

GESTIÓN CON CALIDAD DEL NEGOCIO EN INDUSTRIAS PROCESADORAS DE PRODUCTOS DEL MAR Y ACUÍCOLAS: LA FORMACIÓN DEL PERSONAL Y LA INTEGRACIÓN DE LAS REGULACIONES ISO 9000 Y HACCP EN UN SOLO SISTEMA.

Lic. Natasha Aguila Valdés

Empresa de Proyectos Navales (CEPRONA)

Oficios No. 452 e/ Acosta y Jesús María, Habana Vieja, Ciudad de la Habana, Cuba.

E- mail: valdesnaty@yahoo.es

Ing. Lourdes Hormaza Montenegro

Empresa de Proyectos Navales (CEPRONA)

Oficios No. 452 e/ Acosta y Jesús María, Habana Vieja, Ciudad de la Habana, Cuba.

E-mail: lulahormaza@yahoo.es

RESUMEN:

La calidad es parte integral de la gestión empresarial y debe reflejarse en las finanzas, los procesos internos, la mejora y los clientes. Establecer un sistema capaz de convertir la misión, visión y valores de una organización en políticas, objetivos y acciones eficaces para la mejora continua, haciendo énfasis en la formación del personal y teniendo en cuenta las estructuras y procesos ya existentes lleva a que la Gestión del Negocio se convierta en Sistema de Gestión del Negocio con Calidad.

El trabajo se centra en la experiencia de gestionar los procesos de la organización con tal enfoque, lo que es aplicable a cualquier tipo de empresa o grupo de empresas centradas en el procesamiento de productos pesqueros (marinos y acuícolas de agua dulce), que tengan aplicado el sistema HACCP a la realización de sus productos. Se exponen las experiencias en la asesoría al diseño e implantación de sistemas de gestión de calidad, resaltando el papel de la formación y motivación del personal.

0. INTRODUCCIÓN.-

En el entorno moderno se ha detectado que la mejor forma de obtener la eficiencia y eficacia en la productividad, lejos de la especialización, se encuentra en la integración de procesos, en la integralidad de las personas y en las soluciones integrales. El término "integral" es parte activa de las economías modernas, y en las organizaciones con enfoque hacia la Calidad es aún más importante ya que la meta es la optimización. Es decir, hacer que todo funcione de una forma en la que se minimicen los recursos y se maximicen las utilidades, lo que se considera como la forma óptima.

La obligación de cumplir con regulaciones internacionales y nacionales acerca de los productos y servicios que las empresas ponen en el mercado va más allá del acto mismo de producir y vender. La garantía de calidad que todos esperan está también en los procesos y la gestión que respaldan la producción de bienes o la prestación de servicios. Ello ha llevado a la implantación de Sistemas de Gestión en las empresas con el propósito de mejorar continuamente la eficiencia interna (para la organización significa mantenerse económicamente competitiva), satisfacer las necesidades individuales de los clientes y mantener el nivel de desempeño que el mercado normalmente espera.

La norma ISO 9004 plantea que:

“Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión”¹

La experiencia obtenida en el cumplimiento de los requisitos de la normativa en empresas tan diversas, demostró la versatilidad y aplicabilidad del modelo NC ISO 9001, independientemente del objeto económico social, del tamaño, de la estructura funcional, de la cantidad de trabajadores, de las regulaciones obligatorias relacionadas con el producto o servicio, etc. La generalización a grupos empresariales, al que se subordinan empresas con diferentes estructuras de producción y funciones sociales, con sistemas de gestión de calidad implantados y/o certificados, integrados o en proceso de integración a otros sistemas de gestión ha comprobado la factibilidad de este propósito de gestionar los procesos en función del mejoramiento de la práctica empresarial.

Para ello se partió del estudio y análisis de las experiencias obtenidas del trabajo con empresas diferentes, por especialistas de la Empresa de Proyectos Navales (CEPRONA), miembro del IPIN Cuba, identificando los elementos comunes y las peculiaridades de cada caso. Además, se identificaron las diferencias entre los propios grupos empresariales de la industria pesquera, para precisar los rasgos diferenciadores entre los sistemas de gestión de calidad de uno y de otros. El papel de la formación del personal y la integración al sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) implantado en la industria pesquera, reconocido por la autoridad competente y aceptado por los clientes de esas entidades ha sido fundamental.

1. DESARROLLO-

1.1 GESTIONAR SISTEMAS

Tomando como punto de partida las definiciones que aparecen en la norma ISO 9000: 2000² podemos acotar que:

- **GESTIÓN:** son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización
- **SISTEMA:** es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
- **SISTEMA DE GESTIÓN:** es el sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (NOTA: Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental)

Establecer un sistema de gestión, entonces, es una estrategia de calidad capaz de convertir la misión, visión y valores de una organización en políticas, objetivos y acciones eficaces para la mejora continua. La calidad es parte integral de la gestión empresarial y debe reflejarse en las finanzas, los procesos internos, la mejora y los clientes.

