



# Aprendidas

M.Sc. Ing. LUIS FELIPE SEXTO  
felipe@ceim.cujae.edu.cu

# 0 0 7

Mayo de 2004

## DIVIDE Y PERDERÁS

### ENFOQUE DE SISTEMAS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN

**E**l enfoque de sistema para la gestión es uno de los principios de la calidad, tan maltratado y poco practicado como los demás. Se trata de un requisito para los que aspiran al liderazgo. Y quizás, a mucho menos, ¡tan sólo a sobrevivir!

**Sistema** es un "conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan", si hacemos caso a la definición dada en ISO 9000. Ahora bien, la **gestión**, según la misma norma internacional, existe para "dirigir un conjunto de *actividades coordinadas* y controlar una organización". El **sistema de gestión** esta matizado por la influencia de varios sistemas (valga la insistencia) que se complementan mutuamente. Por ejemplo: el sistema de gestión de la calidad, de gestión ambiental, de gestión de mantenimiento, de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, de gestión financiera... Lo que significa, según corresponda, que se trata

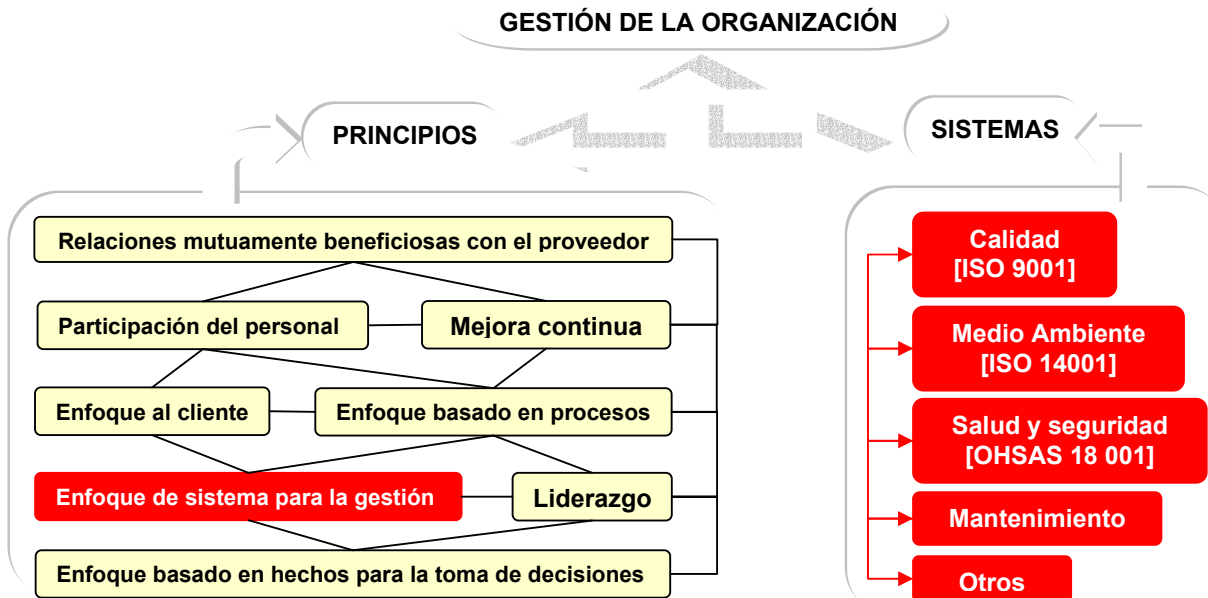
de sistemas para dirigir y controlar la organización en relación con la calidad, el medio ambiente, la seguridad y así para todas las vertientes fundamentales, pero buscando un objetivo común: desarrollar la capacidad de la organización para ser competente y sostenible.

La característica básica de los sistemas es que interactúan y se necesitan mutuamente de manera obligada según lo exige, por definición, el propio concepto de gestión.

Los principios universales aceptados de una buena gestión se entrelazan y se confunden igualmente. La tendencia natural es la integración, pero muchas mentes insisten en ver las cosas separadas (mantenimiento es mantenimiento, calidad es calidad...). Esto es una de las razones que lleva a pobres resultados en la gestión global. Se insiste en pasar por alto, en medida abundante, el principio

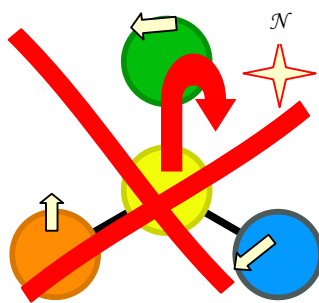
del **enfoque de sistema**. Lo cierto es que en muchas empresas se siguen esquemas de desarrollo en forma de líneas divergentes. Es difícil, sin dudas, lograr niveles avanzados de implementación de uno solo de los sistemas mencionados, si no existen elementos comunes y necesarios implementados en otras áreas de la organización y con capacidad para ser extendidos e incluidos. ¡Imagine usted lo que sería implantar dos o tres sistemas a la vez, cuando sabemos que uno resulta complicado! Hay que recordar, no obstante, el proverbio chino: *un viaje de tres mil leguas comienza con un solo paso*.

