



**CONGRESO PANAMERICANO DE INGENIERÍA NAVAL,
TRANSPORTE MARÍTIMO E INGENIERÍA PORTUARIA**

**METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN
ISO 9001, 14000 y 18000
EN UNA EMPRESA DE DISEÑO, INGENIERÍA Y
CONSTRUCCIÓN NAVAL DE NUEVA CREACIÓN.**

**Autores: Lic. Natasha Aguila Valdés
Ing. Lourdes Hormaza Montenegro**

CEPRONA

Título: Metodología para la implementación de sistemas integrados de gestión ISO 9001, 14000 y 18000 en una empresa de diseño, ingeniería y construcción naval de nueva creación.

Autores:

Lic. Natasha Águila Valdés

Directora de Informática

Empresa de Proyectos Navales (CEPRONA)

Calle Oficinas No. 452 e/Acosta y Jesús María, Habana Vieja, CP Habana 10100

E-mail: natasha@ceprona.argus.cu; valdesnaty06@gmail.com

Ing. Lourdes Hormaza Montenegro

Especialista Gestión de la Calidad

Empresa de Proyectos Navales (CEPRONA)

Calle Oficinas No. 452 e/Acosta y Jesús María, Habana Vieja, CP Habana 10100

E-mail: lulahormaza@gmail.com

Resumen:

La creación de una empresa a partir de la fusión de otras plantea no solo el dilema de la creación y puesta en funcionamiento de estructuras organizativas nuevas y de crear nuevas interrelaciones entre sus partes y componentes.

Se trata de mantener el funcionamiento de la entidad como un organismo vivo en el proceso de cambio y utilizar la mejora continua como herramienta en el proceso, con el mantenimiento del cumplimiento de los requisitos establecidos en las normativas para los sistemas de gestión aún cuando se amplíe su ámbito a otros servicios y productos.

El trabajo se centra en el planteamiento de una metodología para el cambio en una empresa de diseño e ingeniería naval con sistema integrado de gestión implantado a la que se fusionan otras instalaciones y como consecuencia otros productos y servicios. El diagnóstico, la planificación de la mejora, identificación de procesos, el énfasis en la formación del personal durante el proceso de fusión, la revisión, modificación y elaboración de documentación de los sistemas con visión integradora son algunos de los

elementos propuestos en la metodología presentada, así como el establecimiento de indicadores para la medición de la marcha del proceso de implementación del cambio.

Abstract:

The establishment of a company from the merger of others poses not only the dilemma of the establishment and operation of new organizational structures and creating new relationships among its parts and components, but also about maintaining the functioning of the entity as a living organism in the process of change and continuous improvement used as a tool in the process, maintaining compliance with regulatory requirements for management systems even when their scope to other services and products are expanded. The work focuses on the approach of a methodology for change in a design and marine engineering company with integrated management system implemented to which other facilities will merge and consequently other products and services. Diagnosis, improvement planning, identification of processes, the emphasis on staff training during the merger process, the review, revision and preparation of documentation with integrated vision systems are some of the elements proposed in the methodology presented and the establishment of indicators for measuring progress of the implementation process of change.

INDICE.-

Resumen	2
1.- Introducción	5
2.- Desarrollo	6
2.1 Antecedentes necesarios	6
2.2 Fusión más integración de sistemas: una nueva empresa	9
2.3 Metodología propuesta	11
2.3.1 Principios fundamentales	11
2.3.2 Metodología	13
3. Conclusiones	19
4. Bibliografía	20

1. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se encuentra enfrascado en la implantación de sistemas de gestión basados en un gran número de regulaciones que establecen la gestión del impacto sobre el Medio Ambiente, la Calidad de las producciones y servicios, la Seguridad y Salud Ocupacional, etc. Además de otras regulaciones vigentes en un país dado que norman la gestión empresarial, las que se deben integrar a lo que se exige en el ámbito internacional en el camino por alcanzar y mantener la excelencia.

Para lograr implantar estos sistemas y que esto no se convierta en un problema, con dimensiones burocráticas insospechadas y a la vez inoperantes para las empresas, que impliquen un aumento en la carga de reuniones, así como de las obligaciones de la Alta Dirección, mayor cantidad de personal implicado, etc., gastos de recursos, es imprescindible gestionar la implantación de lo establecido de forma integrada, o sea, con enfoque de sistemas integrados, ahorrando tiempo, recursos, personal, etc.

Es un requerimiento en las empresas estatales cubanas la implantación de los sistemas de gestión tales como: de Gestión de la Calidad, Perfeccionamiento Empresarial, de Control Interno, de Seguridad y Salud, de Gestión Medioambiental. Por tanto, es tarea de dichas empresas determinar los rangos de mejora propuestos, cómo evaluar los riesgos asociados, y cómo estos están relacionados a los requisitos del cliente y a la monitorización de la retroalimentación de la satisfacción de los clientes.

