

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN EN SALUD

Jenny Ontibon

EJE 3

Pongamos en práctica

quality

Introducción	3
Implementación de los sistemas de gestión en una empresa	4
Contexto de la organización	6
Factores políticos, económicos sociales y tecnológicos presentes en el análisis PEST	8
Liderazgo	8
Planificación	11
Apoyo – Soporte	13
Operación	14
Claves de aprendizaje	17
Bibliografía	18

Existe una concordancia respecto a la estructura de la norma ISO 9001:2015 de calidad e ISO14001:2015 de medio ambiente, que permite una integración más fácil de ambas normas. La norma OHSAS 18001:2007 de seguridad y salud ocupacional, presenta una estructura diferente, pero se espera que finalmente sea reemplazada con la publicación de la norma ISO 45001, puesto que ya existen sus borradores y solamente falta la aprobación. Lo mismo sucede con la estructura del Decreto 1072 de 2015 libro 2, parte 2, título 4, capítulo 6, la cual es diferente a la estructura de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. La nueva norma ISO 45001 tiene la ventaja de presentar una estructura similar a la que se utilizó para las normas anteriormente nombradas, por lo cual permitirá una integración, de manera mucho más sencilla.

En el presente eje temático se presenta una propuesta y una serie de recomendaciones respecto al uso de **herramientas**, la integración e implementación de los sistemas de gestión de la calidad (norma ISO 9001:2015), el medio ambiente (norma ISO 14001:2015), y la seguridad y salud en el trabajo (norma OHSAS 18001 y Decreto 1072 de 2015, libro 2, parte 2, título 4, capítulo 6) con el enfoque de la responsabilidad social corporativa (norma ISO 26000).

Después de entrenar al estudiante en la parte conceptual y de haber hecho un recorrido analítico por el aspecto normativo de los sistemas de gestión y la legislación, de acuerdo al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Se pretende ahora que el estudiante pueda poner en práctica todos los aspectos referentes a los sistemas de gestión y desarrollar su habilidad para diseñar e implementar un sistema integrado de gestión.



Herramientas

Técnicas que facilitan la toma de decisiones.

Implementación de los sistemas de gestión en una empresa





Los cambios llevados a cabo en las nuevas normas, ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, hacen que éstas sean más claras y congruentes puesto que muchos aspectos son comunes y forman parte de los requisitos de las dos. Por esta razón, la integración de un sistema de gestión de la calidad con un sistema de gestión ambiental, en la actualidad, resulta mucho más sencilla que en el pasado.

La norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 tienen una **estructura considerada como de alto nivel**, por lo cual, resulta ser igual para ambas normas, esto hace que sea más fácil y coherente la comparación de los aspectos comunes que pueden ser tratados de manera conjunta y de los aspectos que definitivamente son diferentes entre las dos normas, por lo tanto, deben ser tratados de manera separada (ISO 9001, 2015).

La norma OHSAS 18001:2007 y el Decreto 1072 de 2015, libro 2, parte 2, título 4, capítulo 6, referentes a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, tienen una estructura diferente entre sí, aunque existe mucha concordancia en los aspectos que se tratan (OHSAS 18001, 2007), (Ministerio del trabajo, 2015).

Figura 1.
Fuente: shutterstock/577036534



Estructura de alto nivel

Es el nombre como se conoce el resultado del trabajo del Grupo de Coordinación Técnica en Normas de Sistemas de Gestión de la ISO, el cual dota de la misma estructura, definiciones y texto fundamentales idénticos a las normas de sistemas de gestión.



¡Importante!

A la vez, la norma OHSAS 18001:2007, también tiene una estructura diferente a la estructura de alto nivel de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, sin embargo, observando detenidamente, se pueden detectar sus aspectos comunes y así es posible integrar la seguridad y salud en el trabajo al sistema de gestión, sin olvidar el manejo independiente de las particularidades que cada una de las normas tiene.

A continuación, se presenta una propuesta práctica respecto a cómo puede ser la implementación e integración de los sistemas de gestión en una empresa.

