

LA GESTIÓN INTEGRADA. ACTUALIZACIÓN Y NUEVAS TENDENCIAS

INTEGRATED MANAGEMENT. UPDATING AND NEW TRENDS

M.Sc. Yenisey León Reyes (0000-0003-0224-2946), Universidad de Matanzas,

yenisey.leon@umcc.cu

M.Sc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo (0000-0003-4560-8645)

M.Sc. Marilyn de la Caridad Mantilla Hereira (0000-0001-6608-4970)

Dr.C. Maylín Marqués León (0000-0001-9036-9001)

Dr.C. Edmundo Claudio Pérez (0000-0001-7306-074X)

Resumen

El objetivo de la investigación: realizar un análisis de las tendencias de la gestión integrada y su actualización en el contexto. Se utilizaron los métodos y herramientas siguientes: lógico-histórico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo y revisión bibliográfica. Para armonizar la gestión de las organizaciones como vía para alcanzar el desarrollo sostenible, se realizó una evaluación del estado actual de los sistemas de gestión que se han establecido en las organizaciones tanto a nivel nacional como internacional, se sentaron las bases teóricas metodológicas, se precisan las características e importancia de la gestión integrada a partir de las distintas definiciones que se recogen en la literatura, concebida como una herramienta de administración que ayuda a comprobar, alinear y controlar el cumplimiento de objetivos que se fijan con una visión global de los sistemas que faciliten la toma de decisiones y enfocados en satisfacer los requisitos de todas las partes interesadas dentro de una organización.

Palabras claves: *cambio organizacional; gestión integrada; tendencias*

Summary

The objective of the research: to carry out an analysis of integrated management trends and their actualization in the context. The following methods and tools were used: logical-historical, analysis-

synthesis, inductive-deductive and literature review. In order to harmonize the management of organizations as a way to achieve sustainable development, an evaluation was made of the current state of the management systems that have been established in organizations both nationally and internationally, the methodological theoretical bases were established, the characteristics and importance of integrated management were specified based on the different definitions contained in the literature, conceived as a management tool that helps to check, align and control the fulfillment of objectives that are set with a global vision of the systems that facilitate decision making and focused on satisfying the requirements of all stakeholders within an organization.

Keywords: *integrated management; management systems; organizational change; trends*

Hasta hace unos pocos años, una organización podía sentirse contenta con entregar un producto que cumpla con las necesidades y expectativas de sus clientes; entendiéndose que para el cliente la calidad era conformidad con el producto. Hoy eso está cambiando de forma acelerada, los clientes se encuentran muy preocupados no solo por el resultado, sino también por la forma como dicho resultado fue alcanzado (el producto o servicio). De este modo, cobra relevancia que para alcanzar un producto que cumpla las nuevas expectativas de seguridad, gestión ambiental, calidad, responsabilidad social corporativa, entre otros, se requiere de una gestión integral en los procesos de cualquier organización.

Gestionar es, probablemente, el verbo que más se declina en el mundo empresarial. No en vano significa, según el diccionario de la Real Academia citado por Echeverría (2009): hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Hablando en plata, gestionar es hacer todo lo que uno debe hacer para que las cosas se pongan en marcha y funcionen. Y eso vale para cualquier departamento de una empresa e incluso para la vida privada de las personas.

Se propone como objetivo de la presente investigación, realizar un análisis de las tendencias de la gestión integrada y su actualización en el contexto actual de las organizaciones.

1.1 Conceptualizaciones sobre Gestión Integrada. Ventajas y desventajas

Gestión integral significa exactamente lo que parece gestionarlo todo o, dicho de otra forma, que todas las piezas de una empresa funcionen bien coordinadas entre sí. El concepto de gestión integrada no es nuevo, sin embargo, la organización siempre tendrá el reto de cómo mejorar sus actividades de gestión, incluyendo las operacionales, para hacerlas más sostenibles. En resumen, la gestión integrada es una “exigencia técnica” que se verá cada vez más solicitada en las organizaciones.

