

Acta del conversatorio: Sistemas Integrados de Gestión: ¿Un aporte a la productividad o una moda?

Inicia el conversatorio el día 24 de Septiembre del 2015 a las 6:00 p.m. con la presencia de empresarios, estudiantes, docentes y egresados del programa de ingeniería industrial como parte del público, así como los 3 expertos en el tema de Sistemas Integrados de Gestión invitados:

- **Natalia Isabel Hurtado**, Ingeniera de Productividad y Calidad, Politécnico Colombiano J.I.C.
Experiencia laboral:
 - **Consultora y coordinadora de calidad**, Impresos LTDA.
 - **Coordinadora de calidad y operaciones**, TRUCK-LIGHT.
 - **Coordinadora y consultora sistemas integrados**, GEXTION S.A.S.
 - **Consultora de calidad**, C.M.Z Arquitectura & Ingeniería.
 - **Consultora sistemas integrados de gestión**, Colmedicos S.A.

- **Michelle Raigoza Arroyave**, Ingeniera de Productividad y Calidad, Politécnico Colombiano J.I.C. Especialista en Alta gerencia, Universidad Pontificia Bolivariana.
Experiencia laboral:
 - **Coordinadora de calidad**, Ceregranos S.A.
 - **Jefe de calidad**, Herrajes y montajes S.A.
 - **Gerente administrativa**, Consult-ING S.A.S.
 - **Gerente de procesos y calidad**, Colmedicos S.A.

- **Ramón Elías Bustamante Vélez**, Ingeniero Electricista, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Alta gerencia con énfasis en Calidad, Universidad de Antioquia. Especialista en Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia. Magister en administración (MBA), Universidad EAFIT.
Experiencia laboral:
 - **Miembro del Consejo Directivo de ONAC desde el año 2010**, ONAC: Organismo Nacional de Acreditación de Colombia
 - **Docente en pregrado y posgrado**, UdeA – EAFIT – ESUMER y otras.
 - **Coinvestigador sobre la consultoría en Gestión Organizacional**, EAFIT.
 - **Coordinador de pares para la Evaluación y Selección Nacional de los Planes Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación**, Colciencias.
 - **Gerente**, Gestión y Conocimiento S.A.S.

Eric Castañeda Gómez, Jefe del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Antioquia, da inicio al evento dando con un recuento de la evolución de las iniciativas de normalización y estandarización que proponen varios autores y que se concretan en iniciativas asociativas que datan surgimiento entre 1917 y 1919 en Alemania, Francia e Inglaterra, en el contexto de la primera guerra mundial, y que se reconfiguran en 1946, manifestando pleno auge y globalización en 1994 con la promulgación de la familia de normas ISO9000, asociadas a la certificación de la calidad de los procesos, basada en un esquema de requisitos mínimos. Se hizo especial mención al ingeniero Alejandro López, quien a principios de siglo XX sirvió la cátedra la Economía Industrial donde da cuenta de una formación ingenieril colombiana orientada a la observación de principios administrativos que garantizaban el éxito de los proyectos de Ingeniería.

El Ingeniero Industrial, Emerson Giraldo, gerente de proyectos de Consult-ING S.A.S., presenta a cada uno los expertos invitados de forma amplia aludiendo a la experiencia particular, agradeciendo su participación y da inicio a la discusión sobre los Sistemas Integrados de Gestión.

A continuación se presentan las preguntas realizadas a los expertos y un breve resumen del aporte de cada uno:

¿Qué beneficios representa la integración de los diferentes sistemas de gestión?

Natalia Isabel Hurtado: menciona que uno de los principales beneficios de integrar los sistemas de gestión es la simplificación de políticas y objetivos de la organización, permitiendo enfocar todos los esfuerzos hacia una misma dirección y no hacia los objetivos particulares de cada sistema por separado. Otro beneficio que trae es simplificar la información documental, logrando así la minimizar los costos debido a que al contar con un sistema integrado se identifican oportunidades de mejora y causas de incumplimiento que no se lograrían identificar en sistemas separados, ya que estos se tienden a aislar unos de otros. Así mismo se logra realizar auditorias integrales al sistema completo y no a sistemas por separado, alcanzando así mayor eficiencia.

A partir de esta intervención Emerson Giraldo pregunta **¿Cómo hacer para no llenarse de papeles?**

Natalia Isabel Hurtado: comenta que lo más importante es que en el diseño de los sistemas de gestión, la empresa no se adapte al sistema sino el sistema a la empresa, para lo cual es necesario que los líderes del sistema de gestión trabajen con el personal tanto directo como indirecto, para determinar entre todos la información que pueda agregar valor y la que no.