Contexto de la organización

Las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, hacen referencia al **contexto de la organización**, haciendo énfasis en comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas (clientes, proveedores, socios, inversionistas, comunidad, etc.), y definiendo el alcance del Sistema de Gestión. Por esta razón, un mismo proceso puede ser utilizado para referirse al contexto de la organización aclarando el enfoque particular respecto a la calidad y al medio ambiente (ISO 9001:2015), (ISO 14001:2015).



Contexto de la organización

Cuestiones tanto externas como internas pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la empresa y que pueden afectar e logro de objetivos del Sistema de gestión.



Figura 2.
Fuente: shutterstock/197722757

En el contexto de la organización también debe estar incluida la comunidad en donde se encuentra inmersa la empresa, observando su cultura, su condición social y económica, entre otros aspectos, así como también, el medio ambiente que rodea a la empresa, identificando, evitando o en su defecto mitigando, los impactos negativos que el desarrollo de la actividad corporativa conlleva sobre la comunidad y el medio ambiente. **De esta manera, en el contexto de la organización, se podrán tener en cuenta factores a favor de la responsabilidad social corporativa (ISO 26000, 2010).**

La contextualización de la organización está incluida dentro de la primera fase del ciclo PHVA. Existen múltiples herramientas que se pueden utilizar a la hora de definir el contexto de la organización, como por ejemplo, el análisis DOFA. Otro punto de partida puede ser hacer un análisis para determinar dónde se encuentra la organización, desde el punto de vista de la gestión, abarcando tanto los aspectos internos como los aspectos externos que pueden afectar los objetivos estratégicos y la planificación. A esta evaluación se le denomina el análisis PEST (Políticos, Económicos, Sociales, tecnológicos) que tiene en cuenta cuatro factores claves que afectan el buen desempeño de la organización.



DOFA

Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.

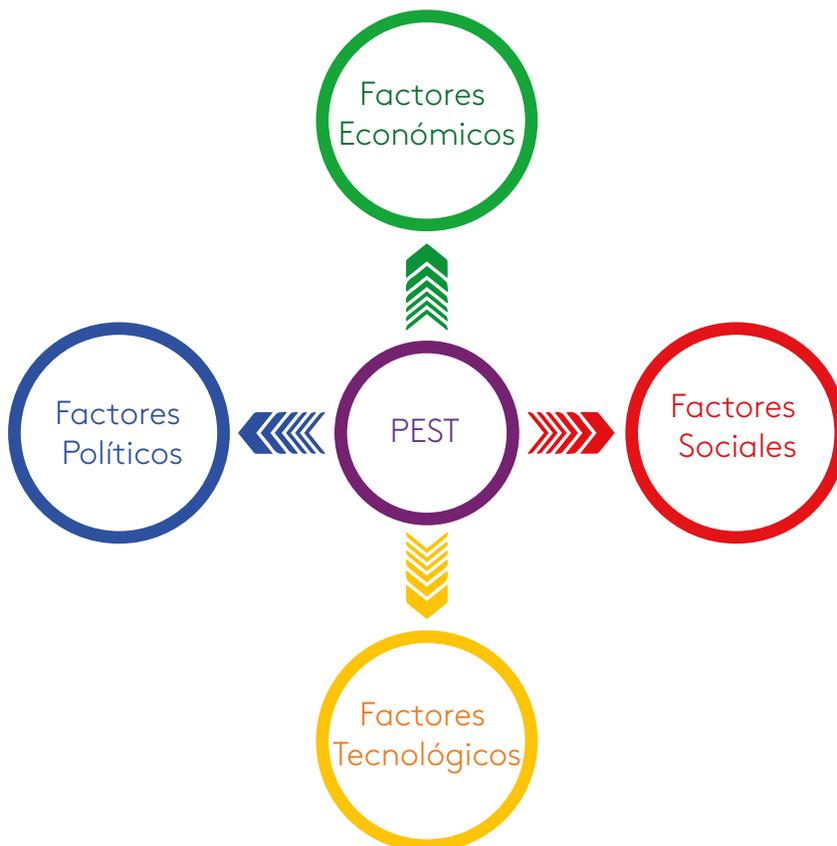


Figura 3. Análisis PEST
Fuente: propia

Factores políticos, económicos sociales y tecnológicos presentes en el análisis PEST

Factor	Influencia
Políticos	Tienen que ver con la estabilidad gubernamental.
Económicos	Indicadores económicos.
Sociales	Creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas.
Tecnológicos	Marco científico y tecnológico.