Ahora bien, en las condiciones de reordenamiento empresarial en el sector estatal la empresa CEPRONA mantiene su marca pero se convierte en una nueva empresa tras la fusión con 6 empresas más, de modo pasa a ser la Empresa de Proyectos, Construcción y Servicios Navales, con nuevos servicios y productos. El nivel de implantación de los sistemas de gestión en cumplimiento de las regulaciones vigentes es heterogéneo en las unidades que se unen, así como la envergadura de las acciones a realizar para lograr la inserción de lo existente en una sola forma de hacer, la que mejor se ajuste a las nuevas condiciones.

Se determinó que para llevar a cabo la doble tarea de engranar los sistemas implantados en cada lugar como uno solo, y a su vez continuar la integración de todos los sistemas de gestión con vistas a su certificación como tal, el enfoque debía ser el de la mejora

continua y tomando en cuenta las pautas expuestas en la NC PASS 99: 2008 y en el enfoque de procesos.

El acápite DESARROLLO del presente documento se centra inicialmente en la descripción de las generalidades teóricas acerca de la mejora continua y su aplicación en la integración de los sistemas en cumplimiento de lo expresado en la normativa aplicable, así como el enfoque de procesos a la hora de establecer similitudes y diferenciaciones entre las áreas productivas de la empresa. Posteriormente, se describen los pasos propuestos en cada etapa del diseño e implementación del sistema integrado de gestión.

Las experiencias obtenidas en la implementación y gestión de varios sistemas de gestión en la propia empresa de forma integrada, así como en la asesoría a otras empresas del sector marítimo y naval constituyen la base en este proceso de fusión de empresas con desiguales resultados en la gestión empresarial en cumplimiento de las legislaciones vigentes.

2. DESARROLLO

2.1 Antecedentes necesarios y planteamiento del problema

CEPRONA es una empresa con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado según la norma ISO 9001 desde el año 2000 por el Lloyd's Register Quality Assurance y la Oficina Nacional de Normalización; implantó el Sistema de Gestión de Dirección Empresarial de forma integrada al sistema ya existente a partir del 2002. A ello se le unió la necesidad de la implantación del Sistema de Control Interno en cumplimiento de la Resolución No. 297/03, el que hoy se rige por la Resolución No. 60/2011 y la planificación e implementación de los sistemas de Seguridad y Salud y el Medioambiental a partir del 2004. Desde el 2009 se estaba implementando el Sistema Integrado de Gestión (SI) con vistas a su certificación por una tercera parte. El proceso paulatino de integración de cada sistema se ha realizado desde el enfoque de la mejora continua.

La formulación de regulaciones nacionales y el propósito de cumplir con aquellas internacionales que llevarían a la organización a ser una entidad de alto desempeño, planteó el problema de implantar todos esos sistemas de gestión derivados de tales regulaciones y la necesidad de hacerlo de forma integrada. Para establecer una

periodización del proceso de integración pudiéramos relacionar la siguiente cronología de hechos, teniendo en cuenta las regulaciones vigentes:

Año	Sistema en implantación	Regulación que la establece
2000	Sistema de Aseguramiento de la Calidad	ISO 9001: 1994
2002	Sistema de Dirección Gestión Empresarial	Decreto Ley 187/1998 del CECM; Decreto 281/2007 del CM
2003	Sistema de Gestión de la Calidad	ISO 9001: 2000 ¹
2004	Sistema de Control Interno	Resolución No. 297/03 del MFP
2004	Sistema de Gestión Medioambiental	ISO 14001: 2004
2004	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo	NC ISO18000: 2005
2009	Sistema de Gestión de la Calidad	NC ISO 9001: 2008
2011	Sistema de Control Interno	Resolución No.60/2011 del MAC ²

En el año 2011 mediante la Resolución No. 166/2011 del MEP se declara la fusión de los astilleros ASTISUR (Cienfuegos), ASTINOR (Gibara) , ASTIGOLF (Manzanillo), ASTIGAL (La Habana), la Brigada de construcción y reparación naval de Chullima (La Habana) y al Empresa de Servicios Técnicos NAVALEC (La Habana) a CEPRONA como unidades básicas de producción (UEB). Todas las empresas que se fusionan a la actual CEPRONA tienen sistemas de gestión implantados o en proceso de implantación, en cumplimiento de las regulaciones citadas anteriormente. El grado de avance en estos temas es disímil, lo que se demuestra en la siguiente tabla:

¹ Las normas ISO son revisadas y modificadas cada cinco años; el cambio de la versión del modelo del 1994 al del 2000 conllevó muchas adecuaciones al sistema de CEPRONA en tanto su enfoque era eminentemente gerencial.

