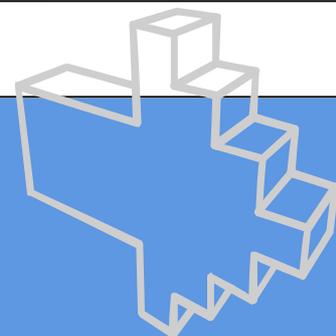




Sistemas

Integrados de gestión



Índice

- III.1 **Introducción**
- III.2 **Enfoques de implantación y de integración**
- III.3 **Integración por procesos**
- III.4 **Relación entre los sistemas de gestión**
- III.5 **Diseño de un sistema integrado**
- III.6 **Implantación de un sistema integrado**
- III.7 **Auditoría del sistema integrado**
- III.8 **Ventajas de la integración de sistemas**

III.1 INTRODUCCIÓN

Cualquier organización de transporte puede ser entendida como un conjunto de procesos que interactúan para prestar un servicio de transporte y/o almacenamiento de mercancía al cliente. Estos procesos, que tienen lugar en distintos ámbitos de la organización y a distintos niveles, deben ser planificados, realizados y controlados con el fin de conseguir los resultados que se proponen, es decir, deben ser gestionados.

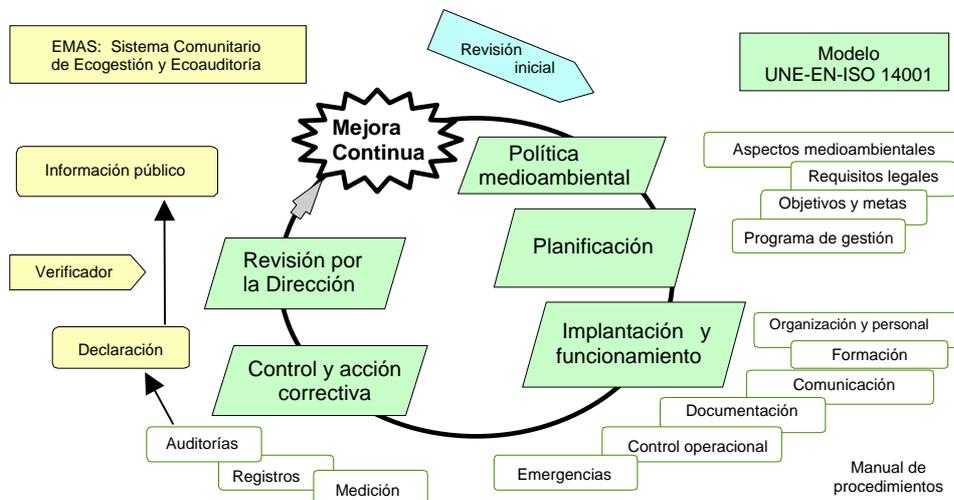
Si la organización se entiende como un conjunto de procesos, la gestión de la organización equivale a la gestión de todos los procesos que en ella tienen lugar. Deben ser administrados para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y, en la medida en que se consideren las distintas variables de cada proceso (materiales, vehículos, personal, forma de trabajar, medio ambiente y condiciones de trabajo) y se gestionen de la mejor forma, se estará optimizando su funcionamiento.

La implantación de la norma ISO 9001 ha propiciado que las organizaciones de transporte se familiaricen con la estructura de un sistema de gestión, documentando los distintos procesos, asignando responsabilidades y formalizando registros que permitan evidenciar el funcionamiento del sistema ante terceros.

Además, algunas organizaciones han comenzado a implantar otros sistemas de gestión para controlar y mejorar los aspectos más sensibles de la organización relacionados con el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales (PRL). Esto supone una multiplicación de recursos y, en consecuencia, un elevado coste y obliga a preguntarse ¿cuáles son las posibilidades reales de integración de los sistemas de gestión y, en particular, de los de calidad y medio ambiente?.

También es preciso conocer cuáles son los diferentes marcos que regulan los diferentes sistemas de gestión. Por un lado tenemos un **marco normativo**, o conjunto de normas cuyo cumplimiento no es de carácter obligatorio, y por otro el **marco legislativo**, cuyo cumplimiento es obligatorio, ya que se trata de Reglamentos, Reales Decretos, Leyes, etc.