La experiencia obtenida en el cumplimiento de los requisitos de la normativa en empresas tan diversas permite la generalización a los grupos empresariales, que son órganos superiores de dirección al que se subordinan empresas estatales con diferentes estructuras de producción y funciones sociales, y muchas de ellas con sistemas de gestión de calidad implantados y/o certificados, integrados o en proceso de integración a otros sistemas de gestión, confirma la factibilidad de las acciones emprendidas.

¹ ONN. NC ISO 9004: 2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, p. 12

² ONN. NC ISO 9000: 2001 Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y vocabulario p.16

1.2 DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD. ELEMENTOS COMUNES Y DISTINTIVOS EN EMPRESAS Y GRUPOS EMPRESARIALES.

El diseño, elaboración e implantación de sistemas de gestión de la calidad según requisitos de la norma NC ISO 9001 abarca de forma general estas etapas:

En la **PLANIFICACIÓN** del proyecto se realizan las siguientes actividades:

- a) Identificación de la posible necesidad de implementar el sistema de gestión de calidad
- b) Formación del equipo del proyecto
- c) Asegurar el compromiso de la dirección
- d) Definición del ámbito del sistema
- e) Establecimiento de la política de calidad
- f) Preparar y acordar el plan de acción del proyecto
- g) Comunicar a toda la organización el propósito del proyecto

En el **DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA** son esenciales las actividades siguientes:

- Comprender los requisitos de la norma ISO 9001:2000
- Formar y motivar
- Estructurar el sistema de calidad
- Identificar los procesos empresariales
- Identificar lo que ya existe
- Comparar el sistema con los requisitos de la norma ISO 9001
- Determinar el formato de los documentos
- Determinar los métodos de control de los documentos
- Desarrollar la documentación

La etapa de **IMPLANTACIÓN** del sistema diseñado y las subsiguientes comprenden lo que sigue:

- a) formar y motivar
- b) realización de auditorías internas
- c) toma de acciones correctivas
- d) revisión por la dirección
- e) auditoría externa previa a la certificación
- f) revisión y ajuste

1.2.1- Elementos que distinguen los sistemas de las empresas y grupos empresariales

Desde el propio propósito de implantar un sistema de este tipo pueden distinguirse motivaciones diferentes: por requerimientos del cliente y/o las regulaciones vigentes; porque existen competidores con sistemas certificados; para obtener ventajas comerciales; para mejorar la calidad de los productos y servicios; mejorar la eficacia de la organización; para cumplir lo que el organismo superior orienta, etc.),

Aún cuando las etapas de diseño e implantación de sistemas de gestión de la calidad antes descritos se cumplen de forma general en cada una de las empresas que han emprendido este camino, se distinguen unas de otras en el cumplimiento de las diversas actividades comprendidas en cada una de ellas.

El fundamento de las diferencias está en la estructura de la organización dada, en las funciones que ejecutan estas organizaciones dado el objeto empresarial aprobado para su integración, en las relaciones de subordinación que establecen con órganos superiores de dirección; además son determinantes los procesos que se suceden; las regulaciones legales y reglamentarias que deben cumplir, así como la documentación existente y la requerida por la normativa.

A continuación se detallan estos elementos distintivos:

De la definición del ámbito del sistema

La DEFINICIÓN DEL ÁMBITO DEL SISTEMA se realiza con el propósito de identificar los productos o servicios cubiertos por el sistema. Esto resulta importante para:

- **La organización:** *Establecer los límites del sistema; el marketing; la publicidad.*
- **Los clientes:** *Para identificar su competencia; obtener confianza; solicitar ofertas.*
- **El organismo certificador:** *Seleccionar a los auditores; establecer los límites de la auditoría.*

El proceso de definición del ámbito del Sistema tiene como entradas:

- Propósito de la organización
- Misión
- Visión
- Política de calidad
- Productos o servicios a suministrar
- Requerimientos de los clientes, del mercado

De acuerdo con esto las diferencias entre los ámbitos de los sistemas de una organización a otra o a un grupo empresarial están fundamentadas. Veamos algunos ejemplos:

- En una empresa de ingeniería y proyectos, sería:

Diseño de embarcaciones de hasta 65 m de eslora y prestación de servicios técnicos navales, civiles e industriales.

- En una empresa comercializadora del sector naval:

Importación y comercialización de productos navales e industriales

- En una empresa pesquera industrial, procesadora de productos del mar:

Captura, procesamiento y comercialización de langosta

En los grupos empresariales, que son aquellas organizaciones superiores de dirección adscritas a un Organismo o al Consejo de la Administración Provincial, a la que se le subordinan empresas estatales con diferentes estructuras de producción y funciones sociales, definir el ámbito del sistema es peculiarmente difícil el establecimiento del ámbito del sistema.