La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente la variable calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social corporativa, procesos, áreas o departamentos, proyectos, entre otros aspectos organizacionales, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias técnicas en los mercados nacionales e internacionales (Figura 1).

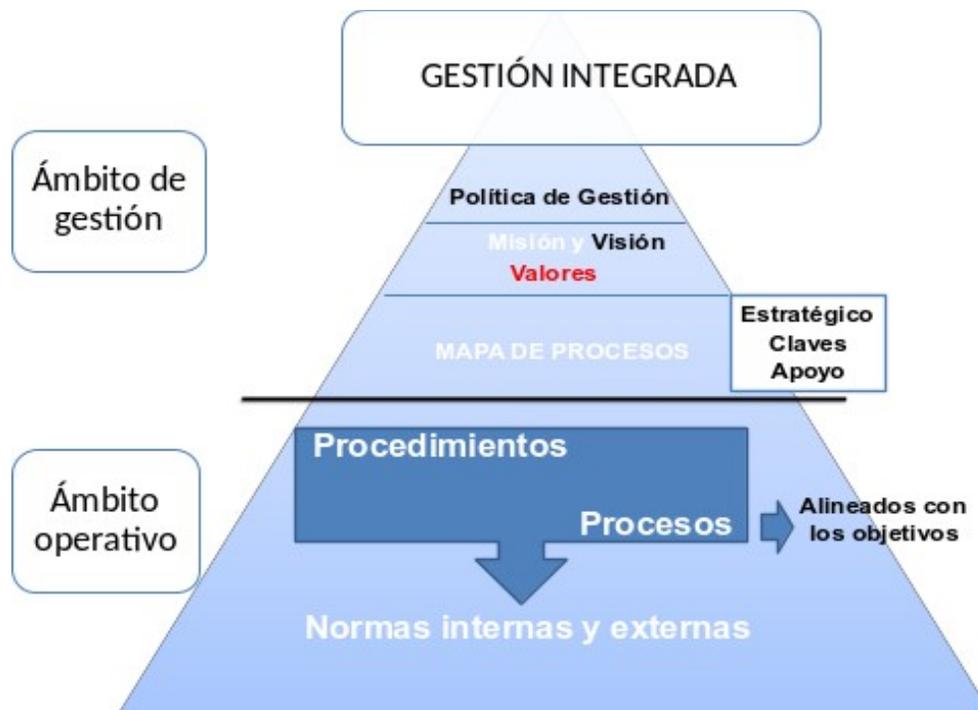


Figura 1. Gestión integrada.

Fuente: elaboración propia.

Pero eso se ha hecho toda la vida, pensaréis. ¿Dónde está la novedad? ¿Por qué hablar de gestión integral y no de dirección general, por ejemplo? Es cierto que siempre ha existido la labor de un gerente con visión global, capaz de hacer funcionar los distintos departamentos. Pero, más allá de esta figura, el management de décadas pasadas contemplaba la gestión como una serie de compartimentos estancados. Había sistemas de gestión financiera, sistemas de gestión de la producción. Cada uno de ellos funcionaba de manera independiente y podía suceder incluso que entraran en contradicciones.

Hoy en día la gestión integral concibe la empresa como un organismo completo e integrado en la sociedad, en el que todo está relacionado y todo, desde los procesos de venta hasta los recursos humanos, ha de compartir filosofía y objetivos. La visión global ya no corresponde únicamente al director general: cada uno de los elementos ha de actuar teniendo en cuenta al resto (Figura 2). Así nacen los Sistemas Integrales (o Integrados) de gestión, en los que todo el mundo cuenta:

usuarios/clientes, consumidores, trabajadores, accionistas todos deben quedar satisfechos con el trabajo realizado si se quiere que la empresa crezca y salga adelante (Echeverría, 2009).