² Esta resolución sustituye a la Resolución No. 297/03 del MFP y la Resolución No. 13/03 del MAC.

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

Sistema/ regulación	EMPRESAS						
	Ceprona	Navalec	Astigal	Chullima	Astisur	Astinor	Astigolf
SGC/ NC ISO 9001	Certificado (ONN/LRQA)	Certificado (ONN/BV)	Implantado	Proceso de implantación	Certif.hasta 2009 ³	Proc. elab. e implant.	Proc. elab. e implant.
SGA / NC ISO 14000	Proceso de implantación / c/reconoc. CITMA	Proceso de implantación	Implantado	-	Implantado c/reconoc. CITMA	-	-
SGSST / NC ISO 18000	Implantado	Proceso de implantación	Implantado	-	Implantado	-	-
SGDE / Dec 281	Implantado	Implantado	Implantado	Implantado	Implantado	Implantado	Implantado
SCI / Res. No.60/11	Implantado	Implantado; en re diseño	Implantado; en re diseño	Implantado; en re diseño	Implantado; en re diseño	Implantado; en re diseño	Implantado; en re diseño
Sistema Integrado	Proceso de implantación	-	Proceso de implantación	-	-	-	-

De modo que se pueden agrupar en tres niveles por el grado de avance en la implantación:

1er nivel: CEPRONA (diseño y servicios técnicos navales, civiles e industriales);

NAVALEC (servicios técnicos navales); ASTISUR (construcción y reparación naval y servicios técnicos navales e industriales)

2do nivel: ASTIGAL (reparación naval, producciones y servicios técnicos navales)

3er nivel: CHULLIMA (reparación naval), ASTINOR y ASTIGOLF (construcción y reparación naval)

El problema radica en realizar la integración de sistemas de gestión manteniendo en paralelo dos cuestiones: fusionar los sistemas establecidos o en proceso de

³ Mantuvo Sistema de Gestión de Calidad certificado hasta el 2009 por el Bureau Veritas y la ONN; en junio del 2010 se realizó una nueva auditoria por la ONN, la misma culminó con resultado satisfactorios con no conformidades señaladas. La visita de reinspección y el aval de certificación por la ONN se pospuso por el comienzo de la fusión empresarial.

implementación en las empresas que se unen al más avanzado y estable, el de CEPRONA, utilizando el método de la gestión por procesos y continuar el proceso de integración de los sistemas con vistas a su certificación según NC PASS 99: 2008.

2.2 Fusión más integración de sistemas: una nueva empresa

Según la Gran Enciclopedia de la Economía, la fusión de empresas es:

Fórmula o procedimiento de la concentración de empresas, según la cual dos o más sociedades se disuelven para pasar a integrarse con sus patrimonios y socios en una nueva sociedad que se constituye al efecto. Dos son las modalidades de fusión: fusión con creación de una nueva sociedad o fusión propiamente dicha, que se corresponde con la anterior definición; y la fusión de absorción, cuando una de las sociedades preexistentes no se disuelve, sino que continúa con su personalidad jurídica y absorbe a las restantes empresas, una vez disueltas, para pasar a fundirse los patrimonios y socios de las sociedades intervinientes.⁴

La *fusión* implica el traspaso de bienes, derechos y obligaciones de una o varias empresas, a otra que asume tales bienes, derechos y obligaciones, desapareciendo las primeras para dar lugar al nacimiento o fortalecimiento de otra empresa. La necesidad de buscar medios de competitividad en el mercado es lo que da origen, principalmente, a la fusión de empresas, por lo que a través de los años se ha utilizado la fusión como una estrategia de crecimiento y optimización de recursos. Esto se hace con base en el concepto de la creación de la sinergia, es decir, el valor de la entidad resultante de la fusión de las empresas es superior al de las empresas que se fusionan si se tomara por separado. Se busca incrementar los ingresos, la productividad de la empresa se incrementa, redundando esto en un considerable aumento de utilidades, disminuir los costos de producción y de distribución, etc.

Teniendo en cuenta esta definición estamos ante el caso de una fusión de absorción donde la empresa CEPRONA se mantiene y se le unen las otras. Constituye esto un presupuesto para la reingeniería empresarial, donde varían sustancialmente las bases de la organización, sus estructuras y procesos, productos y servicios, mercados, y por tanto,

⁴ Gran Enciclopedia de la Economía, www.economia48.com

el impacto en el entorno ante las partes interesadas⁵. La gestión empresarial llevada hasta ese momento en cada organización por separado tiene por fuerza que unirse en una sola, a partir del sistema integrado en proceso de implantación en la empresa fusionante, enfocado como una mejora continua de este.