El marco por el que se rigen los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) es exclusivamente normativo (norma ISO 9001, cuyo cumplimiento es voluntario). Sin embargo, los Sistemas de Gestión MedioAmbiental (SGMA) pueden regirse por la norma ISO 14001 o por el Reglamento Europeo EMAS¹, además de otra legislación múltiple. Los Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (SGPRL) también están contemplados, a la vez, en leyes y en normas voluntarias (Ley 31/95, normas ILO-OHS-2001 y OHS 18001).



¹ Más detalles sobre los requisitos de EMAS no contemplados en ISO 14001 y un ejemplo de Declaración Medioambiental se pueden ver en el documento anexo III.A.1 Requisitos adicionales del EMAS.

III.2 ENFOQUES DE IMPLANTACIÓN Y DE INTEGRACIÓN

El objetivo de un sistema de gestión integrada de la calidad, medio ambiente y PRL es la obtención de un mejor resultado empresarial gestionando las tres disciplinas de forma integrada, es decir, integrando los sistemas que las gestionan, los procesos que los soportan y las actividades que componen los procesos.

Estas disciplinas se pueden gestionar de manera independiente, en cuyo caso:

- Existen 3 manuales, 3 conjuntos de procedimientos y, si es el caso, 3 conjuntos de instrucciones.
- La implantación se hace de forma secuencial (3 periodos de implantación) y atendiendo a prioridades.
- Se aíslan conceptos.

En el caso de una gestión integrada:

- Existe un único manual de gestión. Los procedimientos e instrucciones generales no se duplican y, habitualmente, se elaboran por separado los procedimientos e instrucciones específicas de cada uno de los sistemas.
- La implantación es simultánea, por lo que el periodo de implantación total es más corto que si se implantaran los sistemas por separado.
- Se distribuyen esfuerzos y el sistema en su conjunto se diseña e implanta más rápido.
- Requiere una cuidadosa implantación.

Teniendo en cuenta la situación de partida de la organización, en cuanto a la existencia o no de algún sistema de gestión implantado, pueden darse dos situaciones bien distintas en relación con la implantación:

a) Organización **con ISO 9001** implantada.

Cuando la organización ya tiene un sistema implantado (es habitual que sea un sistema basado en ISO 9002:1994 ó ISO 9001:2000) y quiere implantar otro de los sistemas, es aconsejable seguir una de las siguientes alternativas:

- i) Diseñar todo el sistema en paralelo, aprovechando del existente todo aquello que sea utilizable y dejando sólo común, en esta primera fase, las instrucciones operativas (o de detalle). En una segunda fase se abordaría la integración entre los dos sistemas.
- ii) Desarrollar desde el principio el proyecto integrado. Esta estrategia es algo más arriesgada, puesto que introduce cambios en todo lo ya existente, pero permite llegar al punto final más rápido.

Las razones para elegir una estrategia u otra dependen de la resistencia al cambio en la organización, grado de implicación de la Dirección en el proyecto, recursos puestos en juego y plazo para lograr el objetivo final.

b) Organización **sin sistema ISO 9001** implantado.

En el caso de que la organización no tenga ningún sistema de gestión implantado, se deberá diseñar la estructura del sistema integrado y desarrollar de forma integrada todas las partes comunes desde el principio. En cuanto a las partes específicas para cada uno de los sistemas existen otras dos posibilidades:

- i) Desarrollar, en una primera fase, todo lo concerniente a uno de los sistemas (calidad o medio ambiente), según las prioridades de la organización. Una vez implantada esta parte se continuaría con la siguiente. Esta opción tiene la ventaja de que permite

obtener antes la certificación de uno de los sistemas (no olvidemos que, de momento, las certificaciones son independientes para cada uno de los sistemas).