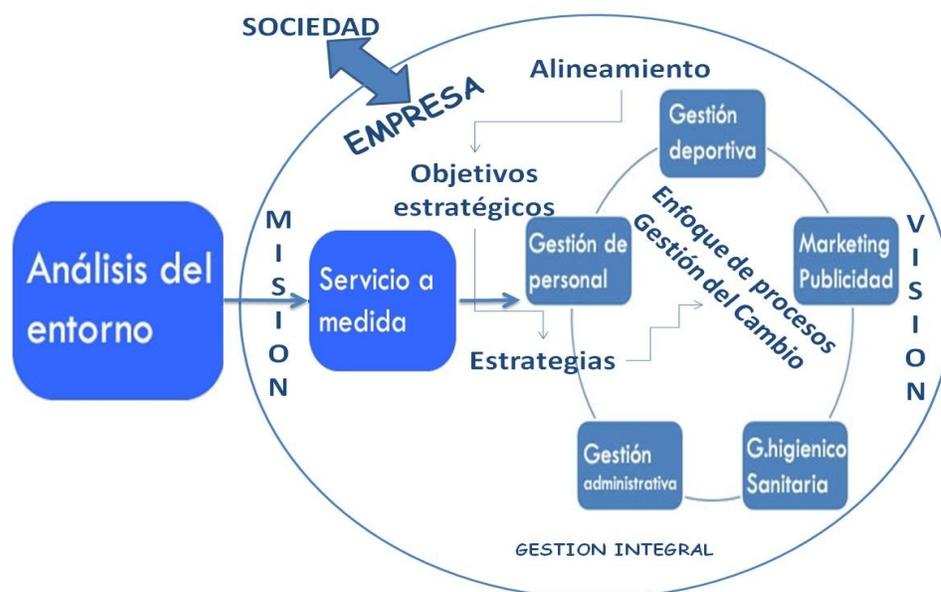


Figura 2. Diagrama de la Gestión Integrada.

Fuente: elaboración propia.

Con la entrada en vigor de los nuevos estándares ISO 9001:2015 y ISO 140001:2015, basándose en la estructura a alto nivel, poco a poco, este cambio de paradigma nos lleva a que hay aspectos que, hasta entonces, la gestión convencional estaba descuidando, tal vez por considerarlos poco productivos o porque no reportan beneficios inmediatos. Por eso, aunque la gestión integral abarca otros procesos, como la gestión de proyectos, la gestión de compras o la gestión de finanzas, entre otros que traen a la organización grandes ventajas e inconvenientes.

Ventajas de la Gestión Integrada:

- Simplificación de la documentación de los sistemas (manuales, procedimientos, instrucciones, registros, controles, etc.), así como eliminación de información redundante.
- Facilitar los procesos de evaluación y auditorías.
- Unificación de la metodología de comunicación en la empresa.
- Unificación del control.
- Establecimiento de programas comunes.

- Reducción del tiempo de realización de las auditorías (del orden de un 40% según estimaciones efectuadas en sistemas ya integrados).
- Reducción de costos de certificación y mantenimiento de los sistemas (35%).
- Incorporación de nuevos sistemas, mayor facilidad.
- Sinergias entre los tres sistemas, de manera que uno de ellos pueda abrir vía, arrastrar a los otros o, entre los tres, potenciarse.
- Simplificación en general, ahorro de tiempo, en definitiva, mejora de gestión y reducción de costes, así como mejora de la aceptación de los sistemas por parte de los usuarios.
- Visión global de la gestión y alineación de los sistemas integrados con la estrategia empresarial:
 - Mayor facilidad para el establecimiento, seguimiento y logro de objetivos de gestión.
 - Mayor información para la toma de decisiones.
 - Aseguramiento de la identificación y cumplimiento de los requisitos legales.
 - Programas combinados (auditorías, formación, etc.).
 - Mayor implicación del personal y rotura de la dinámica negativa por exceso de burocracia, etc.
 - Posibilitar enormemente la prevención y la mejora continua.
 - Posibilitar la optimización de recursos y procesos.
 - Consolidación de las mejores prácticas.
 - Orientación hacia la Calidad Total.
 - Aportación de mayor valor a los negocios, mediante un aumento de la productividad por parte de las personas más directamente relacionadas con la gestión.
 - Globalización de la gestión de las empresas a todos los niveles y, en cierta manera, modificación y modernización de la estructura de las empresas.

