

Procedimiento para la integración de los sistemas de dirección y gestión en la empresa Laboratorios Medsol

Procedure for the integration of management and management systems in the company Laboratories Medsol

Zahily Domínguez González^{1,*}, Salvador Muñoz Gutiérrez², Daylin Pérez Linares³, Manuel Cortes Delgado⁴

¹Empresa Laboratorios MedSol, La Habana, Cuba.

²Universidad Tecnológica de la Habana, “José Antonio Echeverría” (CUJAE). Calle 114 No. 11901 entre Ciclovía y Rotonda, Marianao, La Habana, Cuba.

³Compacto Caribe SA, La Habana, Cuba.

⁴Grupo Empresarial Agroforestal.

*Autor de correspondencia: zahily92@nauta.cu

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento/No Comercial 4.0 Internacional](#)


Recibido: 20 mayo 2019 **Aceptado:** 25 septiembre 2019 **Publicado:** 18 marzo 2020

Resumen

La presente investigación se realiza en la Empresa Laboratorios MedSol, la cual tiene como objeto social producir y comercializar medicamentos y aerosoles para uso humano, y envases plásticos, para Cuba y para la exportación de medicamentos. El objetivo de la investigación es contribuir a perfeccionar los sistemas de dirección y gestión de la Empresa Laboratorios MedSol. Para ello se propone un procedimiento para la integración de los sistemas de dirección y gestión para la mejora del desempeño de la Empresa Laboratorios MedSol. En este artículo se presentan las fases de cada etapa de este procedimiento. Como resultado de la investigación se obtiene un procedimiento para la gestión, válido para todas las plantas productoras de la organización permitiendo el trabajo en sistema.

Palabras clave: sistema de dirección, sistemas de gestión, integración de sistemas de gestión.

Abstract

This research is carried out in the company Laboratories MedSol, which is dedicated to produce and market medicines and aerosols for human use, and plastic containers in Cuba and the export of medicine. The scope of this work is to contribute to improve the Systems of Management and Management of the Company Laboratories MedSol. In order to solve address this, a procedure for the Integration of Management and Management Systems is proposed to improve the performance of the Company Laboratories MedSol. In this article the phases of each stage of this procedure are presented. As a result of the research, a procedure was obtained for the management, valid for all the production plants of the organization, allowing work in the system.

Keywords: management system, management, integration of management systems

1. Introducción

En la actualidad las empresas a nivel nacional e internacional para la toma de decisiones tienen en cuenta cada vez más la calidad de los productos o servicios que ofertan ya que les permite obtener clientes satisfechos; también es importante el impacto sobre el medioambiente; la prevención de los riesgos cumpliendo con la legislación establecida y la preservación íntegra de la mano de obra.

El concepto de integración se ha generalizado como resultado de la necesidad de enfocar con cierta lógica y sentido común la satisfacción de requisitos derivados de la organización, del mercado, las agencias regulatorias y la sociedad en general, con la implantación de un sistema integrado que le permita a la organización demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas.

La integración de sistemas de gestión no necesariamente significa una mera superposición o fusión de sistemas de gestión, sino que puede resultar algo más complejo. Se debe considerar la confluencia de diferentes ámbitos que se incorporan al entorno de su investigación [1]. Cuba no se ha mantenido al margen de la aplicación de sistemas de gestión. Actualmente se trabaja con varios modelos adoptando como referencias [2-4]. Además, se analiza la norma cubana PAS 99:2008 [5], aprobada por la ISO en el 2007 como modelo para la integración de los sistemas de gestión. En la actualidad algunas organizaciones se encuentran inmersas en la aplicación de estos sistemas integrados de gestión basándose en la integración de los aspectos comunes y compatibles de las normativas mencionadas anteriormente.