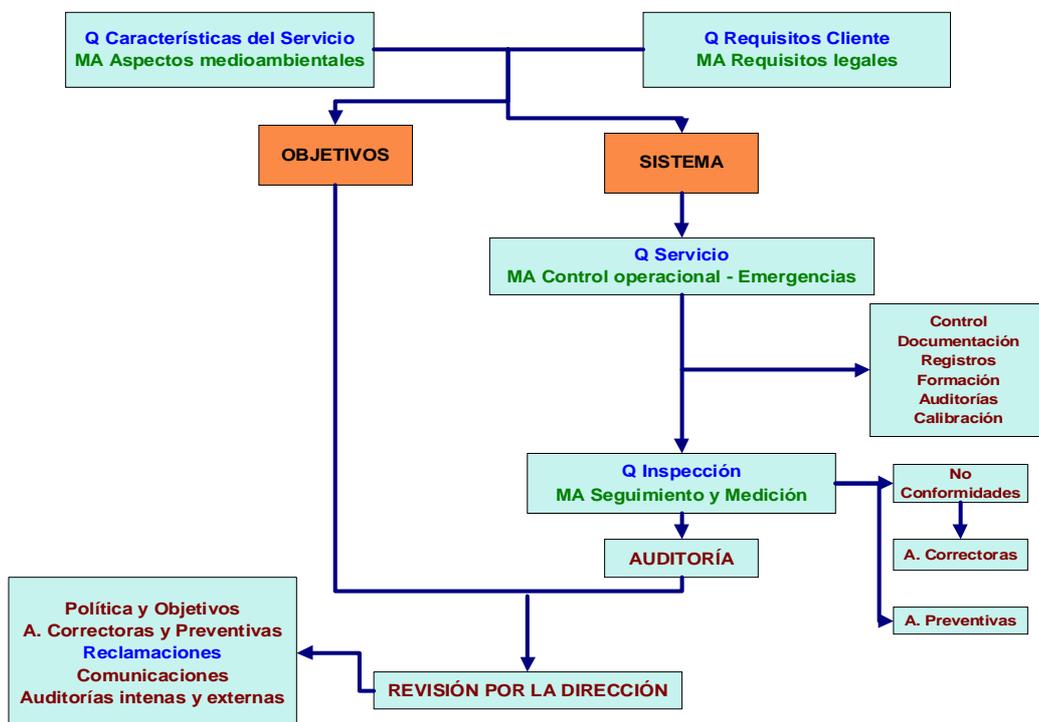
- ii) Abordar el desarrollo de todas las partes específicas por procesos. De esta forma, con la lista de todos los procesos principales de la organización, se priorizan y se van desarrollando paulatinamente. Para asegurar el éxito, es importante que los primeros procesos a acometer (considerados piloto) no sean los de reto más difícil, tanto sea por la complejidad técnica como por la resistencia organizativa.

Recomendamos especialmente esta última estrategia, puesto que es más pedagógica para la organización, por el enfoque integrador dentro de la gestión de cada proceso. La gestión por procesos dentro de las organizaciones, como sabemos, es la base de la mayoría de las teorías de gestión más en boga (calidad total, reingeniería, modelo de excelencia de la EFQM, etc.).

III.3 INTEGRACIÓN POR PROCESOS

El nuevo enfoque de trabajo de la ISO 9001 obliga a trabajar por procesos (entendemos por *proceso* la *actividad que transforma elementos de entrada en elementos de salida con un valor añadido*). Este enfoque ya lo realizaba la ISO 14001, por lo que la nueva metodología de calidad facilita la integración de ambos sistemas. El siguiente gráfico muestra la relación entre los modelos de gestión ISO 9001 e ISO 14001².

Sistema de gestión ISO 9001 – ISO 14001



¿Cómo se integran los tres sistemas de gestión? Los sistemas de calidad, medio ambiente y PRL deben integrarse a través de la gestión por procesos. Para llevar a cabo la integración por procesos de una manera ordenada y coherente se han de seguir una serie de pasos en los que

² Pueden verse los cuadros de correspondencias entre las normas ISO 9001 e ISO 14001 en el documento anexo III.A.2 – Correspondencia entre las normas ISO 9001 e ISO 14001.

se combinarán los recursos (tanto materiales como humanos), el método o la sistemática a seguir, el medio ambiente y el entorno laboral.

Se realiza básicamente:

- A nivel operacional, es decir, integración en la base operativa, con el objetivo de que todas las personas, tanto los directivos como los técnicos y los operarios perciban y gestionen la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales como algo inseparable.
- A nivel de funcionamiento del sistema: dirección única del sistema, edición y control de la documentación común, sistemas de verificación y control comunes en la medida de lo posible, tratamiento común de las no-conformidades y acciones correctoras y preventivas.

El diseño del sistema de gestión integrada se lleva a cabo en cuatro etapas. Estas cuatro etapas consisten en la identificación de los procesos y de los requisitos (de calidad, medioambientales y de PRL), su despliegue (asignándolos a un método o sistemática), la integración de los métodos y, por último, la integración de la documentación (documentos y manual).