Tabla 1. Factores del análisis PEST
Fuente: propia

Para cada uno de los cuatro aspectos, se responde a cuatro preguntas:

1. ¿Cuáles factores tienen relevancia en el sector en el que se desarrolla la actividad la empresa?
2. ¿Cuáles de los factores relevantes tienen impacto importante para la empresa?
3. ¿Cuál es la evolución prevista de los factores en un horizonte de 3-5 años?
4. ¿Qué riesgos u oportunidades genera para la empresa la evolución prevista de dichos factores? (Chapman, 2004, pp. 5-8).

Liderazgo

Las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007 y el Decreto 1072 de 2015, libro 2, parte 2, título 4, capítulo 6 contemplan el papel del líder y se refieren a la importancia del liderazgo y la necesidad de establecer y comunicar una política para el sistema de gestión (OHSAS 18001, 2007), (Ministerio del trabajo, 2015). Tanto ISO 9001:2015 como ISO 14001:2015 definen todos los roles de la empresa y sus responsabilidades respecto a la calidad y el medio ambiente.



¡Recordemos que !

En el sistema de gestión de la calidad se hace énfasis a la atención al cliente, por lo tanto, este tema debe ser tratado de manera independiente (ISO 9001, 2015), (ISO 14001, 2015).



Figura 4.
Fuente: shutterstock/192420545

En la norma OHSAS 18001:2007 y en el Decreto 1072 libro 2, parte 2, título 4, capítulo 6, se hace referencia al trabajador y este aspecto debe ser tenido en cuenta también de manera independiente, incluyendo este aspecto específico en la política (OHSAS 18001, 2007), (Ministerio del trabajo, 2015).

La caracterización de los líderes y asignación de sus responsabilidades está incluida dentro de la primera fase del ciclo PHVA. Los líderes de la empresa deben estar totalmente comprometidos con el sistema de gestión y tener una comunicación asertiva y directa con todas las personas que integran la organización. Los líderes no deben hacer distinción de género raza o religión, cumpliendo con una actuación socialmente responsable que esté acorde con la RSC (ISO 26000, 2010). La comunicación puede darse con diálogos directos individuales o grupales, correos electrónicos, publicaciones en carteleras, etc. Los líderes deben:



Figura 5.
Fuente: propia



Instrucción

Para una mejor apropiación de los aprendizajes analicemos el siguiente caso simulado. Este se encuentra disponible en la página principal del eje 3.

Planificación



Figura 6.
Fuente: shutterstock/437844922

La planificación es tomada en cuenta en todos los sistemas de gestión, este aspecto está incluido en la primera etapa del ciclo PHVA. Se habla de hacer una planificación que tenga en cuenta todas las oportunidades y riesgos y que permita alcanzar los objetivos trazados en el sistema de gestión. **El Sistema de Gestión Ambiental plantea requisitos adicionales específicos respecto a los aspectos ambientales los cuales deben ser tratados independientemente.** Así mismo, el SGSST habla del plan anual de SST que debe incluir todos los aspectos referentes a la seguridad y salud del trabajador. Todos los planes de gestión de la empresa deben estar en concordancia con una actitud ética y socialmente responsable, en beneficio de la RSC. (ISO 9001, 2015), (ISO 14001, 2015).



¡Importante!

Para realizar una planificación efectiva es muy conveniente utilizar alguna de las herramientas propuestas para tal fin, se pueden organizar grupos de trabajo, escuchar opiniones de los trabajadores, determinar las dificultades y buscar soluciones, haciendo uso de nuevas y mejores tecnologías.

Herramientas de planeación como por ejemplo 5S son de gran utilidad. Esta herramienta fue creada en Japón su nombre viene de las iniciales de sus 5 etapas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. Las cuales tienen un significado que se puede apreciar en la figura 1. y se aplican en el orden establecido.