Las empresas que forman parte del grupo empresarial no tienen necesariamente una interrelación directa entre sí y pueden tener diferentes tecnologías y procesos, y en realidad los grupos constituyen centros contables e informantes, no responden por las obligaciones contraídas por las empresas que atienden, al igual que éstas no responden por las obligaciones del grupo empresarial, salvo los casos en que se estipule lo contrario por el Gobierno.

Los grupos empresariales, como toda empresa tienen: propósito de la organización; misión; visión; política de calidad. Pero no tienen: productos o servicios a suministrar, cumpliendo los requerimientos de los clientes, del mercado. *El resultado de los procesos de un grupo empresarial no son precisamente productos o servicios y su relación con el mercado no es directa puesto que no comercializa nada.* Los productos y servicios son resultado de la gestión de las empresas que los integran y mayormente estas mismas son las que los comercializan.

En realidad, según sus funciones, establecen metodologías, políticas, planifican y controlan el resultado de la gestión de las diferentes empresas; sólo constituyen centros contables e informantes y deben aportar con su gestión un beneficio práctico a las empresas que la integran.

Por otra parte, un grupo empresarial no funciona igual a otro; existen diferentes grados de incidencia, aglutinamiento, participación de la casa matriz en la gestión de las empresas. De modo que, encontramos a grupos cuyas empresas actúan totalmente de modo independiente y

el papel de centro contador e informante es más relevante por un lado, y otros grupos que participan en mayor medida en la planificación y control de la producción de sus empresas, en la toma de decisiones al respecto, en la contratación de proveedores y con las comercializadoras del producto, hasta en la elaboración de procedimientos e instrucciones para ejecutar las actividades productivas.

La solución en el proceso de diseño y elaboración de los sistemas de gestión de calidad en los grupos empresariales ha partido entonces de la aplicación de los elementos generales obtenidos en empresas diversas y que han demostrado que son válidos. En segundo lugar, definir en cada caso aquellos elementos necesarios en las etapas de diseño, implantación y mantenimiento en cumplimiento de los requisitos de la normativa.

El ámbito del sistema podría ser entonces, en síntesis *la planificación, control y asesoría metodológica a la gestión de las empresas*

De la estructura el sistema de gestión de la calidad

Las organizaciones pueden variar en cuanto a tamaño y estructura organizativa, localización geográfica, complejidad, métodos de operación, procesos, tipo de propiedad sobre los medios, competencia de su personal, cultura organizacional, productos y servicios, etc. Por tanto, la estructura de los sistemas no puede ser la misma de una a otra, sino que debe ser realizada a la medida de cada organización individualmente; copiar un sistema ajeno no es precisamente la respuesta.

No hay un sistema "ideal", sino que cada uno es diferente. La forma más lógica de hacer esto es trazar un sistema que refleje la estructura del negocio de la organización a través de sus procesos.

Los documentos exigidos por la norma son: Política de calidad, Objetivos de calidad, Manual de Calidad, Procedimientos y Registros de calidad. Estos pueden representarse en orden jerárquico en forma piramidal, donde la Política conforma la cúspide del sistema y los registros constituyen la base. Además de los documentos específicos mandatorios definidos en el texto de la norma, las empresas definen la documentación que necesitan para controlar adecuadamente los procesos empresariales, con el propósito de suministrar productos o servicios que satisfagan los requisitos de sus clientes y requisitos regulatorios. La extensión de cada nivel de documentación estará en dependencia de la dimensión de la organización, tipo de actividades, complejidad de sus procesos, la competencia del personal, los riesgos de los fallos, exigencias de las regulaciones legales y reglamentarias vigentes, etc.

Las diferencias de una organización a otra se distinguen en:

- Establecimiento de una política para el sistema en relación consecuente con otras políticas: financieras, de compras, de personal, de capacitación, de relaciones públicas, de investigación y desarrollo, de seguridad laboral, de medioambiente; o establecimiento de una política integradora del propósito de varios sistemas
- Elaboran manuales de calidad breves o extensos, que incluyen referencias a procedimientos en cada acápite, o listados maestros de estos, o los mismos procedimientos; incluyen los objetivos y la política o no.
- Elaboración de manuales de procedimientos e instrucciones, dándole tratamiento diferenciado a los requeridos por la norma, de los otros generales y específicos establecidos por la empresa; o elaboración de manuales únicos que incluyen toda la documentación.
- Distinción entre la documentación del sistema de calidad y la implementada en cumplimiento de las regulaciones legales y reglamentarias aplicables; o integración de la documentación de los sistemas de gestión
- Distinción entre los registros requeridos por la norma y los resultantes de la aplicación de requisitos regulatorios; o integración de registros, formatos y planes de los diversos sistemas

Además de las diferencias lógicas en la identificación, estructura de los documentos, controles establecidos en la gestión documental, etc.

En cuanto a estructurar el sistema de calidad en los grupos empresariales se debe tener en cuenta que deberá reflejar la estructura de la gestión de la organización a través de sus procesos. De modo que, esta labor está estrechamente ligada a la definición de los procesos generales y específicos de cada área.