Finalizadas estas etapas, se ha de proceder a la implantación del sistema de gestión integrada, en la que se pondrán en marcha ciertas actividades, se comprobará el funcionamiento de ciertos cambios y el de todos los procesos que puedan haber resultado afectados de una u otra forma por la integración.

Para concluir con el proceso de la integración, es conveniente realizar una auditoría interna de todo el sistema integrado, por personal propio o contratado, en la que se verificarán de una manera objetiva e imparcial los procedimientos documentados y lo que se hace realmente en la organización.

El comportamiento de cualquier proceso viene determinado por una serie de variables que, habitualmente, se conocen como las **5M**:

- Los **materiales** tienen que cumplir las especificaciones o requisitos de calidad, medio ambiente y seguridad que se requieran.
- De la misma manera, las **máquinas** que participan en el proceso habrán de atender a estos requisitos.
- La **mano de obra** o los recursos humanos tienen que estar formados en dichas disciplinas.
- Los **métodos** con los que se vaya a trabajar tienen que respetar las exigencias que el sistema integrado determine.
- Y el **medio** o entorno ha de facilitar el cumplimiento de estos requisitos.

En la integración, cada una de estas variables tiene una influencia diferente en coste y tiempo:

- Materiales Influencia media
- Máquinas Influencia baja
- Recursos Humanos Influencia alta
- Métodos Influencia alta
- Entorno Influencia baja

Los materiales, las máquinas y el entorno influyen desde el punto de vista de los requisitos y de la documentación, pero tienen influencia escasa desde el punto de vista de la gestión. Es, por lo tanto, razonable deducir que los dos aspectos sobre los que la organización tendrá que incidir para integrar sus sistemas de gestión son, por un lado, los métodos que aplica y, por otro, los recursos humanos con los que cuenta.

La integración de los sistemas de gestión de calidad, del medio ambiente y de la PRL será más sencilla cuanto más estructurada esté la organización. La integración ideal de los tres sistemas de gestión debería presentar las siguientes características:

- Responsable único de los tres sistemas y funciones de dirección técnica corporativa diferenciadas.
- Sistemas de gestión totalmente incorporados en las actividades operativas. Los requisitos de calidad, medio ambiente y PRL se entienden como una parte más de la tarea.
- Documentos y registros mínimos.
- Políticas, objetivos y metas coherentes.

Es evidente que las situaciones de partida son muy diversas pero, en cualquier caso, se precisa un fuerte liderazgo de la Dirección y de su equipo de colaboradores para poner en marcha un sistema de gestión integrada eficiente.

III.4. RELACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Todos los elementos de gestión analizados en los capítulos I y II de este trabajo son contemplados en sendas normas, tal y como evidencia la siguiente tabla³:

ISO 9001:2000	ISO 14001:2004	OSHAS:18001
Manual de calidad y documentación del sistema de calidad.	Documentación del sistema de gestión del medio ambiente.	Documentación del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales.
Control de documentos.	Control de documentos.	Control de documentos.
Control de los registros.	Control de los registros.	Control de los registros.
Política de Calidad.	Política medioambiental.	Política de prevención de riesgos laborales.
Requisitos legales del producto. Requisitos de Calidad de los clientes Registros (1).	Procedimiento para identificar y tener acceso a los requisitos legales. Registro de la legislación medioambiental aplicable. Procedimiento para identificar los aspectos medioambientales y para determinar su significancia. Registro del resultado de la evaluación de los aspectos medioambientales (1).	Procedimiento para identificar y tener acceso a los requisitos legales. Registro de la legislación aplicable. Procedimiento para identificar los riesgos laborales. Registro del resultado de la evaluación de los riesgos laborales (1).
Objetivos de Calidad.	Objetivos y metas medioambientales.	Objetivos y metas en la Prevención de riesgos laborales.
Planificación de la Calidad (2).	Programa de gestión medioambiental (2).	Programa de gestión de la prevención de riesgos laborales (2).
Funciones y responsabilidades.	Funciones y responsabilidades.	Funciones y responsabilidades.
Comunicación interna.	Comunicación interna y externa.	Comunicación interna y externa.
Revisión por la dirección.	Revisión por la dirección.	Revisión por la dirección.
Recursos humanos. Identificar las necesidades de formación. Plan de formación. Toma de conciencia. Registros.	Procedimiento para identificar las necesidades de formación medioambiental. Plan de formación. Toma de conciencia. Registros.	Procedimiento para identificar las necesidades de formación en prevención de riesgos laborales. Plan de formación. Toma de conciencia. Registros.
Infraestructura y ambiente de trabajo.		
Planificación de la realización del producto.	Planificación del control operacional asociado a los aspectos medioambientales. Planes de emergencia.	Planificación de la prevención. Planes de respuesta respecto a situaciones de emergencia.
Procesos relacionados con el cliente. Determinación de los requisitos relacionados con el producto. Comunicación con el cliente.	Aspectos medioambientales. Comunicación interna y externa.	Riesgos laborales. Comunicación interna y externa.
Diseño del producto.		
Proceso de compras. Información de las compras.	Procedimiento para comunicar a los suministradores y subcontratistas los requisitos medioambientales.	
Producción y prestación del servicio.	Control operacional.	Control de las actuaciones.
Control de los dispositivos de seguimiento y medición.	Calibración y mantenimiento de los equipos de inspección.	
Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente		
Auditoría interna.	Auditoría interna.	Auditoría del sistema de gestión de prevención de los riesgos laborales.
Seguimiento y medición de los procesos. Seguimiento y medición de los productos.	Procedimiento de control y medición.	Procedimiento para el control activo. Procedimiento para la verificación.
Control del producto no conforme.	Procedimiento para las no conformidades.	Procedimiento para las no conformidades. Incidentes, accidentes, enfermedades laborales.
Análisis de datos.		
Mejora continua. Acciones correctivas y preventivas.	Acciones correctivas y preventivas.	Acciones correctivas y preventivas.

1.- Procedimientos específicos

2.- En formatos específicos

³ Para una idea inicial sobre cuáles son los elementos básicos de un SGPR, remitimos al lector al en el documento anexo III.A.3 – Elementos básicos de un SGPR.

III.5 DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO

Una vez definida la situación de partida, las etapas a seguir son:

▪ **Identificación de los requisitos.**

La identificación de requisitos hace necesaria la realización de una evaluación o toma de datos, tanto de los requisitos de calidad como de los aspectos/impactos medioambientales y de los riesgos laborales, para señalar los que afectan a la actividad de la organización. También obliga a repasar los requisitos legales.

La identificación de los requisitos debe concluir con el mapa y flujogramas de los procesos.

▪ **Despliegue de los requisitos.**

Una vez identificados los procesos y los requisitos hay que circunscribirlos o asignarlos a un método (procedimiento). Se pueden integrar los requisitos en un mismo procedimiento o no.

Un procedimiento refleja las acciones operativas, de supervisión, de comunicación y de registro de datos de un proceso. Los responsables de cada acción deben ser identificados y los límites tienen que estar establecidos desde el principio.

Un procedimiento debe incluir:

- el objeto, que indica para qué se hace,
- el alcance, que establece el límite de aplicación,
- los documentos de referencia, que son aquellos sobre los que se parte para elaborar el procedimiento,
- las generalidades, que explican conceptos que aparecen en la redacción del procedimiento,
- la realización, que explica de qué actividades se trata, cómo, cuándo y quién las hace, y
- los anexos necesarios para completar el documento.

Además, en ellos debe identificarse el nombre de la organización, el título y código del documento, su número de edición y fecha y las firmas de quien lo ha elaborado y aprobado.

▪ **Integración de métodos y documentos**

Una vez escogido un estilo de procedimientos e instrucciones, la mayoría de documentos desarrollados tienen una estructura totalmente integrable (con alguna excepción: procedimiento o instrucción en forma de vídeo o fotografía). En el caso de procedimientos o instrucciones comunes la integración consiste en preparar el documento común y eliminar los particulares de cada sistema de gestión. Sin embargo, cuando los métodos sólo son aplicables a un sistema, no se pueden integrar.

Un solo Manual tiene que integrar los elementos comunes e incorporar los elementos diferenciados.

En la tabla siguiente se relaciona una posible lista de los procedimientos de un sistema de gestión integrada. Por supuesto, las particularidades de cada organización pueden hacer variar dicho esquema, amén de las instrucciones de trabajo que la organización tenga a bien desarrollar por considerarlas de interés o imprescindibles.