La Norma ISO 9000: 2005 la define como sigue:

MEJORA CONTINUA: *actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos*

*NOTA 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.*⁶

La mejora continua emana de los objetivos establecidos por la alta dirección de la organización que deben por lo menos estar dirigidos a: la mejora de la eficiencia interna (para la organización significa mantenerse económicamente competitiva), las necesidades individuales de los clientes y el nivel de desempeño que el mercado normalmente espera. Es, además, es un requerimiento de los sistemas de gestión empresariales que se implantan en las empresas estatales cubanas hoy día: de Gestión de la Calidad, Perfeccionamiento Empresarial, de Control Interno, de Seguridad y Salud, de Gestión Medioambiental.

El Ciclo de Mejora o de Deming (PHCA) plantea el cumplimiento de cuatro etapas fundamentales:

- a) PLANEAR: donde se definen metas, métodos, recursos actividades
- b) HACER: ejecutar lo planificado, incluyendo la capacitación del personal
- c) COMPROBAR: donde se comparan los resultados obtenidos contra los esperados
- d) ACTUAR: donde se aplican las acciones correctivas y preventivas necesarias

La integración de los sistemas.

⁵ Persona o grupo a quien le interesan las actividades, lo productos y/o servicios de una organización o puede ser afectado por los mismos; puede incluir clientes, propietarios, reguladores, ONGs, personas en una organización, proveedores, banqueros, sindicatos, asociados o la sociedad en su conjunto. (Tomado de: NC PASS 99:2008)

⁶ Tomado de Norma ISO 9000: 2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, Doc. Eléc p.19

La Integración es el proceso a través del cual la organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus sistemas de modo que satisfagan a todos sus Clientes (internos, externos, institucionales, partes interesadas, etc.) de forma simultánea, ahorrando costos y esfuerzos, con un espíritu innovador, autocrático y comprometido con la mejora continua mediante una gestión eficaz y eficiente de todos los recursos existentes. El modelo de gestión integrado debe presentar una visión que globaliza y orientada al Cliente según postulados de Calidad Total y a ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial. Un sistema de gestión es un sistema o conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, o sea, para desarrollar actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización; 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, etc.⁷

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 óptimo).

Un Sistema de Gestión Integral asegura un mismo sistema para todos los procesos, donde se aseguren unos objetivos y metas organizacionales, y el cuál se mueva en busca de objetivos comunes, por caminos comunes y no como elementos sueltos dentro de la misma organización. Es decir, **Integración** como la optimización de procesos que busquen la eficiencia y la eficacia.

Las bases esenciales y comunes de los sistemas radican en: Liderazgo, Cultura basada en valores, Ética del trabajo, Innovación tecnológica, Comunicación, Participación, Información, Formación, Cooperación: trabajo en equipo.

Las diferencias entre los sistemas se centran en lo que cada uno hace énfasis, ya sea la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud del trabajo, la eficiencia y la eficacia organizacional, el control interno, etc. De ahí que externamente la acción de cada uno se

⁷ Ob.cit. p. 9

manifieste en las relaciones entre producto/servicio y el cliente; entre empresa, el entorno y la sociedad; entre empresa, trabajadores y autoridad laboral; entre empresa, regulaciones y sociedad, etc.

2.3 Metodología propuesta

2.3.1 Principios fundamentales

El proceso de fusión e integración de sistemas que ya se han modelado y/o implementado de forma parcial o total en las empresas que desaparecen no debe suceder sin la observancia de determinados principios que garanticen no dejar a un lado lo que funciona y ha demostrado eficacia, que las buenas prácticas asociadas a los procesos que se mantienen perduren y se establezca una derivación hacia la conjunción valores y formas de hacer únicas de forma paulatina y sobre la base del respeto a la singularidad de cada lugar.

Las pautas o principios que se proponen son los siguientes:

- ***La implementación de la fusión e integración debe incluirse dentro de los objetivos estratégicos de la organización.*** La alta dirección que es quien tiene la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones - ya sean nuevos individuos quienes ocupen los puestos de dirección, ya sean antiguos líderes provenientes de las extintas organizaciones - ; ellos son los que deciden y toda implementación requiere recursos (humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y físicos) y constituye una inversión a mediano plazo de la nueva organización.
- ***Realizar un diagnóstico de la situación o estado actual.*** La revisión permitirá identificar si realmente la plataforma existente resiste la nueva implementación y cuáles son las estrategias que generen menor impacto al interior de la organización y que garanticen un nivel de acogida del sistema tal, que permita su implementación. Para ello podrá o no contratarse una asesoría externa, pero es de suma importancia que participen personas que conocen las organizaciones que se fusionan y que, hayan venido trabajando en la implementación de herramientas o sistemas de gestión. Este trabajo en equipo entre el (los) especialistas y el (los) conocedores de la organización, cualquiera que sea su nivel jerárquico, garantizará el éxito del proyecto con el mínimo uso de recursos. Podrían utilizarse el estudio y

análisis de documentación, auditorías diagnóstico en las instalaciones, reuniones de trabajo, etc.