El propio proceso de perfeccionamiento empresarial, nace como un nuevo sistema de gestión integral que permite a las entidades obtener productos y servicios cada día más competitivos. Varios han sido los cambios que se han dado en este sentido con resultados, que, aunque discretos, alientan en el proceso de recuperación. En las empresas cubanas los sistemas de gestión ayudan a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados que desea lograr la organización, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos. Hoy se hace indispensable hablar de la integración de estos sistemas ya que es importante centralizar la información, evitando la duplicidad de esfuerzos, la pérdida de tiempo y recursos, por lo tanto, asegurando una gestión más eficaz en la organización.

Las empresas cubanas necesitan ser efectivas en su gestión como resultado de la necesidad de enfocar con cierta lógica y sentido común, la satisfacción de diferentes requisitos derivados del mercado, las entidades regulatorias y la sociedad en general, concluyéndose que la mejor forma en que una organización puede asegurarse de que se cumpla de manera eficaz y eficiente con todos estos requisitos, es integrándolos en un único sistema de gestión.

En Cuba, existen varias empresas con un sistema de gestión integrado, no siendo así el caso de la empresa objeto de estudio, de ahí la importancia de ver como una necesidad y un reto el insertarla en este método de gestión integrador con vistas a perfeccionar su gestión. Por lo que se propone como objetivo del presente trabajo diseñar un procedimiento para la integración de los sistemas de dirección y gestión en la Empresa Laboratorios MedSol.

2. Materiales y Métodos

Un sistema integrado de gestión permite a la organización demostrar su compromiso con los clientes y las partes interesadas, partiendo de la dirección empresarial y cubriendo todos los aspectos desde la calidad del producto y el servicio, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental y de seguridad y salud del trabajo aceptables.

Brinda una mejor eficiencia y eficacia, ahorra recursos y esfuerzos y contribuye a un mejor desempeño y funcionamiento de la empresa. Con el objetivo de facilitar una herramienta metodológica que permita armonizar el funcionamiento de los elementos de gestión dentro de la empresa, se diseña un procedimiento para la integración de los sistemas de dirección y gestión que permita mejorar el desempeño de la Empresa Laboratorios MedSol.

Entre las técnicas a emplear se destacan las entrevistas, tormenta de ideas y búsqueda bibliográfica, además del empleo de herramientas informáticas. Con el uso de estas técnicas y herramientas se identificó como asunto crítico de negocio: la insuficiente gestión integrada de los procesos, lo que debilita las posibilidades de la entidad para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, poniendo en peligro el cumplimiento de su misión.

3. Resultados y Discusión

El procedimiento propuesto permitirá contar con una guía para lograr la integración, partiendo de un grupo de pasos que de manera armónica relacionen los requisitos de cada sistema con el sistema de dirección de la entidad, utilizando el enfoque basado en procesos como columna vertebral, tronco común y principal, sostén y organizador de la actividad de gestión. Esto permitirá eliminar el problema de verlos aún por separado y está enfocado a que todos los sistemas sean manejados como un todo a partir de los requisitos comunes, sin perder sus individualidades.

Se plantea un procedimiento, (Figura 1), partiendo del estudio bibliográfico, que permite definir sus bases teórico-metodológicas. De igual forma se diseñan sus componentes estructurales. El procedimiento consta de cinco etapas, cada una de las cuales plantea a su vez fases a desarrollar, así como las actividades que contempla cada fase, junto a las herramientas a aplicar en cada una de ellas.

Para el desarrollo del procedimiento propuesto se tomaron en cuenta las siguientes bases teórico-metodológicas:

- Enfoque a sistema: al considerar la estructura de la empresa como un sistema complejo de relaciones que trabaja para dar respuesta a las demandas del entorno, a partir de la integración de sus subsistemas con la estrategia de la empresa, para obtener un resultado de alto impacto económico y social [6].
- Enfoque por procesos:
 - Para exigir y aportar nuevos puntos de vista ante análisis; dirigiendo siempre las acciones hacia el objetivo o meta final. Además, para establecer una comunicación eficaz entre el proceso y sus interrelaciones, sin dividir más allá de lo imprescindible, obteniendo una interpretación coherente y cohesionada de todos los aspectos vinculados con la actividad.
 - En la realización del diseño estratégico basado en procesos en donde se priorizan a las relaciones entre procesos que atraviesan la organización para agregar valor en el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades de la sociedad y los clientes, los objetivos estratégicos y las relaciones horizontales [7-12].
- Enfoque de Deming: al establecer que el mejoramiento debe ser continuo y gradual, a partir del ciclo de mejora continua (planificar-hacer-verificar-actuar); lo cual se sintetiza en planificar los objetivos de mejora y la manera en que se van a alcanzar, ejecutar las actividades planificadas para la mejora del proceso, verificar profundamente los datos anteriores en relación con los objetivos para comprobar la efectividad de las actividades de