La tarea se torna muy oscura cuando se quiere integrar y tener visión amplia de palabra, pero sin modificar el comportamiento. Se conoce (y los que no, lo sospechan) que sin modificar la actuación, entiéndase estilo de dirección, formas de hacer, formación... no cambiará el



desempeño hacia resultados que podrían llamarse de progreso sostenido (pensar en el principio de la **mejora continua**).

La idea de los sistemas integrados es gestionar el conjunto de procesos que vive la organización de forma única pero teniendo en cuenta los requisitos específicos aplicables a calidad, medio ambiente, seguridad y salud, etc., en vez de gerenciar cada función con criterios diferentes y artificialmente independientes, restringiendo o anulando las **zonas de sintonía**. Los que ven las cosas separadas practican lo que puede describirse en tres palabras: **Gestionar Sin Coherencia** (GSC, no suena mal, ¿verdad?). El mantenimiento, por ejemplo, a veces se concibe, en afán reivindicador por parte de apasionados defensores, como el centro de la empresa y esto,

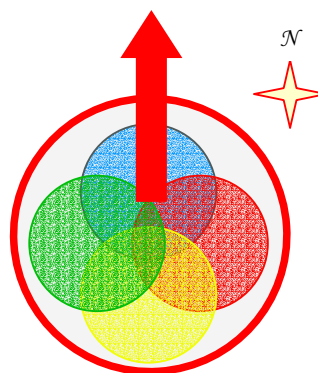


**Gestionar sin coherencia.**  
Efecto "boomerang".

por supuesto también es erróneo (sin dudas se trata de un sistema subestimado, del que deben haberse inspirado los autores del Patico feo y la Cenicienta). ¿Qué es el mantenimiento cuando se violan los principios? ¿Qué es cuando no existe la plataforma creada por otros sistemas? ¿Y qué sería de la organización sin el mantenimiento? Me imagino lo que usted piensa pues experiencias directas seguro ha tenido que responden perfectamente las interrogantes. Esto se vincula con el socorrido concepto de cultura organizacional (o incultura, que también cabe de sobra). En el enfoque de sistema hay que discernir la parte del todo, pero jamás separar la parte del todo

o, menos aún, tomar la parte por el todo.

En opinión del autor el sistema de calidad (ya sea según ISO 9000 o cualquier otra referencia de acercamiento a la calidad de manera estructurada) sienta las bases para cualquier resultado deseable y no sólo necesita la integración, sino que la exige o, de lo contrario, ¡no se logra nada o casi nada, que para el caso es igual! Se trata de un concepto gigantesco el de la calidad, aplicable al resto de los sistemas. Pero ¿qué es la calidad a secas? Conformidad con los requerimientos, actitud de uso, respeto a la humanidad, o, según ISO 9000, el grado en que un conjunto de características (del proceso, actividad, producto) cumple con los requisitos (obsérvese que los requisitos son necesidades o expectativas identificadas y establecidas... y genéricamente aplicables a cualquier asunto). Menciono esto porque existe cierto pensamiento que restringe la "calidad" a tener escritos los procedimientos de trabajo y *parecer más que ser*. Observe que ninguna de las definiciones refiere que la calidad sea tener escrito un montón de papeles, esto no es más que elemento básico de orden. ¿Por donde se inclina usted en su concepto y



**Sistemas integrados.** Se establece la zona de sintonía. La Calidad total como anillo de progreso organizacional.

actuación? La calidad tiene la cualidad de ser sistema que gravita sobre todos los demás, y es **resultado** a la vez.

Buscamos inculcar la noción de **calidad fácil de ver** en el desempeño total de la

organización (y de sus miembros individualmente) y en cada una de los procesos que tributan a la gestión global, ¿o si no de que calidad hablamos si usted dice tenerla y otras partes interesadas no la notan o no están de acuerdo con el estándar que se les quiere "imponer" o se les puede entregar bajo su filosofía y entorno de trabajo? Específicamente, se puede hablar de ella cuando es percibida en el mismo sentido y se hace evidente lo que es calidad de lo que no lo es, tanto por clientes, personal interno y visitantes. Pero resulta que para llegar a este punto se necesita **calidad desde el origen**. Es decir, desde el primer nivel de ejecución de la actividad, proceso, producto que tengan lugar en cada uno y todos los sistemas de la organización. La responsabilidad de la calidad es del que realiza el trabajo, no del sistema de calidad, ni de algún departamento u oficina para tal fin. Esto supone no subestimar ni temer al trabajador de "abajo". Para lo cual se necesita considerar el principio que promueve la **participación del personal**, que conlleva al verdadero compromiso de la gente con su organización.

Y aquí se introduce otro principio: **enfoque basado en hechos** (no en imaginaciones, aspiraciones ni voluntarismos) para la toma de decisiones, sino en evidencias objetivas y documentadas. Ya se que no llegaré lejos en este espacio pues la nave enfila hacia la gestión del conocimiento, concepto profundo e inherente a la calidad, comentado en otro momento. Sin embargo, existen referencias normativas que establecen requisitos básicos para echar a andar diferentes sistemas de gestión que tienden cada vez más a la unificación (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). Se trata de guías para navegar mejor, no aseguran el éxito. Aunque si no se consideran, aseguran el fracaso. No a la división y la resta para gestionar. Sume, multiplique, integre... si puede y si quiere. ▲