Inconvenientes de la Gestión Integrada:

- Ausencia de norma guía para la integración.
- Ausencia de certificación en seguridad.
- Largo período de tiempo de implantación (sobre todo en los aspectos de formación, comunicación, cambio de mentalidad, etc.).
- Posible pérdida de precisión en los sistemas más críticos.

La Gestión Integral con enfoque de Gestión por Procesos es una decisión estratégica que permite estandarizar las actividades del negocio, formalizar las responsabilidades y la autoridad del personal, sobre todo los directivos y la aplicación sistemáticamente de controles para garantizar resultados y mejora continua.

1.2 Tipos de gestión integrada

La Gestión Integral se aplica en las organizaciones como una forma sistemática y estructurada de gestionar aquellas actividades que no son recurrentes. Consiste en la aplicación de metodologías, técnicas y herramientas para la definición, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre de las actividades. Es una disciplina de gestión que se está implantando de forma generalizada en el entorno empresarial, con el objetivo de transformar ideas en realidades garantizando el éxito de los proyectos.

Las organizaciones deben contar con un grupo de profesionales con experiencia en gestión en distintos sectores. El objetivo es convertir a los clientes en organizaciones altamente eficientes, garantizando la alineación de los proyectos, procesos, objetivos con la estrategia empresarial.

Los conocimientos y experiencia que los miembros de la organización constituyen un valioso activo para las organizaciones que buscan mejorar sus prácticas y procesos. Los enfoques existentes para capturar y gestionar esos conocimientos y experiencia se basan esencialmente en la creación y mantenimiento de experiencias pero no prescriben la manera ni el momento en que los diferentes procesos de gestión del conocimiento deben llevarse a cabo (Maturro Mazoni, 2010).

La Gestión Integrada es un instrumento imprescindible en manos del empresario, tanto para proteger el resultado de su actividad creadora, como para introducir y diferenciar sus productos y servicios en el mercado e informar a los consumidores sobre las actividades de la empresa en sí (Claro Pérez et al., 2017).

1.3 Los Sistema de Gestión Integrada

El sistema de gestión integral es la herramienta administrativa encargada de condicionar la calidad y la precisión de los productos, además, la misma se encarga de poner en marcha todos los procesos de producción en una empresa cumpliendo un papel importante en cuanto a su aplicación. Cuando hablamos de gestión integral, inmediatamente la relacionamos con los métodos utilizados por la

empresa para realizar el control de calidad de sus productos ya que la misma se realiza en base a una teoría que señala que la clave de la calidad se encuentra en los procesos.

Para su implementación es necesario:

- Alineación con la estrategia: la estructura sigue a la estrategia, si no hay coherencia entre la estrategia y el sistema no crea valor al negocio.
- Liderazgo: permite desarrollo de procesos con disciplina, compromiso y claridad en el propósito, dan autoridad y credibilidad a los líderes.
- Empoderamiento: permite involucrar a las personas a través de la delegación en la toma de decisiones en el diseño y mejora de sus procesos, logrando que perciban el sistema como algo propio.
- Comunicación: el flujo de información sobre direccionamiento, procesos, procedimientos y desempeño del sistema asegura eficiencia y eficacia de la organización.
- Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
- Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos.
- Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

La innovación tecnológica y una correcta gestión integral, son fundamentales para que las organizaciones puedan mantener su competitividad con altas tasas de crecimiento productivo en una economía global basada en el conocimiento.

Se aprecia en la literatura consultada (Acevedo Suárez, 2008; Alfonso Robaina, 2007; Arango Sales, 2011) diferentes formas de entender la integración en la dirección y gestión empresarial; se ha podido apreciar que lo común en estas formas es el enfoque de proceso. Algunas de estas formas se mencionan a continuación:

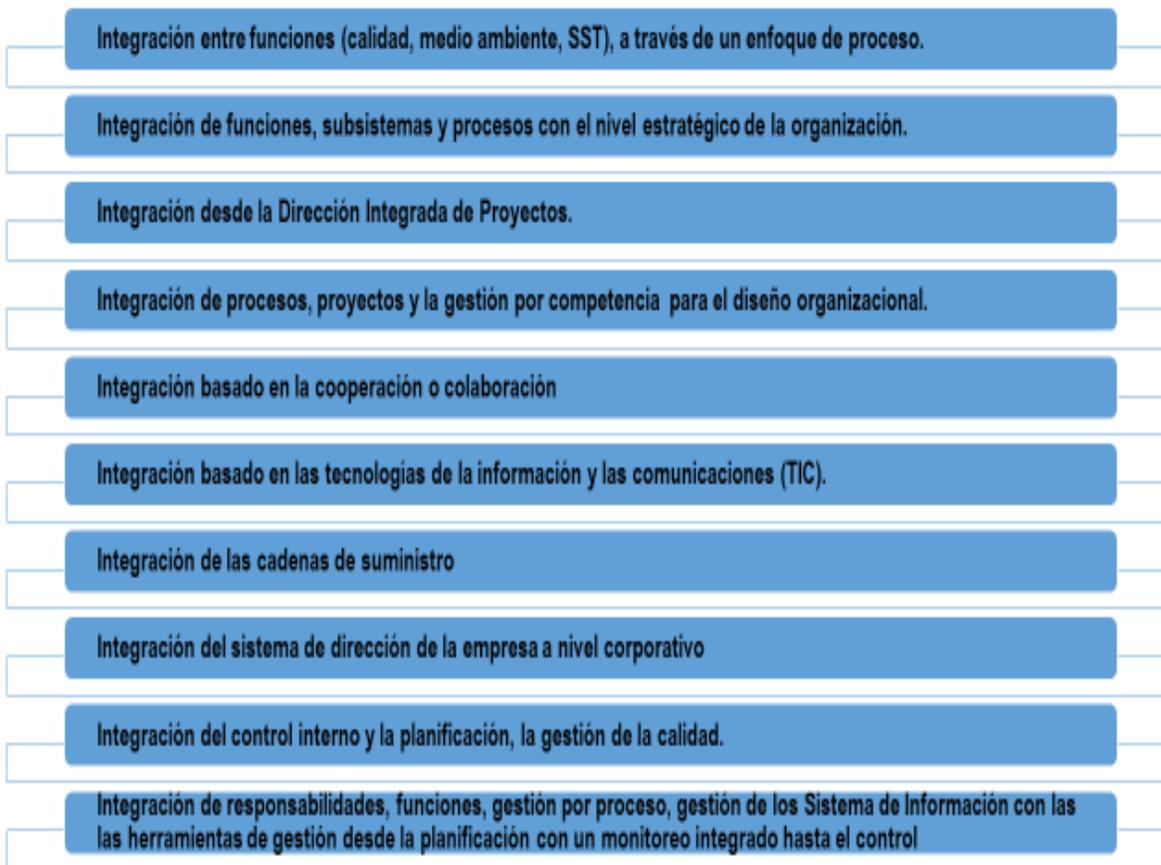


Figura 3. Formas de entender la integración para generar un cambio organizacional.

Fuente: León Reyes et al. (2023).

Para entender el funcionamiento de una empresa es necesario analizarla como un todo o sistema total, en el que cualquier cambio que se realice sobre la misma debe lograrse bajo una integralidad; esto se refuerza en el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (Consejo de Ministro, 2013) y el Decreto Ley 252/2007 (Consejo de Estado, 2013), los cuales sufrieron modificaciones que se recogen en el Decreto 334/2017 (Consejo de Ministro, 2017) y Decreto Ley 334/2017 (Consejo de Estado, 2017) respectivamente, aparece también en el 2017 el Decreto 335 del Sistema Empresarial Estatal Cubano el cual es derogada por el Decreto Ley 34/2021 (Consejo de Estado, 2021) y se realiza nuevamente modificaciones al Decreto Ley 252 de 2007 del Consejo de Estado y al Decreto 281 de 2007 del Consejo de Ministro.