Además, la política y los objetivos del grupo deberán servir de guía estratégica para la concepción de las políticas de calidad y objetivos estratégicos de las empresas; si hasta hoy muchas de ellas establecieron estos documentos en sus respectivos sistemas de forma más o menos independiente, habrá una coordinación más estrecha en las metas trazadas y de hecho, un trabajo de conjunto mucho más armónico. No han sido pocas las contradicciones respecto a la imposición por los grupos de metas no relevantes o inalcanzables para las empresas en un período determinado.

La estructura de los manuales de procedimientos e instrucciones deberá atender al desarrollo de los procesos propios y en aquellos grupos, dónde la implicación de la casa matriz ha sido

más activa, de llegar incluso a escribir los documentos por los cuales se rige la producción de las empresas, llegar a distinguir entre la documentación del sistema propio y la que rige el trabajo de los otros.

De la identificación de los procesos empresariales

La norma ISO 9001:2000 requiere se definan los procesos y su interacción. Este es el punto de partida para desarrollar el sistema de gestión y constituye un elemento diferenciador fundamental que influirá en la estructura y la complejidad del sistema a implantar. La norma no especifica cómo mostrar los procesos empresariales y su interacción. La organización puede hacerlo de acuerdo a su conveniencia, sin embargo, siempre debería identificar y representar sus procesos de forma que cumpla con el propósito de la cláusula de la norma y con las necesidades de la organización.

Según NC ISO 9001, los procesos necesarios para el SGC incluyen:

- Procesos para las actividades de dirección
- Procesos para la provisión de recursos
- Procesos para la realización del producto
- Procesos para la medición, el análisis y mejoras

En el despliegue de los mapas de procesos influyen la misión de la empresa, el ámbito, y estructura de las empresas, si hay varios géneros de procesos de realización del producto y/o servicios. En el caso de los grupos empresariales, por ejemplo, se mantienen los mismos procesos de apoyo y estratégicos (siempre teniendo en cuenta que definirán este aspecto la estrategia como Grupo y hacia las empresas que la agrupan); en el elemento distintivo está dado en aquellos de realización del producto, que están íntimamente ligados al ámbito definido para el sistema: la planificación, control y asesoría metodológica a la gestión de las empresas.

Esto influye en la determinación de los procedimientos y demás documentos a elaborar y, a su vez, está determinado por el mayor o menor grado de incidencia del actuar de los grupos en las empresas que se adscriben a ellos. Si el control es mayor, es posible que en el mapa de los procesos, en los de realización del producto aparezca más de un proceso.

De la identificación de lo que ya existe

Teniendo en cuenta la estructura que se dará al sistema, se identifica y recopila toda la documentación, incluidas regulaciones técnicas, legales y reglamentarias a cumplir, con la cuenta la organización. Se agrupan de acuerdo a cada nivel de la estructura del sistema diseñado. Este paso permite conocer lo que se tiene, y es punto de partida para identificar lo que tendrá que hacer en cuanto a documentación.

El desarrollo de los procesos en cumplimiento de regulaciones técnicas, legales y reglamentarias imprime su propio sello a los diferentes sistemas; lo que es importante o aplicable a unos no lo es para otros. Aunque de manera general las empresas deben cumplir con los legislados acerca del Sistema de Dirección y gestión Empresarial (Perfeccionamiento), del Sistema de Control Interno o lo legislado nacional e internacionalmente para la gestión del medio ambiente y de la seguridad y salud del trabajo, lo particular de la realización del producto (en relación directa con el ámbito de certificación identificado) determina la línea a seguir en el sistema.

Al identificar lo que existe es primordial tener en cuenta todas las regulaciones y orientaciones originadas desde los grupos hacia las empresas, porque constituyen documentos generados en la realización del producto de este tipo superior de organización empresarial (en cumplimiento de dicha misión metodológica). Y también identificar todas las regulaciones nacionales (incluidas las del organismo) e internacionales que inciden en el trabajo propio y las que deben ser cumplidas por las empresas y que los grupos deben controlar su implantación y cumplimiento. Aquí es fundamental todo lo relacionado con la implantación de otros sistemas de gestión, y el grado de obligatoriedad que significan.

Ejemplos de regulaciones a tener en cuenta: *Regulaciones (Reglas) de las sociedades clasificadoras para el diseño y remodelación de embarcaciones; normas internacionales para el diseño de embarcaciones; regulaciones nacionales para la importación de productos; regulaciones internacionales para el tráfico y el comercio internacional; Sistema HACCP; regulaciones nacionales para la elaboración de productos pesqueros, etc.*

Existen grupos empresariales que tienen elaborada gran parte de la documentación necesaria para el desarrollo de sus procesos; otros se han ocupado de elaborar las regulaciones que deben cumplir sus empresas y sin embargo no han documentado sus propios procesos.