Posteriormente Emerson Giraldo pregunta **¿Los encargados del área de calidad en una organización deben únicamente trabajar desde una oficina o al interior de la planta de producción?**

Michelle Raigoza: responde que indiscutiblemente deben trabajar al interior de la planta de producción ya que la calidad es algo inherente al producto o servicio que elabore la compañía, por lo que no debe haber algo como un jefe que se encarga solo de la calidad y otro que se encarga solo de la producción, sino que se debe tener un sentido holístico y aportar todos a un mismo fin. De esta forma resulta muy costoso para una organización contratar una persona solo para gestionar el papel, cuando esta podría aportar muchísimo más trabajando en el lugar en el que están los procesos identificando oportunidades de mejora y generando planes de acción.

A la pregunta inicial **¿Qué beneficios representa la integración de los diferentes sistemas de gestión?**

Ramón Elías Bustamante: menciona que el gran beneficio es la paz empresarial, ya que se mejora la comunicación organizacional al contar con un mismo equipo encargado de todos los sistemas de gestión. De igual forma, recalca en la importancia de las normas voluntarias de sistemas de gestión se adapten a la empresa, y no la empresa se adapte a las normas, ya que cada empresa es autónoma en decidir, por ejemplo, hasta qué punto llenarse de “papeles”. Así mismo, plantea que no es solo asunto de la persona encargada del sistema de gestión el funcionamiento del mismo, sino también de los líderes de cada área y los miembros de toda la organización, incluido el personal operativo.

¿Es probable que un sistema integrado de gestión en una organización aporte de forma concreta a la productividad?

Michelle Raigoza: comenta que indiscutiblemente si impacta de forma positiva a la productividad de una organización y que el solo hecho de integrar la gestión ya es un aporte enorme, ya que esto permite identificar la situación actual y contar con la estructura necesaria para realizar mejoras.

A partir de esta intervención Emerson Giraldo pregunta **¿el hecho de tener una certificación es sinónimo de productividad al interior de una empresa?**

Michelle Raigoza: responde que aunque debería ser así, no necesariamente el hecho de que una empresa tenga una certificación la hace productiva, esto debido a las diferentes metodologías tanto de implementación y diseño, como de auditoría. Por ejemplo algunos auditores pueden

auditar únicamente la documentación, sin comprobar que en la empresa realmente se estén generando mejoras.

Ramón Elías Bustamante: dice que indiscutiblemente la concepción de un sistema de gestión integrado tiene que apuntar a mejorar respecto a los objetivos fijados por la organización y aunque esta es por ejemplo, una premisa de la norma ISO 9001 es posible obtener una certificación en ella sin que realmente el sistema de gestión apunte a dicho objetivo, por lo que incluso hay empresas certificadas y quebradas, ya que los costos se incrementan en lugar de reducirse cuando se implementa un sistema de gestión no funcional o ineficaz.

Natalia Isabel Hurtado: comenta que contar con un sello no es sinónimo de que una empresa sea productiva, ya que hay empresas que tienen un sistema funcional y otras uno que no es funcional, a estas últimas interesándoles únicamente la obtención de la certificación, por ejemplo solo para poder participar en licitaciones, y no los resultados en términos de productividad que pueda generar la implementación del sistema.

A partir de esta intervención Emerson Giraldo pregunta **¿Por qué desde las auditorias no se logra detectar que un sistema de gestión no es funcional?**

Natalia Isabel Hurtado: responde que desde una auditoría es muy fácil detectar si un sistema es funcional o no, sin embargo esto depende totalmente de la metodología del auditor externo y de si este si comprueba exhaustivamente si lo que está escrito de verdad se refleja en la organización.

Michelle Raigoza: responde que cuando una auditoria se basa únicamente en estructura y proceso no se detecta si el sistema es funcional o no, pero si se basa en estructura, proceso y resultado si se logra identificar fácilmente.

Posteriormente se abre una ronda de preguntas, en la que varias personas del público hacen diversas intervenciones, a partir de las cuales los expertos hacen énfasis en la importancia de la integración de los sistemas de gestión para mejorar la comunicación y reducir costos.

También mencionan que para convencer a los directivos de las organizaciones de la importancia de los sistemas de gestión es necesario enseñarles los posibles resultados en términos económicos proyectándolos en el largo plazo y que esto es totalmente necesario ya que el éxito de un sistema de gestión depende en mayor medida del compromiso de la gerencia, pero también de los líderes de cada una de las áreas de la organización.

La gran conclusión es que no se trata de “los de calidad” o “los de producción”. Toda la organización, comenzando por el compromiso y liderazgo de la alta gerencia, debe estar comprometida con el cumplimiento de los requisitos establecidos, de producto o servicio, en el



marco de los más rigurosos criterios de calidad. Desde el portero hasta el gerente, desde el colaborador en planta hasta la gerencia de mercadeo.

Una vez terminada esta ronda de preguntas, Emerson Giraldo realiza una invitación al próximo conversatorio: **“El síndrome del jefe de producción”**

Cierra el evento Eric Castañeda Gómez agradeciendo a todos por su asistencia y realizando una invitación a la celebración de los 50 años del departamento de Ingeniería Industrial, los días 20, 21 y 22 de Abril del 2016.