PROCEDIMIENTOS GENERALES	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PRL	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE CALIDAD	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE MEDIO AMBIENTE
PG-01 Funcionamiento del Comité de gestión	PEPR-01 Identificación y evaluación de riesgos	PEC-01 Identificación y trazabilidad (puede incluirse en control de los procesos)	PEMA-01 Identificación y evaluación de aspectos medioambientales.
PG-02 Revisión del S.I.G.	PEPR-02 Control y vigilancia de los riesgos	PEC-02 Análisis de datos	PEMA-02 Identificación y respuesta a situaciones de emergencia medioambiental
PG-03 Identificación de requisitos legales y otros requisitos	PEPR-03 Vigilancia de la salud de los trabajadores	PE-03 Servicio posventa	PEMA-03 Seguimiento y medición
PG-04 Control del diseño	PEPR-04 Control y registro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales		
PG-05 Elaboración y control de la documentación del sistema integrado.	PEPR-05 Estudio y definición de medidas de prevención y protección		
PG-06 Control de compras y contrataciones	PEPR-06 Identificación y respuesta a situaciones de emergencia de PRL (Se puede integrar con PEMA-03)		
PG-07 Evaluación de suministradores			
PG-08 Bienes suministrados por el cliente			
PG-09 Control de los procesos (incluyendo aspectos operacionales de MA)			
PG-10 Inspección y ensayo (incluyendo los aspectos operacionales de MA que procedan)			
PG-11 Control de equipos			
PG-12 Estado de inspección y ensayo (incluyendo los aspectos de MA que procedan)			
PG-13 Control de no conformidades			
PG-14 Acciones correctivas y preventivas.			
PG-15 Preservación del producto.			
PG-16 Control de registros			
PG-17 Auditorías internas			
PG-18 Formación, sensibilización y competencia profesional			
PG-19 Comunicación interna y externa .			
PG-20 Establecimiento de planes de calidad, MA y PRL			
PG-21 Objetivos y metas y programa de gestión			
Nota: El PG-10 y el PG-12 podrían incluirse en el PG-09.			

III.6 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO

A. Formación y sensibilización

La formación mínima necesaria para el diseño e implantación de un sistema de gestión integrada se debe impartir en cuatro etapas diferentes.

- **Formación previa.**

Esta formación persigue que determinadas personas en la organización conozcan de forma exhaustiva cuáles son las herramientas y el tipo de gestión que se va a implantar (los conocimientos adquiridos se desplegarán más adelante en la organización). Tiene que haber un referente claro de quiénes son los expertos de cada tema, que además serán los encargados de diseñar o retocar el sistema.

Las principales materias que debe abarcar esta formación son: normas y legislación, identificación, análisis y documentación de procesos, gestión por procesos, diagnosis,...

- **Formación durante el proceso de documentación.**

Una vez que ha sido diseñado el sistema de gestión integrada, se han identificado los requisitos y se han integrado los métodos y la organización, comienza el proceso de elaboración de la documentación. Para ello se proporciona formación a los equipos de trabajo dentro de las diferentes áreas en que se divide la organización. El objetivo es conseguir que las personas que elaboren la documentación lo hagan con criterio y método.

Las principales materias a tratar son: normas y legislación, adaptación de las normas a la organización, identificación, análisis y documentación de procesos, y gestión por procesos.

- **Formación durante el proceso de implantación**

Previamente a la implantación se debe formar a toda la plantilla en los distintos niveles: Dirección, gestión y operación. El motivo es que la totalidad de la plantilla debe actuar conforme a los procedimientos que se han elaborado.

Las materias a impartir son: políticas, el sistema de gestión integrada,...

- **Formación para la auditoría**

Una vez que el sistema ha sido diseñado, se han elaborado los procedimientos, toda la organización ha sido informada, formado el personal y el sistema está implantado, es necesario que se audite. La auditoría consiste en comprobar que efectivamente las personas de la organización actúan conforme al sistema y que éste es adecuado y eficaz. La auditoría debe llevarse a cabo por personas independientes de la actividad auditada, por lo que puede tratarse de personas ajenas a la organización o bien de personas que pertenecen a la organización pero que se inscriben en áreas o departamentos diferentes al auditado.