mejora y finalmente, se actúa según la nueva forma de hacer ocurrir el proceso con las mejoras que hayan demostrado efectividad [13].

- El Decreto 281 del 2007 y Decreto Ley 252 [14], así como la Ley 60/11, [15], las normas ISO 9001:2015 para la implementación de un sistema de calidad [2], NC ISO 14001:2015 [3] y la ISO 45001:2018 [4]. Además, se analiza la norma cubana PAS 99:2008 [5] aprobada por la ISO en el 2007 como modelo para la integración de los sistemas de gestión, y los lineamientos de la política económica cubana para el diseño del GES en empresas cubanas.

En la Figura 1 se presenta el procedimiento propuesto conformado por cinco etapas: la primera propone una alineación partiendo del cumplimiento de las premisas existentes en las empresas, junto con la selección de las personas que formarán el equipo de trabajo, para el levantamiento de la información de los sistemas de dirección y gestión; así como los informes contables, que brinde un diagnóstico integral de la situación actual de estos sistemas.

En la segunda etapa se crean las condiciones organizativas para el proceso de integración, garantizando la calidad de las etapas posteriores a partir de la estrategia de la empresa. Se organiza el proceso de integración mediante un cronograma de trabajo, teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico y el grado de integración actual. Además, se diseña la estructura documental del sistema integrado y posteriormente se definirán los indicadores para medir el desempeño de los procesos.

En la tercera etapa se elabora toda la documentación del sistema integrado, para posteriormente comenzar con la implantación de la documentación elaborada. En esta etapa se materializan los resultados esperados, donde realmente se logra el cambio, por tanto, los jefes de procesos juegan un papel fundamental en la dirección y gestión del cambio del comportamiento organizacional, de la cultura y el reforzamiento de los valores del colectivo.

En la cuarta etapa, de instrumentación, se valora la efectividad del sistema a partir de la evaluación del desempeño de los procesos con la medición de los indicadores de gestión, determinando así, los cambios que sea preciso realizar en la documentación elaborada, según los resultados obtenidos en los controles realizados.

La quinta etapa, dedicada al control y mejora de la aplicación del procedimiento. Se realiza con el objetivo de detectar las brechas existentes en el mismo, pudiendo aplicar acciones preventivas y correcciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de la documentación. Eliminando así las causas de no conformidades mediante el proceso de retroalimentación y junto a las etapas anteriores permitiendo validar los resultados de la aplicación.

Procedimiento para la Integración de los Sistemas de Dirección y Gestión en la Empresa Laboratorios MedSol

Etapa I. Alineación

En esta etapa se reúne la información existente en la empresa, y se constituye y capacita el equipo de trabajo para desarrollar la investigación. El objetivo es diagnosticar la situación actual de la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta la caracterización de la misma y las premisas planteadas.



Fig.1 Procedimiento para la integración de los sistemas de dirección y gestión

Fase 1.1 Caracterización de la Empresa

El objetivo es definir los elementos esenciales que caracterizan la organización objeto de estudio. Para lograr una adecuada caracterización de la empresa y con el objetivo de definir sus elementos esenciales, se propone realizar una entrevista a los directivos de la organización. Para la entrevista se tienen en cuenta, entre los principales elementos: misión, visión, estructura de la organización, el sistema de gestión de información, la situación económica y financiera, entre otros.