- | |
|---|
| 1. Seiri: clasificar, identificar y eliminar ítems y actividades innecesarias. |
| 2. Seiton: ordenar y priorizar. |
| 3. Seisō: mantener la limpieza. |
| 4. Seiketsu: señalar y estandarizar. |
| 5. Shitsuke: mejora continua. |

Tabla 2. Cinco etapas de la herramienta 5S
Fuente: propia

- *Primera etapa:* inicialmente se inspeccionan las zonas de trabajo y los procesos y se elimina lo innecesario.
- *Segunda etapa:* se ordenan los materiales y procesos que son de utilidad.
- *Tercera etapa:* se mantienen en su sitio los materiales que se usan y los procesos se realizan de acuerdo al orden establecido.
- *Cuarta etapa:* en esta etapa se establece cómo se realiza cada proceso, cuales son los materiales requeridos, cómo se pueden simplificar las tareas, qué tareas se pueden eliminar sin que se afecte el resultado. En esta etapa se puede hacer un manual de buenas prácticas o una guía gráfica que contenga cada uno de los procesos y capacitar a los trabajadores para que conozcan el manual o la guía.
- *Quinta etapa:* las posibles deficiencias que se encuentran deben ser subsanadas tendiendo a la mejora continua. Se aplica el ciclo de Deming, planear, hacer, verificar, actuar, para asegurar que se tiende a la mejora continua con el proceso de planeación (Sacristán, 2005, pp. 17-70).

El enfoque basado en riesgos debe estar muy presente a la hora de planificar. La asignación de responsabilidades debe llevarse a cabo con herramientas como: descripción del puesto de trabajo, matriz de asignación de responsabilidades, tableros visuales, en los que se contemple el estado de la actividad (pendiente, en proceso, terminado), diagrama de Gantt, etc.

Apoyo – Soporte

Esta parte está incluida dentro del “Hacer” del ciclo PHVA, se tienen en cuenta aspectos y requisitos respecto a recursos, conocimiento de la organización, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada, los cuales son prácticamente comunes para todas las normas (calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo) y su accionar puede enmarcarse en la responsabilidad social corporativa (ISO 26000, 2010).



¡Importante!

Se deben asignar recursos para la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión, teniendo en cuenta cada uno de los procesos.

Esta asignación de recursos debe estar planeada bajo el pensamiento basado en riesgos, es decir, por ejemplo, en el aspecto de recursos para mantenimiento de alguno de los equipos que evite el riesgo de que suceda un daño. Los recursos no sólo se refieren a presupuesto, sino que pueden ser humanos, materiales o tecnológicos, todos ellos deben registrarse en un diagrama para poder ejercer un control adecuado correlacionando tipo de recurso, su asignación a cada tarea, uso, evolución, personal involucrado, etc. Para ello se puede utilizar un diagrama de Gantt como el que se propone en la tabla 3 que se presenta a continuación.

Recursos	Tareas					
	Tarea 1		Tarea 2		Tarea 3	
Tipo de recurso (equipos, personas, etc.)						
Nombre de las personas responsables						
Recursos económicos						
Fecha	Inicia	Termina	Inicia	Termina	inicia	Termina

Tabla 3. Diagrama de Gantt para asignación de recursos
Fuente: propia

Al abordar las tendencias cambiantes y las necesidades, la organización debe considerar los conocimientos actuales y determinar cómo conseguir los conocimientos nuevos respecto a las personas, los procesos y la tecnología. Es importante el uso de indicadores de gestión a la hora de abordar esta información.

La organización debe determinar la competencia de las personas que realizan el trabajo que se debe llevar a cabo en la organización y que impacta la eficiencia y eficacia del sistema de gestión en sus diferentes aspectos, calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, basándose en su educación, formación, experiencia apropiada, y demás evidencias sobre el desempeño de un individuo.

Existen diferentes técnicas e instrumentos de evaluación de las competencias como: listas de cotejo, ejercicios prácticos, guías de observación, cuestionarios, entrevistas personales, estudios de caso, pruebas orales, juegos de roles. Es importante seleccionar una de las metodologías y establecer claramente los criterios de desempeño, el campo de aplicación, la evidencia por desempeño, la evidencia por conocimiento, las condiciones en las cuales se debe demostrar la competencia. Esta evaluación de competencias debe ser hecha de manera ética y responsable, sin ejercer ningún tipo de discriminación en cuanto a género, raza o religión, en concordancia con la responsabilidad social corporativa (ISO 26000, 2010).