Del desarrollo de la documentación

Como elemento distintivo, desarrollar la documentación del sistema está influido por el ámbito definido, los procesos identificados, la estructura acordada, la documentación con que se cuenta, incluidas las regulaciones legales y reglamentarias a cumplir. Lo común es que toda empresa u grupo empresarial que diseñe su sistema deberá elaborar como mínimo los procedimientos mandatorios exigidos por la norma NC ISO 9001, en su última versión. De modo que, la documentación de los sistemas de todas las organizaciones contempla:

- a) *Documentos que definen el propósito y la dirección de una organización* (políticas y objetivos)
- b) *Documentos que proporcionan información sobre el SGC de la organización* (manuales de calidad, mapas de procesos)
- c) *Documentos que proporcionan información relacionada con actividades específicas* (procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, planos)
- d) *Documentos que describen cómo se aplica el SGC a proyectos o contratos específicos* (planes de calidad, planes de puntos de inspección)
- e) *Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades llevadas a cabo o de los resultados obtenidos* (registros, actas, check list)

La mayor o menor cantidad de documentos a elaborar está en dependencia del tamaño de la organización, de la complejidad de sus procesos y de la competencia del personal. El ámbito del sistema, los procesos identificados son claves a la hora de elegir qué es lo que queda por escribir

La documentación se distingue de un sistema a otro en:

- Políticas de calidad o integradas a otros sistemas
- Establecimiento de objetivos empresariales, desplegados a uno, dos niveles estructurales, a procesos o hasta puestos de trabajo
- Elaboración de los seis procedimientos mandatorios para el SGC o menos, fusionando por temas, a saber: control de los documentos con los registros; productos no conformes con acciones correctivas y acciones preventivas.
- Elaboración de los procedimientos mandatorios de manera integrada a los exigidos por otras regulaciones (por ejemplo: Sistema HACCP) o de manera independiente unos de otros.
- Elaboración de procedimientos, instrucciones, especificaciones, manuales de acuerdo con las actividades específicas de cada organización y las regulaciones específicas

establecidas y establecimiento de los registros adecuados para evidenciar la ejecución de las actividades

En la documentación a elaborar por los grupos empresariales, por ejemplo, según los requisitos de la norma pueden surgir coincidencias y elaborarse procedimientos con alcance múltiple. Por ejemplo: En el tema de las auditorías, puede ser elaborado un procedimiento para las auditorías internas en el grupo para medir el funcionamiento del sistema, y que sea aplicable también en los procesos de realización del producto, a saber, el control de las actividades de las empresas por especialidades (auditorías o inspecciones). Esto es aplicable incluso en los grupos donde la implantación del sistema HACCP exige la realización de auditorías; de hecho, muchas empresas han elaborado procedimientos integrados de auditorías internas para satisfacer los requisitos de ambas normativas (HACCP y NC ISO 9001).

El ámbito de certificación definido, los procesos identificados y las regulaciones legales y reglamentarias identificadas en la documentación existente, influyen a la hora de elaborar la documentación que proporciona información sobre las actividades específicas (procedimientos, instrucciones, registros).

1.3 LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS Y GRUPOS DE EMPRESAS QUE YA TIENEN EL HACCP. PAPEL DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

Las empresas que conforman los grupos empresariales en la industria pesquera deben cumplir regulaciones nacionales y extranjeras, generales y también específicas, relacionadas con sus producciones, y están sometidas a la supervisión de terceras partes, que pueden ser autoridades competentes, clientes, etc. Concretamente, aquellas dedicadas a la manipulación y procesamiento de alimentos destinados al consumo humano deben seguir la pauta marcada por muchas instituciones.

El sistema **HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points** constituye la manifestación concreta de la aplicación de una regulación de este tipo. Su nombre se traduce como Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, y se define como *un sistema preventivo, lógico y simple, pero altamente especializado y diseñado para asegurar la producción de alimentos inocuos.*³

³ DCT-02-06-05 HACCP Aplicación en establecimientos pesqueros, p. 1

Una empresa procesadora industrial de productos del mar es una entidad cuyo objeto es capturar, procesar y comercializar especies marinas (langosta, tñidos, escama, ostiones, esponjas, otros), con la consiguiente afectación del entorno ambiental y en condiciones tales en la que hay que asegurar la seguridad y salud del trabajo. Su objetivo primordial está en vender productos del mar presentados de forma tal que cumplan las expectativas de clientes muy exigentes y tengan una garantía de inocuidad.

En el proceso de realización del producto se encadenan varios subprocesos, agrupados en tres fases fundamentales: captura, procesamiento y venta. El control de la calidad en las empresas cubanas dedicadas a esto se centró inicialmente en la implantación de del HACCP en la fase del **procesamiento**, aún cuando se reguló mediante procedimientos de trabajo otras actividades fuera de la industria procesadora propiamente dicha. El sistema se fue ajustando en la medida en que se sucedían las mediciones realizadas por la autoridad competente nacional y los clientes nacionales y extranjeros.

