco que permite evaluar razonablemente, por parte de terceros, la efectividad del mismo.

Los primeros sistemas de aseguramiento de la calidad fueron constituidos en cada país, estimulando a sus negocios locales para que se utiliza-

Integración de sistemas de gestión

ran estos modelos. La desventaja radicaba que no se podía garantizar que la calidad, tal como se definía en un país, se adecuara a los requerimientos del otro. Por dicha causa comenzaron a adoptarse en muchos países modelos de normas similares.

Los conceptos en que se basan las modernas normas de aseguramiento de calidad son los que ya se utilizaban en la antigüedad para los trabajos artesanales: planificación de tareas, desarrollo de herramientas, obtención de las materias primas, realización de los trabajos y verificación de los resultados. La necesidad de utilizar normas de calidad se hace presente a mediados del siglo XIX, cuando comienza a desarrollarse la producción en masa. La evolución posterior es muy rápida y, mereciendo destacarse los siguientes hitos, a partir del siglo XX:

- 1900, inspección como actividad.
- 1930, muestreo estadístico.
- 1950, prácticas de aseguramiento de calidad en empresas.
- 1979, normas para el aseguramiento de la calidad, BS 5750.
- 1987, basadas en la BS 5750 se editan las normas ISO, serie 9000.
- 1994, se realiza una revisión de las normas base ISO 9000.
- 2000, se realiza la penúltima versión de la norma ISO 9001.
- 2008, se publica la última versión de la norma ISO 9001.

El organismo británico de normalización, *British Standard Institution* ha sido la fuerza impulsora de las normas destinadas a administrar sistemas de aseguramiento de calidad. Fue quien diseñó el grupo de normas al que llamó serie “BS 5750”. Esta serie de normas describen las funciones de la actividad que deben tomarse en cuenta en un sistema de aseguramiento de la calidad.

La *Internacional Standards Organisation (ISO)*, que es un organismo dedicado a emitir normas y reglamentos para estimular y facilitar el intercambio comercial internacional, ha adoptado las normas de la serie BS 5750 y las ha publicado como serie ISO 9000. La ISO está conformada por aproximadamente 180 comités técnicos, cada comité es responsable de diversas especialidades, siendo el comité CT 176 el que se ocupa del tema calidad.

La integración de sistemas de gestión: antecedentes y situación actual

El propósito de esta agencia internacional con el desarrollo de normas es, además de facilitar el intercambio universal de bienes y servicios, promover la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas, y económicas.

Las distintas denominaciones que se han dado a la norma han sido:

- BS 5770, series 1,2,3 - British Standard Institution.
- EN 2900/1/2/3 - Comité europeo de Normalización.*
- ISO 9000/1/2/3 - International standard organization.
- ANSI / ASQC Q9001/2/3 - American National Standard Institute.*

(*) En Europa la serie BS 5750 ha sido publicada como Euro-normas bajo la serie EN 29000, y en E.E.U.U. las normas han sido adoptadas bajo la denominación ANSI / ASQC Q 9000.

La serie de normas ISO destinadas al aseguramiento de la calidad está formada, como vemos, por distintas normas armonizadas entre sí, que se han completado con las directrices para realizar auditorías del SGC que se establecen en la norma ISO 19011:2002, que se aplica tanto para los sistemas de gestión del medio ambiente como de la calidad. En el caso de la gestión de calidad, sustituyó a las normas ISO10011-1, ISO10011-2 e ISO10011-3.

La Asociación Española de Normalización (AENOR) ha adoptado las principales Normas ISO para la Gestión de la Calidad, añadiéndoles la denominación de UNE (una norma española). Estas normas han sido:

- *ISO 9000*. Cumple el papel de eje vertebrador y distribuidor del sistema. Expone el alcance real de la serie. Define la filosofía general de las normas, los distintos tipos, niveles y pautas para la aplicación de las distintas normas.
- *ISO 9001*. Especifica los requisitos para la certificación/registro y/o evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.
- *ISO 9004-1*. Es una guía donde se establecen condiciones y pautas para orientar a las empresas en la implementación de su propio sistema de aseguramiento de la calidad. Su desarrollo no es válido para certificación o registro.