Fase 1.2 Evaluación de premisas

El objetivo es evaluar el cumplimiento de las premisas en la organización. Las premisas a evaluar o antecedentes para la aplicación del procedimiento son: 1) Decisión de la alta dirección de involucrarse totalmente con la gestión integrada, que debe materializarse con la designación de una persona, con aptitudes para promover el cambio y que esté capacitado para facilitar la conducción del proceso de integración. 2) Disposición de asegurar los recursos necesarios ya que sin los mismos las tareas no podrán ser coordinadas eficaz y eficientemente. 3) Reconocer que la gestión integrada está entre las más altas prioridades de la organización. 4) Desarrollo y ejecución del plan

de comunicación, herramienta necesaria para que el diagnóstico se cimiente con la participación activa de todos los trabajadores y para que la dirección pueda hacer manifiesto de su compromiso.

Si se incumple alguna de las premisas se recomienda implementar acciones de capacitación y concientización para garantizar el compromiso de la alta dirección. Una vez capacitado al personal se vuelve a comprobar el cumplimiento de las premisas hasta que sean logradas.

Fase 1.3 Creación del Equipo multidisciplinario

El objetivo es conformar el equipo de trabajo con las personas adecuadas, a partir de su experiencia y preparación. Para el desarrollo del modelo se crea el equipo multidisciplinario, el cual está compuesto por los jefes de área y/o proceso, así como expertos con conocimientos interdisciplinarios. Este equipo estará bajo la coordinación del representante de la dirección, tendrá la autonomía y la responsabilidad de asegurar que se pongan en práctica los requisitos adoptados y la comunicación de los mismos hacia la organización y permitir la participación de todo el personal y partes interesadas.

Los integrantes del equipo deben convertirse en multiplicadores al interior de la organización en la transmisión del conocimiento a los demás servidores, para afianzar la cultura de la calidad total entre los miembros, procurando evitar resistencias. De igual forma el personal vinculado a la organización, establece su compromiso de participar desde su inicio en la identificación de los problemas, propuestas, soluciones, mejoras y cumplir con las disposiciones que se establezcan, una vez concluida la etapa de diagnosis.

Fase 1.4: Capacitación del equipo de trabajo

El objetivo es capacitar al equipo de trabajo seleccionado para llevar a cabo la aplicación del procedimiento. Se realiza una capacitación al equipo de trabajo. Inicialmente debe aplicarse una encuesta para identificar el nivel de conocimiento sobre los sistemas de dirección y gestión en las empresas y su relación. Además, se debe conformar el plan de formación y capacitación del equipo. Planificar charlas, cursos, conferencias o cualquier otra actividad que evidencien la importancia de la decisión hacia los trabajadores. Perfil de competencia de cada integrante del grupo.

Fase 1.5: Levantamiento de información y diagnóstico de la situación actual

El objetivo es identificar la información existente en la empresa asociada a los sistemas objeto de estudio, pudiéndola utilizar para diagnosticar la situación actual de los mismos. Para realizar esta fase se realiza un análisis documental de la información existente, partiendo de los siguientes elementos a diagnosticar: 1) Diagnóstico estratégico de la Empresa. 2) Análisis económico-financiero de la Empresa. 3) Análisis de la integración del sistema de dirección en la Empresa. 4) Análisis de los diferentes Sistemas de Gestión (Sistema de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud y Salud en el Trabajo).

Etapa II. Planificación del Sistema de Gestión Integrada

El objetivo es establecer todos los elementos generales necesarios para la elaboración del sistema único, integrado y coherente de gestión. En esta etapa se crean las condiciones organizativas para el proceso de integración, garantizando la calidad de las etapas posteriores a partir de la estrategia de la empresa. Se organiza el proceso de integración mediante un cronograma de trabajo, teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico y el grado de integración actual. Además, se diseña la estructura

documental del sistema integrado y quedarán definidos los indicadores para medir el desempeño de los procesos posteriormente.

Fase 2.1 Análisis del diagnóstico

Objetivo: Realizar un análisis integral para poder llegar al grado de integración actual del sistema. En esta fase se realizará por el equipo multidisciplinario, el cual llevará a cabo un análisis integral de los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos medidos en la fase 1.5 Levantamiento de Información y diagnóstico de la situación actual. Además, se mide el grado de integración actual del sistema a partir de la aplicación parcialmente del modelo de diagnóstico para evaluar la Gestión Integrada Organizacional en las disciplinas Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Capital Humano, propuesto por Ramírez [16].