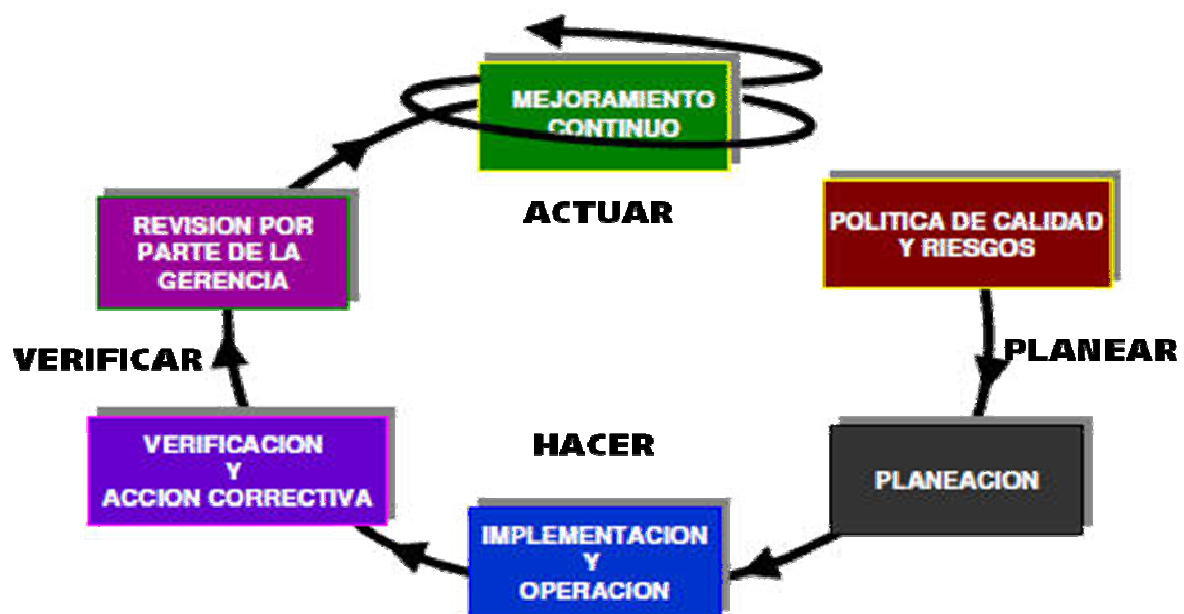
- **Realizar el comparativo entre sistemas implementados o en proceso de implementación.** Es importante para saber por dónde empezar, para conocer dónde centrar mayores esfuerzos, para determinar plazos, recursos necesarios, designar responsabilidades, requerir la participación de conocedores del o los sistemas, de las organizaciones. El punto de mira deberá estar en el propósito alcanzar, en el estado deseado: un sistema integrado implantado en toda la organización en condiciones para ser certificado por una tercera parte reconocida.
- **Planificar el proyecto y su implementación:** Este trabajo se realiza por el mismo equipo que realizó el diagnóstico, pero aquí debe estar además involucrado el representante de la dirección, o la persona con autoridad con el fin de direccionar las estrategias adecuadas para la organización desde la perspectiva directiva. La alta dirección debe aprobar el plan de implementación y divulgarlo, el que deberá ser estratégico, táctico y operativo, con alto nivel de detalle, programación y asignación de recursos. Su divulgación dará a conocer a todos en la organización las tareas frente a la implementación, cuándo y cómo las deben hacer, sin perder de vistas la optimización de los recursos. No es menos importante a la hora de planificar, si ya existieran sistemas de gestión reconocidos y certificados por terceras partes, conocer el proceder para mantener ese reconocimiento, que pudiera derivar incluso en la transferencia de certificado de una entidad acreditada a otra (por ejemplo, entre LRQA y BV, en el caso de NAVALEC).
- **Implementar el proyecto y monitorear su avance.** Si se ha planificado bien y se cuenta con el equipo de trabajo preparado el trabajo deberá centrarse en el seguimiento, control y actuación en caso de que alguna actividad se desvíe de lo programado. Debe realizarse un reporte a la alta dirección acerca de lo acertado o no de las estrategias tomadas, en tanto la implementación de un sistema o herramienta de gestión impacta en la cultura organizacional; el riesgo de falla que se corre se debe al desconocimiento de la respuesta del recurso humano de su organización, riesgo que debe estar mitigado.