A nivel documental el HACCP generó la elaboración de una política, manuales y procedimientos operacionales, planes de calidad, de acciones correctivas y preventivas en relación con la realización del producto y en lo referente al monitoreo y control se desarrollaron y aplicaron las auditorías de HACCP internas. Se mantuvieron las auditorías e inspecciones de segunda y terceras partes (autoridad competente nacional y clientes extranjeros).

La integración del SGC con el HACCP tuvo como primer paso **LA PLANIFICACIÓN** del cambio. Y dentro de la planificación del cambio se deben establecer las bases esenciales, comunes de estos sistemas, así como las diferencias entre uno y otro. Además, del estudio de los requisitos de ambos sistemas estableciendo diferencias y puntos de enlace, se preparó al la Alta Dirección, a los especialistas del grupo encargado del diseño y ejecución del proyecto, entre los que se incluyeron los auditores y técnicos del sistema HACCP.

La formación y motivación del personal en la integración debe comprender la explicación a los involucrados de:

- Propósito de los cambios,
- Por qué hay que hacer
- Qué hay que hacer
- Cómo hay que hacer

A continuación se muestra un ejemplo en la Figura 1 de cómo se enlazan los requisitos exigidos a ambos sistemas, lo que facilita la integración. Se refiere a las medidas preventivas implantadas por el HACCP en las empresas procesadoras de productos pesqueros, las que se corresponden con los requisitos declarados para los SGC según norma ISO 9001.

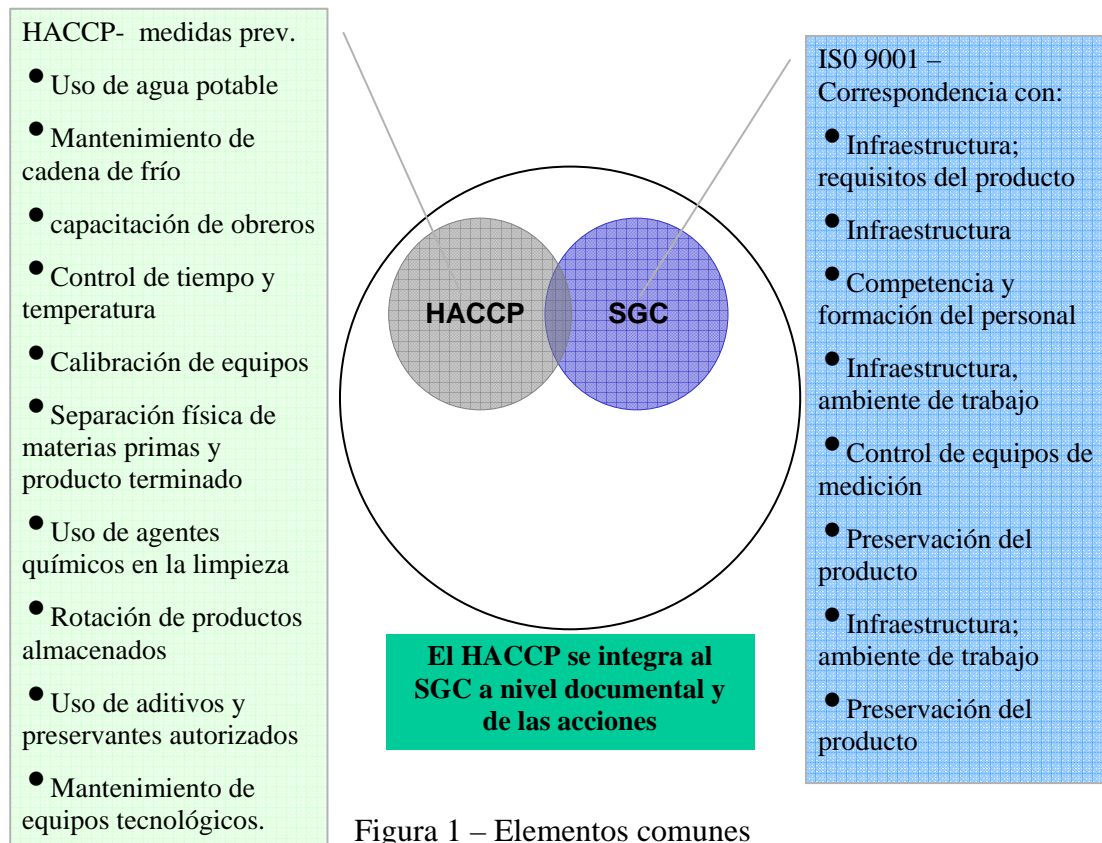


Figura 1 – Elementos comunes

En cuanto a la documentación documental existente en el HACCP se estudió su estructura y contenido, planificándose la nueva documentación a elaborar en cumplimiento de lo regulado en la norma ISO 9001. Se previó la integración a este nivel:

- Elaboración de una política de calidad única y la inclusión en los objetivos de trabajo empresariales del propósito de implantar el SGC de forma integrada al HACCP
- Aplicación de los procedimientos reglamentarios de la normativa en toda la empresa, con la inclusión y/o referencia a los procedimientos HACCP (documentos, registros, auditorías internas, productos no conformes, acciones correctivas y preventivas)
- Inclusión de manuales, procedimientos, documentos y registros implantados en el HACCP en el sistema documental del SGC
- Inclusión en las Revisiones por la Dirección del SGC la comprobación de la eficacia del HACC.