Con la actualización del Modelo Económico y Social en Cuba, a través de los lineamientos actualizados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2021), estas modificaciones están orientadas a aumentar la autonomía empresarial, lo que permite usar parte de las utilidades de la empresa para las inversiones y la estimulación de los trabajadores, una mayor libertad en las decisiones de la empresa.

La economía cubana se enfrenta a esta realidad, por lo que las organizaciones tienen la tarea de hacer más efectiva sus capacidades productivas basadas en el conocimiento, aprendizaje y gestión de sus activos intangibles (Claro Pérez et al., 2017).

El funcionamiento de una organización debe entenderse como un sistema, donde se consideren y coordinen simultáneamente todos los elementos como las partes, las relaciones y los límites que definen el sistema. Esto puede lograrse mediante la sinergia de los procesos y sus relaciones con clientes y proveedores (Alfonso Robaina & Hernández Torres, 2009).

La aplicación de este enfoque sistémico conduce a emplear un enfoque de procesos, pues el proceso es el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, conecta funciones a través de las relaciones internas y externas para alcanzar la mejor efectividad en el cumplimiento de la misión (Alfonso Robaina, 2007; Medina León et al., 2010). El desempeño exitoso del sistema organizacional depende de cómo los procesos estén alineados con la estrategia, la misión, la visión, los clientes, los proveedores y los objetivos. Se han identificado diferentes formas de entender y analizar la integración del sistema de dirección y gestión empresarial (Bolaño Rodríguez, 2014) como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Formas de entender y analizar la integración.

Integración	Autores
Integración entre funciones	Díaz Curbelo and otros (2007); Espinosa Mejía (2007); Hernández and Isaac Godínez (2007); Plaza Úbeda and otros (2011)
Integración de funciones, subsistemas y procesos	Morales Cartaya (2006); Soltura Laseria (2009); González Bermúdez (2010); González Solán (2012); Comas Rodríguez et al. (2013)

Integración	Autores
Integración de procesos, proyectos y la gestión por competencia	Santos Pérez (2018); Sevilla-Rodríguez et al. (2018); Tápanes Sanabria et al. (2021); León Reyes (2023);
Integración basada en la cooperación o colaboración	Acevedo Urquiaga (2013); Gorgoy Lugo and Torres Páez (2019)
Integración basada en las tecnologías de información y comunicación	Arango Sales (2011); Moreno Cordovés (2011); Peña-Casanova and Anias-Calderón (2020)
Integración de las cadenas de suministro	Acevedo Suárez (2008); Acevedo Suárez and Gómez Acosta (2011); Acevedo Urquiaga (2013); Pardillo Báez (2013); Rojas Díaz et al. (2013); Sablón-Cossío et al. (2021)
Integración del sistema de dirección de la empresa	Alfonso Robaina (2007); (Bolaño Rodríguez, 2014); Fuentes Bauta and Bolaño Rodríguez (2020); Quintana Martínez et al. (2020); Alfonso Robaina et al. (2022); León Reyes et al. (2023)
Integración del control interno y la planificación, la gestión de la calidad.	Álvarez Niño et al. (2013); Álvarez Niño et al. (2015); Vega de la Cruz and Marrero Delgado (2021b); Vega de la Cruz and Marrero Delgado (2021a).
Integración de responsabilidades, funciones, gestión por proceso, gestión de los Sistema de Información con las las herramientas de gestión desde la planificación con un monitoreo integrado hasta el control	Santos Pérez (2020) y León Reyes (2023)

Fuente: Adaptado de Bolaño Rodríguez (2014).

De acuerdo a lo planteado por Alfonso Robaina et al. (2022) se entiende la integración del sistema de dirección de la empresa como “la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones

que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes y la sociedad". Varios autores han valorado sobre esta concepción un bajo nivel de integración de las empresas cubanas, por lo que integrar el sistema de dirección y gestión es el gran problema a resolver con urgencia y un gran reto para las organizaciones, en especial para las cubanas (León Reyes et al., 2023).