Fase 2.2 Identificación de los clientes y las partes interesadas con sus requisitos

El objetivo es identificar los clientes y partes interesadas que tienen contacto con la organización, además se establece y aplica uno o más procedimientos para determinar los requisitos legales y de otro tipo relacionados con sus clientes, actividades, productos y servicios y los tiene en cuenta para el establecimiento, aplicación y mantenimiento de su sistema de gestión.

Fase 2.3 Formulación de la política y los objetivos integrados

El objetivo es establecer un documento público que deberá ser coherente con las otras políticas y estrategias globales de la organización, indicando el liderazgo y compromiso de la dirección con el SIG. La Alta Dirección definirá en la política del SIG de la empresa los requisitos comunes de la norma cubana PAS 99: 2008 garantizando que: se incluyan temas relacionados con la demostración del compromiso de la organización, las estrategias de dirección y sus objetivos, ser apropiada a la misión y visión de la entidad en función de las actividades, productos y servicios de la organización, deberá cubrir todos los compromisos para el cumplimiento de todos los requisitos legales y de otro tipo a las que se suscribe la organización y evidenciar la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión, constituye el punto de partida para establecer y revisar los objetivos.

La Política Integrada y los Objetivos deben ser revisados sistemáticamente por la Dirección para garantizar su idoneidad permanente. Es vital su comunicación a todas las personas que trabajan para la empresa y a todas las partes interesadas, de tal forma que cada uno de ellos la pueda entender y adquiera el compromiso de participar en conjunto con la empresa en forma activa y responsable en el Sistema de Gestión Integrado y es responsabilidad de cada Director de Área reforzar sus contenidos, asegurándose de que esta sea comprendida por todo el personal a su cargo.

Fase 2.4 Diseño de la estructura documental

Se plasman no solo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones pasa a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos; abarca todos aquellos documentos que exigen las normas cubanas: NC ISO 9001:2015 y NC PAS 99: 2008 que se consideran obligatorios, así como los específicos para un eficaz funcionamiento del sistema. Teniendo en cuenta que se establecen varios documentos comunes, se propone elaborar en cada caso un solo documento que responda a ambas normativas tales como: Manual de Gestión Integrada, procedimientos, fichas de procesos, instrucciones, programas, planes, registros, entre otros elementos.

La documentación del sistema de gestión integrada se estructurará en tres niveles de acuerdo a su importancia y rango y debe incluir los documentos necesarios para responder a los requisitos.

Primer Nivel: Manuales: a nivel de macro procesos se elaborará el Manual del Sistema de Gestión Integrada y a nivel de procesos los manuales de los procesos en los que proceda.

Segundo Nivel: Procedimientos documentados de cada proceso y perfiles del puesto de trabajo.

Tercer Nivel: Otros documentos (Registros).

Los 5 procedimientos mandatorios de la norma NC-ISO 9001: 2008 son comunes al resto de las normas por lo que son obligatorios. “Control de los Documentos”, “Control de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas”, “Control de los Registros”, “Auditorías Internas de Calidad” y “Confección de la Documentación del SGC. Plantillas”. A partir de lo declarado en el resto de las normas (NC 3001: 2007, NC ISO 14001:2007, NC 45000:2018) respecto a la necesidad de elaborar procedimientos, se encuentran confeccionados todos de manera específica según las características y requerimientos de la empresa. En el caso de la gestión de seguridad y salud en el trabajo y la gestión de capital humano, cuentan también con procedimientos integrados.

El Manual Integrado de Gestión se propone que constituya el único documento de gestión que describa el sistema integrado de gestión de la empresa y contenga: una política común que implique al personal, los objetivos y diversos procedimientos comunes así como otros específicos además de instrucciones técnicas y registros, complementados con el mapa de procesos, el mismo facilita una descripción adecuada del Sistema Integrado que va a servir como referencia permanente durante la implantación, verificación y mejora del sistema, dentro de las técnicas a utilizar se tiene el trabajo en grupo para la revisión de documentos.