- Elaboración e implantación de nuevos procedimientos y registros (incluyendo las áreas de la empresa no comprendidas en el HACCP)

Como **SEGUNDO PASO, LA IMPLEMENTACIÓN**, a partir de la política integrada o políticas adecuadas al propósito del sistema dado, se ejecutaron las acciones planificadas en cuanto a diseño, elaboración y modificación de documentación, así como la implantación en las áreas de trabajo y en los procesos. Los procedimientos mandatorios elaborados como resultado del cumplimiento de esos requisitos de la norma ISO 9001 integraron lo estipulado en documentos similares del HACCP, como es el caso de los procedimientos de control de productos no conformes, auditorías internas, tratamiento de acciones correctoras y preventivas. Se respetaron e incluyeron como parte del sistema los procedimientos y registros del HACCP regulados por la autoridad competente nacional.

La gestión de la calidad se extendió a todos los procesos, desde la captura en las embarcaciones hasta el producto terminado, incluyendo los procesos estratégicos, de realización o de cara al cliente y de apoyo o facilitadores, los que fueron identificados, estableciéndose indicadores para su medición y comprobación de su eficacia. Las áreas de la empresa no incluidas en la gestión de la calidad entraron en el SGC como procesos estratégicos y de apoyo o facilitadores.

A continuación mostramos el mapa de procesos de una de las empresas objeto de estudio:

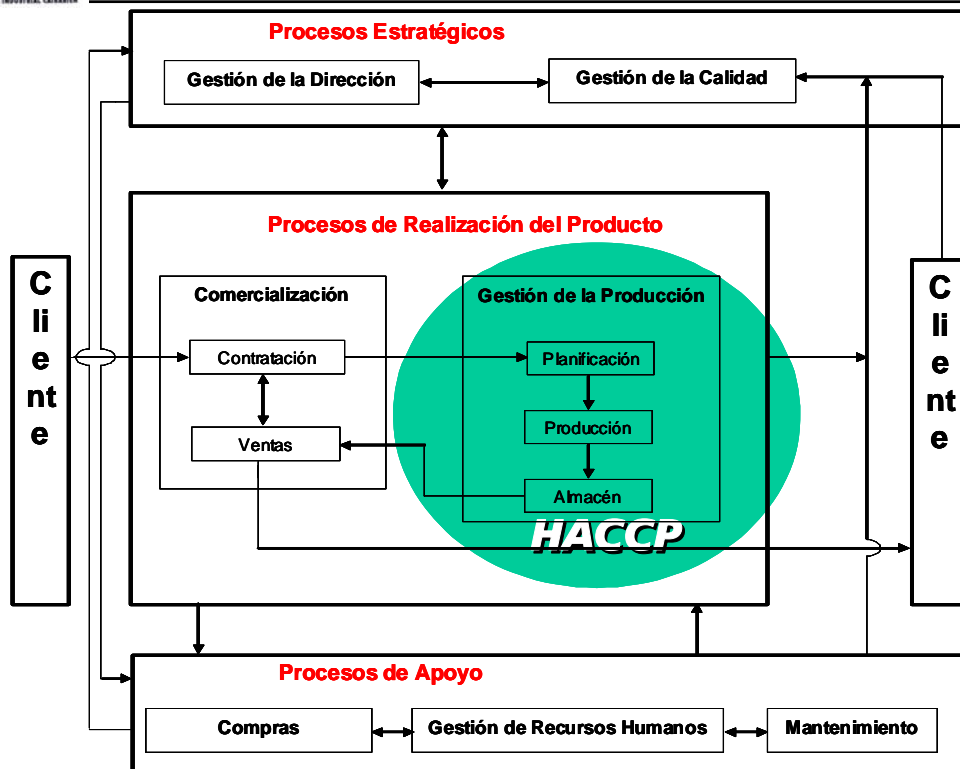


Figura 2 – Modelo de proceso de una empresa procesadora de productos del mar

Como se muestra en la Figura 2 el sistema HACCP aplicado al procesamiento industrial de las especies capturadas en el proceso de integración queda integrado al SGC como proceso de realización del producto o de cara al cliente, incluyendo en este tipo de procesos todo lo concerniente a la contratación y ventas (comercialización) que hasta el momento se veía como un elemento independiente en la gestión empresarial.