Se enfatiza en que se debe tener en cuenta la cadena de valor y las relaciones internas (procesos claves vs procesos funcionales) (Acevedo Suárez, 2008) y externas (procesos claves vs entidades externas), dándole prioridad a las relaciones de los procesos funcionales que aseguran el funcionamiento de los procesos claves en el cumplimiento de la misión. Los procesos claves son los que generan el valor y los procesos funcionales (de apoyo y estratégicos) son los que deben asegurar y guiar la ejecución de los procesos claves (González Solán & Martín Castilla, 2023).

Bajo las concepciones de integración varios autores abordan su importancia en la práctica empresarial, lo cual se expresa en las ideas expuestas en el cuadro 2.

Cuadro 2. Concepción de la integración según su importancia en la práctica empresarial.

Concepción de la integración	Una empresa integrada es sinónimo de alto nivel de servicio y eficiencia porque crea mayor valor para la sociedad o el cliente final en la entrega de productos y servicios complejos, personalizados con velocidad y flexibilidad (Alfonso Robaina et al., 2022).
	Hay que lograr que el talento humano de las organizaciones, comprendan la necesidad de la responsabilidad que deben asumir en garantizar los procesos principales (Franco et al., 2017).
	Aún no se llega a comprender bien como integrar las diferentes y crecientes soluciones tecnológicas posibles al sistema de la organización (Faloh Bejerano, 2009).
	Algunas organizaciones que pretenden dar respuesta a los requisitos del Decreto 281/2007 (Consejo de Ministro, 2013) y al Decreto Ley 34/2021 (Consejo de Estado, 2021) dentro de la práctica empresarial cubana muchas logran la estructuración de los sistemas, pero no logran la sinergia necesaria para la mejora de sus procesos.
	Para evaluar el desempeño organizacional debe tenerse en cuenta las interrelaciones internas y externas de la empresa con su entorno (Espinosa Moré, 2013)

	A través del desarrollo de la Capacidad de Prevención Estratégica, la organización se puede preparar para dar respuesta con anticipación a la posible ocurrencia de los riesgos. Estos pueden afectar el desempeño de las relaciones importantes del sistema de dirección de la empresa (Bolaño Rodríguez, 2014).
	Herramienta de administración que ayuda a comprobar, alinear y controlar el cumplimiento de objetivos que se fijan con una visión global de los sistemas que faciliten la toma de decisiones y enfocados en satisfacer los requisitos de todas las partes interesadas de la empresa u organización (León Reyes, 2023; León Reyes et al., 2023; Santos Pérez, 2018)

Fuente: Adaptado de Bolaño Rodríguez (2014).

Características de la Gestión Integrada

1. Directrices estratégicas unificadas.
2. Líderes de procesos conscientes y empoderados.
3. Personal consciente y con conocimientos de los procesos.
4. Planificación de los procesos considerando requisitos de partes interesadas.
5. Documentación unificada.
6. Sistema único de medición de gestión.
7. Revisión integral del desempeño del sistema.

Beneficios de la Gestión Integrada

- Facilita la administración de procesos orientados a los objetivos.
- Reduce costos por documentación y actividades.
- Optimiza tiempos de procesos.
- Apoya desarrollo de cultura organizacional orientada a procesos.
- Mejora comunicación interna.
- Da mayor coherencia a la organización.

Se explicaron las distintas definiciones que recoge la literatura, quedando concebido así la propia definición que ofrecen los autores acerca de Gestión Integrada. Precizando en las características e importancia de la misma para las organizaciones en el contexto actual, así como las ventajas y desventajas de llevarla a vias de hecho en las organizaciones cubanas.

El enfoque de gestión integrada facilita a los actores involucrados, diseñar e implementar el sistema integrado normalizado, proporcionando a la alta dirección de un pensamiento sistémico para el análisis y la toma de decisión en sus organizaciones.

Con el desarrollo de la investigación se sentaron las bases teóricas metodológicas sobre la gestión integrada, quedando concebida como una herramienta de administración que ayuda a comprobar, alinear y controlar el cumplimiento de objetivos que se fijan con una visión global de los sistemas que faciliten la toma de decisiones y enfocados en satisfacer los requisitos de todas las partes interesadas de la empresa u organización.

Referencias bibliográficas