¡Recordemos que !

Se deben dejar registros escritos respecto a la metodología aplicada y los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación de competencias (Consejo Nacional de normalización y certificación de competencias laborales, 2007, pp. 41-47).

Operación

Este es un aspecto incluido en el “hacer” del ciclo PHVA. En la estructura de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 se habla de la operación, ambas normas hacen énfasis en la importancia de la planificación y el control, sin embargo, el sistema de gestión ambiental habla sólo de los procesos de preparación y la respuesta ante una emergencia. Mientras que el sistema de gestión de la calidad se refiere a procesos específicos como son: el control de lanzamiento de productos y servicios del diseño y de los productos y servicios definidos como no conformes (ISO 9001, 2015), (ISO 14001, 2015).



Figura 7.
Fuente: shutterstock/420470446

La norma OHSAS 18001 y el Decreto 1072 de 2015, libro 2, parte 2, título 4, capítulo 6, por su lado, hacen referencia a implementación y operación respecto a la seguridad y salud en el trabajo, refiriéndose a trabajadores, contratistas y visitantes, con la participación de los trabajadores en el planteamiento de la política y los objetivos, la identificación de peligros, la evaluación del riesgo, y la determinación de controles, así como también en la investigación de incidentes haciendo énfasis en que existan diferentes canales de comunicación para que se conozca el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en el caso de la norma y el SGSST en el caso del decreto (OHSAS 18001, 2007), (Ministerio del trabajo, 2015).

Por esta razón, respecto a la etapa de operación, es importante que sean llevados a cabo de manera separada para cada una de las normas.

Durante la etapa de operación se deben planificar los procesos necesarios que estructuren cada uno de los sistemas de gestión. La información documentada dará evidencia de los procesos de planificación. Para llevar a cabo esta planificación se pueden utilizar diferentes herramientas, en el caso de la calidad, que involucren al cliente, para conocer sus requisitos respecto al producto o servicio, por lo cual, se pueden utilizar encuestas, o reuniones con líderes de opinión, o personas acordes al perfil del producto, que permitan establecer parámetros respecto al proceso de fabricación del producto o el proceso de prestación del servicio, que permitan ser modificados para lograr cada vez un producto o servicio mejor que satisfaga las necesidades del cliente. (ISO 9001, 2015 pp. 2-14).



¡Importante!

En el caso de la seguridad y salud en el trabajo es fundamental involucrar al trabajador en esta etapa del proceso, para conocer sus necesidades respecto a la seguridad y salud en el trabajo, para que contribuya a proponer alternativas de control. Para ello se pueden utilizar herramientas como lluvia de ideas, o la metodología ¿qué pasa sí?, en donde se plantean diferentes eventos hipotéticos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo, formulando la pregunta previa: ¿qué pasa sí? y pidiendo al grupo que proponga alternativas de respuesta que permitan hallar soluciones respecto al control del riesgo.



Instrucción

A modo de síntesis observemos el recurso: galería. Se encuentra en la página principal de este eje.



Para profundizar en el conocimiento respecto a la operación, se invita a efectuar la lectura de la guía de aplicación de la norma ISO 9001 2015.

Guía de aplicación de la norma ISO 9001:2015
Norma Técnica Colombiana



Instrucción

Para finalizar este eje, lo invitamos a realizar la actividad evaluativa del eje 3.



Instrucción

Como preparación de la evaluación vamos a realizar la actividad de repaso. Esta se encuentra disponible en la página principal del eje 3.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf

ISO 14001. (2015). *Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos de orientación para su uso*. Colombia: NTC

Organización Internacional de Estandarización. (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf

ISO 9001. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Colombia: NTC

Ministerio del Trabajo de Colombia. (26 de mayo de 2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [Decreto 1072 de 2015] Diario Oficial: 49.523.

Consejo Nacional de normalización y certificación de competencias laborales, (2007). Manual de Evaluación de Competencia Laboral. Recuperado de http://cca.org.mx/profesores/cursos/manual_ecl/pdfs/c1/mecl.pdf

OHSAS18001. (2007). *Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos*. Colombia: NTC

Rey Sacristán, F. (2005 P. 17-70). *Las 5 S. Orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid, España: Fundación Confemetal.