Para la confección del manual, se realiza bajo los requisitos de las normas cubanas donde se describe: la estructura de la empresa, la misión, la política integrada, las responsabilidades, los procedimientos generales, el desempeño de los procesos identificados y su interrelación, así como la formación, la calificación y la motivación del personal y la mejora continua.

Para documentar las fichas de procesos se tiene en cuenta los siguientes aspectos: selección de los responsables de procesos por el equipo de trabajo considerando que sean directivos de la organización además deben cumplir con todos los requisitos establecidos con las normas cubanas y las bases del perfeccionamiento empresarial, como documento rector tales como:

Fase 2.5 Diseño de los indicadores de gestión

Objetivo: Diseñar los indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de los procesos.

En esta fase se diseñan los indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de los procesos. Estos indicadores pueden ser diseñados para ser evaluados mensualmente, trimestralmente y anualmente, en dependencia del nivel de complejidad de los datos exigidos por los mismos.

Etapa III. Implementación del Sistema de Gestión Integrada

Su objetivo es implantar el sistema de gestión, así como su monitoreo constante. En esta etapa se materializan los resultados esperados, donde realmente se logra el cambio, por tanto, los jefes de

procesos juegan un papel fundamental en la dirección y gestión del cambio del comportamiento organizacional, de la cultura y el reforzamiento de los valores del colectivo.

Fase 3.1 Elaboración de la documentación

Se elabora toda la documentación del SIG diseñada en la fase 2.4 que incluye el Manual de Gestión Empresarial, Política, procedimientos, registros, fichas de procesos, instrucciones, se ratifican o reestructuran la misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizativa, mapa de procesos con sus interrelaciones y otros que requieran las normas de aplicación o se considere por la organización, la documentación es única para todos los sistemas y existen procedimientos y registros específicos para cada norma en cuestión. Todo ello es objeto de revisión y aprobación por la alta dirección y posteriormente comunicado a los trabajadores para su conocimiento e implicación en el desempeño de las actividades del sistema.

Fase 3.2 Elaborar el cronograma de implementación del SGI

En esta fase se organiza un cronograma para la aplicación de la documentación del sistema de gestión integrado en el que se definen las actividades a ejecutar, los responsables y los aseguramientos materiales que se necesitan, así como fechas de ejecución de las mismas con vistas a garantizar la ejecución de los procesos y toda la documentación elaborada.

Fase 3.3 Aplicar el cronograma de implementación del SGI

A continuación en esta fase, se aplica el cronograma elaborado en la fase anterior, contando con el compromiso de todo el personal involucrado.

Fase 3.4 Monitorear la aplicación del cronograma

El equipo multidisciplinario será el encargado de controlar el cumplimiento del cronograma de implantación del sistema.

Etapa IV. Verificación del Sistema de Gestión Integrada

Esta etapa está dedicada a comprobar el funcionamiento del sistema y a la corrección de las actividades que no funcionan como se habían diseñado.

Fase 4.1 Evaluación del desempeño de los procesos a partir de los indicadores de gestión

En esta fase se evalúa el desempeño de los indicadores de gestión propuestos, utilizando para ello la expresión de cálculo y el rango establecido para cada caso.

Fase 4.2 Tratamiento de las No conformidades

El tratamiento a las no conformidades reales y potenciales pretende establecer las acciones necesarias para eliminar las causas de no conformidades. Estas acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas, deben estar planificadas con tiempo y forma de ejecución las que una vez cumplimentadas se debe someter a una nueva verificación para demostrar la eficacia y conformidad con los requisitos de la acción emprendida.