Las materias en las que los auditores internos (calidad, medio ambiente y PRL) han de ser formados son las siguientes: planificación de la auditoría, realización de la auditoría, información de los resultados, acciones correctivas resultado de la auditoría.

B. Implantación

Para abordar la implantación del sistema de gestión integrada hay que tener presente que las actividades que se citan a continuación sirven para el inicio de la implantación o puesta en marcha del sistema pero que, realmente, la implantación no termina con la realización de estas actividades, sino que el sistema debe ser objeto de un mantenimiento y mejora constante.

En primer lugar se debe elaborar el orden o calendario del desarrollo y/o modificación de los procedimientos y de su implantación, es decir, la planificación. En concreto deben quedar claros:

- La documentación que define el proceso o actividad y los objetivos finales y parciales de la implantación.
- Los responsables de documentación, aprobación e implantación.
- Los plazos para la realización de actividades.
- Los medios necesarios para su implantación (estos medios pueden ser humanos, metodológicos, formativos, de equipamiento, materiales, etc.).
- Los registros de datos a generar.

La implantación del sistema se tiene que realizar conforme a los planes establecidos y bajo la responsabilidad de las personas designadas. Dicha actividad consiste, fundamentalmente, en aplicar lo definido, en comprobar su cumplimiento y en evaluar su eficacia. Previamente se habrá distribuido la documentación correspondiente a cada puesto de trabajo y se habrán dado todas las explicaciones pertinentes al personal. El siguiente gráfico ilustra las etapas de la integración.



III.7 AUDITORÍA DEL SISTEMA INTEGRADO

En términos genéricos la auditoría puede ser entendida como una herramienta al servicio de la gestión de la organización, consistente en la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del funcionamiento adecuado de una actividad. Dicha evaluación puede realizarse desde diferentes ópticas: económica, de la calidad, de la seguridad, del medio ambiente, de la higiene y salud, etc.

En el caso que nos ocupa, entenderemos por auditoría conjunta del sistema integrado de la calidad, del medio ambiente y de la PRL, a la auditoría o sucesivas auditorías parciales que permiten comprobar si se cumplen en la organización las prácticas establecidas relativas a la calidad, al medio ambiente y a la prevención de riesgos laborales.

En la auditoría no sólo se ha de revisar del cumplimiento de procedimientos e instrucciones relativos a cada una de estas disciplinas. También se ha de verificar o determinar el grado de eficacia a la hora de alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las tres materias que componen el sistema integrado. Otras líneas de investigación en la auditoría podrían ser las relativas a los costes internos de funcionamiento del sistema, por ejemplo, los costes asociados a no conformidades (¿se han reducido, o por el contrario, han aumentado? ¿a qué ha sido debido? ¿existen posibilidades de continuar reduciendo dichos costes?, etc.).

La auditoría no debe limitarse a una mera inspección documental y de registros. En un ambiente relajado, auditor y auditado deberían analizar cada una de las prácticas auditadas, los resultados conseguidos hasta la fecha y las posibilidades reales de mejora. La auditoría no es una inspección fiscal, sino que representa la oportunidad para hablar directamente con los empleados y que ellos cuenten sus impresiones directas sobre el procedimiento auditado (al fin y al cabo, las personas que están trabajando cada día en una tarea son las que poseen elementos de juicio para concluir si el método es el ideal, simplemente adecuado para los fines que se pretenden o presenta deficiencias, por ejemplo, de recursos materiales).

Durante la auditoría se deben revisar los informes anteriores de auditoría y el estado de las acciones correctivas que se abrieron en su día como respuesta a las no conformidades. Debe, asimismo, representar una oportunidad de informar a la Dirección del estado del sistema y de las posibilidades de mejora del mismo. Si el auditor es externo también puede aprovecharse para que, sin revelar datos o nombres confidenciales, asesore sobre el funcionamiento de estos sistemas en organizaciones del mismo sector o afines.

A continuación se citan una serie de normas que pueden utilizarse a la hora de planificar y realizar una auditoría interna.

A. Normas de referencia en auditorías de gestión de la calidad y medio ambiente

Actualmente está disponible la Norma **ISO 19011** “Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad”. El objetivo de esta norma de auditorías integradas, es dar respuesta a lo requerido por diferentes organizaciones en cuanto a homogeneizar auditorías en materia de gestión de la calidad y del medio ambiente, reduciendo plazos y costes, así como evitar incongruencias entre las auditorías de ambos sistemas.