2.3.2 Metodología

Los requisitos de regulaciones que estimulan los sistemas de gestión tienen en común seis elementos fundamentales los cuales se ordenan respondiendo al ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) relativo a la mejora continua, referido anteriormente.

1. Política de Calidad y Riesgos
2. Planeación
3. Implementación y Operación
4. Verificación y Acción Correctiva
5. Revisión por parte de la Gerencia
6. Mejoramiento Continuo.

Estos elementos pueden representarse como sigue:



La metodología a aplicar sería paso a paso cumplir con estos seis elementos que ordenados corresponden a la Planificación los pasos 1 y 2, al Hacer el paso 3, al Verificar los pasos 4 y 5 y al actuar el 6, del ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)

1. Política de Calidad y Riesgos

El primer elemento del Sistema es el compromiso de la dirección, puesto de manifiesto en la o las Políticas de Calidad y Riesgos. Se trata de una declaración autorizada por la alta dirección de la organización, de sus intenciones y principios, que establece los objetivos globales de la Calidad, el Medio Ambiente la Seguridad y Salud Ocupacional. Esta incluyen el compromiso de mejora continua, cumplimiento de la legislación vigente, así como de otros asumidos por la organización en materia de calidad de los procesos, cuidado y protección del Medio Ambiente o la seguridad y salud de las personas, marco de referencia, dentro del cual se debieran realizar todas las actividades al interior de la organización.

¿Por qué se establecen políticas?

“El comportamiento de una organización con muchas personas no está determinada por las decisiones y acciones de un individuo solamente, sino que muchas personas actúan a nombre de la organización y esto puede hacer que, con mucha facilidad, la organización presente múltiples e inconsistentes caras al mundo exterior. Asimismo, dentro de las organizaciones, el comportamiento de algunas áreas funcionales puede ser antagónico con los objetivos a largo plazo de la organización.

*La acumulación de incidentes desafortunados induce a desarrollar y hacer conocer los principios que sirvan como guía al pensamiento y a la toma de decisiones. A estos principios, guías, o marcos de actuación para la gestión les llamamos **POLÍTICAS**. Las políticas son los canales de decisión a lo largo del camino para alcanzar un fin; esto es, las políticas guían hacia los objetivos. Por otra parte, es virtualmente imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, ya que un ejecutivo subordinado no puede tomar decisiones sin algún tipo de guía.”⁸*

El establecimiento de las políticas de cada sistema, la interrelación entre una y otras y su cumplimiento en cada acto de la organización es sumamente importante. Por ejemplo, si la organización atiende rápida y honradamente las reclamaciones, los observadores opinarán que la organización tiene una política de tratamiento ético de la calidad. Si hay una política escrita y está de acuerdo con los hechos, dicha política y también la organización ganan credibilidad. Si la política dice una cosa y los hechos dicen otra, lo que se cree son los hechos, mientras la política pierde credibilidad. De modo que, el establecimiento de políticas, requisito expreso de las regulaciones referentes a la Gestión del Medioambiente y la de Seguridad y Salud, se generalizó a aquellas que no la exigían pero tampoco la negaban, como es el caso del Sistema de Control Interno en las emrpsas estatales cubanas.

⁸ LRQA. *La política de la calidad*. Doc. Eléc. p.1

Por otra parte, las políticas son el marco de referencia obligado para el establecimiento de los objetivos. Anteriormente habíamos expresado que era un principio en el proceso que la integración formara parte de los objetivos de la alta dirección. Estos últimos se convierten en una herramienta eficaz y efectiva en manos de la Alta Dirección para establecer metas y controlar su cumplimiento.

2. Planeación

Este segundo elemento del Sistema de Gestión Integral se desarrolla a la luz de la Visión, Misión, Valores y Políticas, de tal forma que, quien planifica no solo debe conocerlos, sino que debe compartírselos y ponerlos de manifiesto en cada una de las actividades y decisiones que toma en el día a día. Es aquí donde se deben identificar los requisitos de los productos o servicios, aspectos ambientales significativos, riesgos intolerables y requisitos legales u otros compromisos contraídos, en relación a los distintos procesos que conforman la red de procesos de la empresa. Esto es importante para así definir los controles operacionales necesarios que garanticen el cumplimiento de los requerimientos del producto o servicios, evitando los impactos ambientales asociados a los Aspectos Ambientales Significativos, manteniendo los riesgos en niveles aceptables y razonables sin afectar la posición competitiva de la empresa.