EL TERCER PASO en el proceso de integración ha sido **EL CONTROL Y MEDICIÓN** de los resultados de la implementación planificada, comparando los resultados obtenidos con los planificados. Aquí es fundamental el papel asignado a las auditorías internas, las que pueden realizarse de forma integrada (HACCP y SGC) a partir de listas de chequeo de los requisitos de cada sistema, un procedimiento documentado común, inclusión de expertos en los equipos auditores, formación complementaria a auditores internos, etc.). Además, es primordial el seguimiento de no conformidades y cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas de forma integrada para todos los procesos.

Son importantes las mediciones y controles de los procesos y productos de forma sistemática y las propias Revisiones por la Dirección en cuya agenda se incluyen los elementos a revisar de ambos sistemas.

El CUARTO PASO se centra en **LA ACTUACIÓN**; o sea, la aplicación de lo aprendido a partir de los resultados de las mediciones de los cambios establecidos con la implantación de los sistemas, y continuar entonces con el ciclo de la mejora continua.

En esta etapa, en la que se hallan varias de las empresas en las que se siguió este método de implantación de SGC según requisitos de la norma ISO 9001, los resultados de las mediciones efectuadas a los sistemas son fundamentales para reiniciar el ciclo de la mejora continua con nuevos planes y proyectos; es decir, planificar nuevos cambios, implementarlos, monitorearlos y actuar otra vez.

La norma ISO 9000: 2000 plantea que la **mejora continua** es una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. Y añade que *“el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.”*⁴

En modelo de la NC ISO 9004: 2001 se reconoce que: *“En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos”*⁵.

2. CONCLUSIONES

La gestión con calidad del negocio implica gerenciar todas las partes de la organización como un sistema. La implantación de sistemas de gestión de calidad según la normativa internacional ISO 9001 en las empresas cubanas, y en los grupos empresariales de la industria pesquera, de forma integrada a otros sistemas de gestión, ha demostrado la posibilidad de hacerlo a pesar de las diferencias inherentes a una u otra organización.

⁴ ONN. NC ISO 9000: 2001, Sistema de Gestión de la Calidad: Fundamentos y vocabulario p.18

⁵ ONN. NC ISO 9004: 2001, p.8

La determinación de los elementos comunes y aquellos que distinguen a un sistema de otro ha permitido concebir modelos de sistemas de gestión para cada organización, en clara armonía con sus metas, estructuras y procesos.

La experiencia adquirida ha posibilitado la generalización de las buenas prácticas, agilizando el proceso de diseño, elaboración e implantación de este tipo de sistemas con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos. La aplicación del ciclo de mejora en la integración con sistemas ya implantados, como el HACCP, con la formación y motivación del personal como herramienta activa, ha permitido una gestión flexible y eficaz en las empresas y grupos de empresas de la industria pesquera.

3. RECOMENDACIONES

Aunque existen requisitos que todas las organizaciones deben cumplir el proceso de diseño, elaboración e implantación de un sistema de gestión de calidad no es igual en todos los casos. La generalización de las experiencias de diversas empresas en los Grupos Empresariales, se ha logrado que la implantación de la NC ISO 9001 en sus ediciones correspondientes sea óptima, eficaz, siempre orientado a la integración con otros sistemas.

El diseño y rapidez de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad dependerá del nivel de conocimiento del que diseña, de la capacidad de lograr la integración con otros sistemas que permita que este sea menos complicado y burocrático. Para el caso de los Grupos Empresariales es importante tener en cuenta la experiencia que ya tienen muchas de sus empresas en la implantación y mantenimiento de sus propios sistemas.

4. AGRADECIMIENTOS.-

Agradecemos la colaboración inmediata y las facilidades en el acceso de información a las autoridades de la Dirección de Calidad y Tecnología del Ministerio de la Industria Pesquera, a directivos y especialistas de las empresas procesadoras.

5. REFERENCIAS.-

- Dirección de Calidad y Tecnología (DCT) SIC 06 02 05 (2005) **HACCP: Aplicación en establecimientos pesqueros**, Ministerio de la Industria Pesquera, 2005
- Deming, Edwards W. (1989) **Fundamentos de la gerencia de calidad en el mundo occidental**, estudio presentado en el Instituto de Ciencias Gerenciales, Osaka, Japón

- Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) (2002) Un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2000. ¡Hágalo Usted mismo! /s.e/
- Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA). Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001:2000 /s.e/
- Oficina Nacional de Normalización (ONN), Instituto Nacional de Normalización (ININ), CITMA (2006) "Cultura por la Calidad", Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, Cuba
- Oficina Nacional de Normalización (ONN) NC ISO 9000: 2005 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario, Ciudad de la Habana, Cuba
- Oficina Nacional de Normalización (ONN) NC ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Ciudad de la Habana, Cuba
- Oficina Nacional de Normalización (ONN) NC ISO 9004: 2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Ciudad de la Habana, Cuba
- Oficina Nacional de Normalización (ONN) (2004) NC ISO 19011:2004 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, Ciudad de la Habana, Cuba
- Documentos del Sistema de Gestión de Calidad de CEPRONA