Fase 4.3 Análisis de las Auditorías Internas

Para realizar un análisis de las auditorías internas se establecerá y mantendrá un programa de auditoría para realizar auditorías periódicas del sistema de gestión en la organización. El programa de auditoría y su cronograma, se basarán en la importancia de los aspectos del sistema de gestión, los riesgos de la organización, el desempeño de la organización y los resultados de auditorías previas. Las medidas para la auditoría cubrirán el alcance, la frecuencia, las metodologías y las competencias, así como las responsabilidades y los requisitos para realizar auditorías y reportar los resultados. La selección de auditores y la realización de auditorías garantizarán la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

Etapa V. Mejoramiento del Sistema de Gestión Integrada

Esta etapa se basa fundamentalmente en evaluar los resultados de las mediciones de los cambios establecidos en la implantación del SIG con los responsables de procesos y la alta dirección de la empresa, estos serán los encargados de mejorar continuamente la eficacia del sistema.

Fase 5.1 Mejora del SGI

El enfoque basado en procesos permite que las acciones de mejora no se separen por cada sistema de gestión, se aplicará el ciclo de mejora continua o ciclo de Deming que puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y la Política de Gestión Integrada de la organización.
- Hacer: Implementar los procesos.
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a la Política de Gestión Integrada, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos

Para lograrlo, la empresa deberá realizar un plan de mejora continua del SIG, para ello se define y asigna la responsabilidad y autoridad para la mejora del sistema, mediante el uso de la política, los objetivos, los resultados de auditorías, el análisis de datos de la evaluación del desempeño, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

El mejoramiento continuo, no solo se basa en identificar problemas, sino que deberá cubrir la posibilidad de identificar oportunidades de mejora para enriquecer los resultados del sistema integrado en función de satisfacer las expectativas del cliente. El enfoque basado en procesos permite que las acciones de mejora no se separen por cada sistema de gestión, se aplicará el ciclo de mejora continua o ciclo de Deming.

4. Conclusiones

Se obtuvo un procedimiento para la Integración de los Sistemas de Dirección y Gestión en la Empresa Laboratorios MedSol. El procedimiento consta de cinco etapas con sus respectivas fases, las que permitirán el desempeño óptimo de la empresa caso de estudio.

Referencias

1. Acevedo, J.A., et al., *El modelo general de la organización. Herramienta para el análisis y diseño de los sistemas logísticos*. 1996, La Habana: Ed. ISPJAE.
2. Alfonso, D., *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Tesis de Doctorado*, en *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría* 2007, La Habana.
3. Almeida, M., *Ámbitos de la integración de sistemas de gestión.*, en *X Congreso Internacional de la Calidad* 2015.
4. Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos*. 2004, Colombia: Ed. McGraw Hill.
5. Decreto Ley No.252. *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano*, en Seminario Nacional sobre el Decreto Ley y su reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial. La Habana, Cuba. 2007.
6. Decreto No.281. *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*, en Seminario Nacional sobre el Decreto Ley y su reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial. La Habana, Cuba. 2007.
7. Deming, W.E., *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. 1989, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
8. Kaplan, R.S., et al., *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. 2001, Barcelona: Ediciones Gestión, S.A.
9. Norma Cubana. *Especificación de Requisitos Comunes del Sistema de Gestión como Marco para la Integración*. PAS 99. 2008.
10. Norma Internacional. *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. ISO 9001. 2015.
11. Norma Internacional. *Sistemas de gestión ambiental-Requisitos*. ISO 14001. 2015.
12. Norma Internacional. *Sistemas de gestión ambiental-Requisitos*. ISO 45001. 2018.
13. Porter, M.E., *Strategy and the internet*. Harvard Business Review, 2001. **79**(1).
14. Rummler, G., et al., *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*. 1995, California: Ed. Jossey-Bass Publishers.
15. Valls, W., *Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Tesis de Doctorado*, en . Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría 2007, La Habana.
16. Ramirez, B., *Diseño del Modelo de Diagnóstico para evaluar la Gestión Integrada Organizacional en las disciplinas Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Capital Humano. Tesis de Maestría*, en *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría* 2010, La Habana.

Conflicto de Intereses

No existe ningún conflicto de intereses entre los autores, ni de los autores con otras entidades vinculadas al contenido del artículo.