B. Normas de referencia en auditorías de prevención de riesgos laborales

Otra de las normas que existen en el ámbito de la PRL es la OSHAS 18001, editada por el BSI (British Standards, la entidad de normalización del Reino Unido).

OSHAS 18001 es una herramienta que ayuda a las organizaciones a identificar, priorizar y gestionar la salud y los riesgos laborales como parte de sus prácticas normales de negocio. La norma permite a la organización concentrarse en los asuntos más importantes de su negocio. Ha sido desarrollada para ser compatible con la ISO 9001 y ISO 14001, facilitando la integración de calidad, salud profesional y el medioambiente.

III.8 VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

- **Alineamiento de las diferentes políticas y objetivos de la organización.**

Si bien las materias a integrar, no son contrarias en su fondo o filosofía ni entran en conflicto por tratarlas a un mismo tiempo, no es menos cierto que en ocasiones los esfuerzos se concentran más en unos aspectos que en otros, a veces sin razón aparente, otras por caprichos o creencias erróneas de la Dirección y, en el peor de los casos, por desconocimiento de los temas tratados.

Al integrar los diferentes sistemas de gestión se asegura la distribución adecuada de los periodos de dedicación a cada uno de ellos, los recursos y las medias en cada una de las áreas.

- **Armonización de los diferentes criterios de gestión.**

La integración equilibra la importancia de cada área de gestión y evita el planteamiento reduccionista de quienes dicen *"estamos certificados en calidad porque nos lo exige el mercado, en medioambiente para no tener problemas con la Administración... y lo de PRL para no tener problemas ante un caso de accidente o una inspección"*.

Se trata de homogeneizar actuaciones, responsabilidades, terminologías y evitar duplicidades innecesarias: ¿por qué un determinado registro no puede servir para dar cumplimiento a un mismo requisito que aparece en los tres modelos?

- **Simplificación de la estructura documental del sistema.**

Integrar es sumar eliminando duplicidades. Los requisitos o prácticas comunes pueden simplificarse en un único documento, con lo que se obtiene un ahorro de dos documentos. Esto es más apreciable en los requisitos de gestión de los sistemas. Así, por ejemplo, un procedimiento sobre la gestión de acciones correctivas podría ser perfectamente válido para las tres disciplinas contempladas.

- **Menor esfuerzo global de formación del personal e implantación del sistema.**

Gracias a la similitud en los esquemas de funcionamiento de estos sistemas, una vez formado o explicado el funcionamiento de un sistema de gestión (por ejemplo, el de gestión de la calidad), los otros presentan diferencias mínimas en cuanto a su arquitectura. La formación adecuada consistiría en explicar los apartados comunes con el primero y resaltar los procedimientos o prácticas específicas de cada uno de ellos.

- **Menor esfuerzo de mantenimiento del sistema.**

Al reducirse el número de los documentos que componen el sistema integrado respecto de los tres sistemas por separado, la reedición de documentos, su distribución y difusión, etc., resulta más rápida y sencilla.

- **Integración de la información y el control de gestión.**

La información en materia de gestión de la calidad, del medio ambiente o de la prevención de riesgos laborales no se dispone en compartimentos estancos. La información de la organización está interrelacionada y de lo que se trata es de aprovechar esta circunstancia integrando toda la información en, por ejemplo, una buena red informática y de archivos.

- **Relacionabilidad de las diferentes tareas en un único puesto de trabajo.**

Se trata de que distintas tareas sean ejecutadas por una única persona, de modo que los criterios de actuación sean comunes en cuanto a su aplicación. De esta forma, encontramos hoy en día la función del Responsable de calidad, medio ambiente y PRL como el responsable del control (a modo de médico de cabecera) y del correcto funcionamiento de los tres sistemas. Al estar centralizado en la misma figura, dicho control aumenta en eficiencia.

Sólo en grandes organizaciones estaría justificada la separación de la gestión de los tres sistemas en diferentes personas (aunque el sistema se encontrase igualmente unificado).

- **Reducción del tiempo y coste de mantenimiento del sistema.**

Baste el ejemplo del coste de las auditorías de seguimiento de las entidades de certificación: a menor documentación en juego menor tiempo de dedicación a la preparación y ejecución de la auditoría.