No existe una regla general que obligue a las empresas a implantar y certificar primero en Calidad y después en Medio ambiente o en Seguridad y Salud ocupacional, así como otros sistemas de gestión que si bien no precisan ser certificados de algún modo son monitoreados por segundas y terceras partes. Pero es importante tener en cuenta que es la norma NC ISO 9001:2008 la que promueve el enfoque basado en los procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente interno y externo mediante el cumplimiento de sus requisitos del producto o servicio. De este modo se “ordena la casa” a través de la “Gestión de Procesos” que considera a la organización como un sistema interrelacionado de procesos y subprocesos, que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de cada cliente interno. En este enfoque el líder o dueño del proceso es quien participa en las actividades, es responsable y tiene el control del proceso desde el principio hasta el final, definiendo acciones y tomando decisiones claves, haciendo posible una gestión ínter

funcional generadora de valor. Cada documento, por ejemplo, reglamentos, procedimientos generales, procedimientos específicos, procedimientos de operación, mantenimiento, etc., que forma parte de un proceso y que pretende asegurar su buen funcionamiento debe ser revisado bajo la perspectiva de generar valor. El Líder, Dueño o Responsable del proceso define que documentos y registros son necesarios para mantener una adecuada estandarización de las actividades propias del mismo y que garanticen dar cumplimiento a los requisitos del producto / servicio, manteniendo bajo control los aspectos ambientales, los peligros generadores de riesgos intolerables y demás requisitos propios de las regulaciones vigentes.

Teniendo en cuenta las diferencias existentes en cuanto a desarrollo y madurez entre los sistemas de gestión implementados en las empresas que se fusionan serán las actividades que se planifiquen. En cumplimiento de los principios expuestos el diagnóstico y la preparación de un informe con la situación o estado actual constituye la primera de las acciones en tanto las tareas posteriores dependerán de la situación real de los sistemas de cada parte que se une en la nueva organización.

3. Implementación y Operación

La implementación y operación incluye todo aquello que pondremos en práctica en nuestros procesos para: asegurar el cumplimiento de la o las Políticas establecidas, la legislación u otros compromisos adquiridos; satisfacer los requisitos del producto o servicio en cada proceso; contribuir al logro de los Objetivos Estratégicos planteados; mantener bajo control tanto los aspectos o impactos significativos y los riesgos intolerables en el entorno ya ante las partes interesadas. Por lo tanto, si el plan está enfocado hacia los procesos su implantación no traerá problemas a la Alta Dirección, al desempeño organizacional frente a clientes y partes interesadas.

4. Verificación y Acción Correctiva

La verificación y acción correctiva se corresponde con la etapa de Comprobar del ciclo PHCA o de mejora continua, lo que es fundamental por dos razones: en primer lugar ayuda a verificar los “signos vitales” del Sistema de Gestión Integral durante la fusión e integración de los sistemas y por otra permite asegurar un mejoramiento continuo en los

procesos. Este es el momento de comparar los **resultados obtenidos contra los esperados**. Los sistemas de gestión exigen las auditorías, los registros, los reportes de incidentes y de no conformidades (potenciales o reales) y las mediciones y seguimientos como herramientas para verificar que lo que decimos que hacemos, es lo que realmente hacemos y que además se ajusta a los requerimientos normativos. Es bueno para la buena salud del sistema integrado fomentar la autoevaluación para la revisión del sistema, auditando los procesos y medir lo escrito y su concordancia con lo observado en la práctica. Siempre es óptimo echar mano a los registros e información que utilizamos diariamente para ver el funcionamiento de nuestros procesos, evitando tanto como sea posible agregar nuevos.

Aunque ninguna de las establecen lineamientos específicos sobre la forma de hacer y de gestionar el reporte de incidentes/accidentes y no conformidades, sí exigen que exista un método o procedimiento que garantice el registro, análisis y propuesta de acciones correctivas para todos los accidentes e incidentes, indistintamente de la gravedad de los mismos. Lo importante es que el registro exista y que se demuestre que las acciones correctivas son llevadas hasta la resolución del caso en el sentido de evitar la recurrencia de lo acontecido.

Las llamadas No-Conformidades, término reservado para describir cualquier desvío con respecto a los acuerdos, leyes, regulaciones y procedimientos contemplados en el Sistema de Gestión Integrado, deben ser registradas y solucionadas mediante el análisis de las mismas y propuesta de las acciones correctivas pertinentes. Su registro queda de libre elección de la Empresa y no es especificado por la Norma.

También las normas requieren que se efectúen mediciones y seguimiento al Sistema, por lo que es necesario verificar y corregir los procesos, utilizando indicadores de gestión, traduciendo la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de de gestión y medición estratégica.

5. Revisión por parte de la Gerencia

Finalmente, con toda la información suministrada por el sistema en base a las auditorías internas y los indicadores de resultados principalmente, la alta dirección de la organización debe revisar, a intervalos que ella misma determine, el sistema de gestión integral su continua idoneidad, adecuación y eficacia, y tomar las decisiones pertinentes en materia de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud, Control Interno, etc., en base a una información documentada y fiable. Es en esta etapa de revisión gerencial donde se toman las grandes decisiones respecto al rumbo que se desea para el Sistema de Gestión Integral.

En resumen este elemento consiste en verificar que el "HACER", de la etapa de implementación y operación va en la dirección correcta para los intereses del proceso, de la compañía y del negocio.

6. *Mejoramiento Continuo.*

Este paso se refiere a un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. De esta forma se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, analizando los procesos, de manera tal, que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado hasta llegar a ser líderes reconocidos y estables.

3.- CONCLUSIONES

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 óptimo). En el proceso de fusión de empresas es factible y recomendable aplicar una metodología con respeto de los principios expresados

anteriormente, en tanto los procesos continúan y se deben prever los riesgos de afectación a los intereses de los clientes y partes interesadas, sin obviar las bases esenciales y comunes de los sistemas: Liderazgo; Cultura basada en valores; Ética del trabajo; Innovación tecnológica ; Comunicación; Participación; Información; Formación; Cooperación: trabajo en equipo .

Por lo tanto, la decisión de iniciar el proceso tomando como eje y punto de partida el Sistema de Gestión de Calidad más avanzado y estable, el de CEPRONA, es la más sensata en cuanto permite mantener el reconocimiento por terceras partes incluyendo el ámbito de la certificación las producciones y servicios nuevos. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los Sistemas al establecer los elementos comunes que se mantienen, respetando las especificidades en dependencia de los procesos y condiciones de cada lugar.

Dependiendo de las diferencias existentes en cuanto a desarrollo y madurez entre los sistemas de gestión implementados en las empresas que se fusionan serán las actividades que se planifiquen. En cumplimiento de los principios expuestos, el diagnóstico y la preparación de un informe con la situación o estado actual constituye la primera de las acciones, en tanto las tareas posteriores dependerán de la situación real de los sistemas de cada parte que se une en una nueva organización. Partiendo del Sistema de Gestión de Calidad de CEPRONA actual y apoyándose en la experiencia de los especialistas de esta entidad que han estado asesorando a a otras empresas en estos procesos habrá ahorro en tiempo, recursos y costos. Se mantendría el certificado del sistema, incorporándose al ámbito de certificación los servicios vinculados a la electrónica naval, así como la construcción y reparación naval. Incorporar en el equipo de fusión e integración a los especialistas de mayor experiencia de las empresas que se fusionan a la hora del diagnóstico y planificación del proyecto, para maximizar los resultados , optimizar tiempo y disminuir costos.

4.- BIBLIOGRAFÍA

- Cuadra González-Adalid, Antonio de la *Gestión estratégica de la calidad. Proyectos y equipos de mejora de la calidad.*

- *Calidad Total y reingeniería* www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-total-reingenieria.htm
- Decreto Ley 187/1998 Perfeccionamiento Empresarial (CECM)
- Deming, Edwards. *Fundamentos para la Gerencia de Calidad en el Mundo Occidental*. Doc. Elect.
- *Excelencia empresarial. Gestión Integrada*. http://web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.htm
- *Excelencia empresarial. Gestión por procesos*. http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- *Gestión integral o Total Quality Management: un poco de historia*. <http://noticias.iberestudios.com/gestion-integral-o-total-quality-management-un-poco-de-historia/>
- *Gestión integrada*. www.gestion-calidad.com/gestion-integrada.html
- Gestión procesos
- Gran Enciclopedia de la Economía, www.economia48.com
- La *Gestión por Procesos* www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf
- LRQA *Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001: 2000. Guía Práctica*. Doc. Eléc.
- LRQA *Política de la Calidad*. Doc. Eléc.
- NC PASS 99:2008 Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración
- Norma ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y Vocabulario
- Norma ISO 9001: 2000 Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos
- Norma NC 18001: 2005 Seguridad y Salud del Trabajo. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo. Requisitos.
- Norma ISO 14001: 2004 Sistemas de Gestión Ambiental: Requisitos
- Resolución No. 297/03 Sistema de Control Interno (MFP)
- Resolución 13/2004 del MAC
- Torres Manrique, Fernando J. *Calidad Total*. www.monografias.com/trabajos16/calidad-total/calidad-total.shtml

