

Título del Trabajo: Pertinencia y Sistemas Integrados de Gestión en empresas cubanas.

Autor: DrC Jorge Ricardo Ramírez García , Profesor y Consultor

Centro de Estudios de la Economía Cubana , Universidad de la Habana

Dirección electrónica: jramirez@uh.cu

RESUMEN

El logro simultáneo de eficiencia y eficacia, como base para ser efectivo y lograr competitividad, continúa constituyendo un importante reto para el sistema empresarial cubano. La más reciente revisión de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, con sustento en la experiencia acumulada, así lo confirma.

En el contexto internacional, la tendencia hacia los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) que abarca el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), va cobrando fuerzas e impone nuevas exigencias a las organizaciones.

En el contexto cubano, se incorpora además la implementación de la Resolución 297/2003 de Control Interno, con un enfoque orientado a facilitar el logro de objetivos, todavía en pleno proceso de ejecución.

La empresa cubana debe enfrentar todos estos retos, como requisito de competitividad que deberá ser sostenible, tanto hacia su interior, como hacia su entorno, haciendo valer la responsabilidad social que asume por su desempeño.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial subrayan la relevancia de que las empresas estatales, grupos y uniones realicen las transformaciones necesarias para lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión integral.

La consideración del concepto de pertinencia, con el empleo del enfoque de procesos, visto internamente en la empresa y en la relación empresa/entorno, puede contribuir a facilitar el enfrentamiento de estos desafíos con opciones de éxito.

El presente trabajo intenta un análisis de la relación Pertinencia/Sistemas Integrados de Gestión y para ello abordará algunos de los elementos esenciales de las acciones que será necesario realizar por parte de las empresas del sistema empresarial cubano, aunque el contenido de este trabajo pudiera ser aprovechado por cualquier tipo de entidad en cualquier ubicación geográfica.

DESARROLLO

La competitividad continúa siendo hoy para las empresas en el mundo, sinónimo de supervivencia y quienes las dirigen y(o) asesoran, son los principales encargados de facilitar el proceso de búsqueda de las vías para conseguir que las entidades sean competitivas.

Para ello han de tener presente que la competitividad de la empresa depende de numerosos factores, tanto internos, como externos que demandan la involucración de toda la empresa y su tratamiento con enfoque sistémico¹.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (PE) expresan la necesidad de que las empresas cubanas respondan con resultados exitosos al reto que representa hoy lograr eficiencia y eficacia, lo cual determina que se alcance un desempeño que se ajuste a las actuales exigencias del entorno, tanto nacional como internacional. En este sentido expresan:

“Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las empresas estatales, los grupos y uniones puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral”.²

Varios años atrás la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las empresas y, consecuentemente su competitividad, se sustentaban esencialmente en el diseño, implementación y correcto funcionamiento de un Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo, los cambios constantes en los factores de funcionamiento de la empresa y en las exigencias del entorno en que se inserta, incorporan nuevos requisitos.

¹ Marquetti, H. “Factores de competitividad”

² Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial

En los últimos años en el ámbito internacional han cobrado fuerza las exigencias relacionadas con el factor ambiente, e igualmente se ha puesto énfasis en los aspectos que garanticen la salud y seguridad de los trabajadores y de otras partes interesadas. “... la calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial,... la seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales, mientras que el medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad.”³

Todo esto ha decretado una incipiente tendencia mundial de las empresas hacia los Sistemas Integrados de Gestión, entendiéndose hoy por esto el diseño e integración del Sistema de Gestión de la Calidad, el Sistema de Gestión Ambiental y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Las Normas Internacionales ISO 9001 (SGC), ISO 14001 (SGA) y OHSAS 18001 (SGSST), de las que existen también las Normas Cubanas (NC) equivalentes, establecen los requisitos para el diseño de estos sistemas.

Esta tendencia a la integración de sistemas, deberá fortalecerse en la medida en que internacionalmente se gane conciencia de la relevancia de lograr productos y servicios de calidad, que no deterioren el medio ambiente y que no generen daño a la seguridad y salud de los trabajadores.

La situación que muestra el mundo, en la que se evidencia un retardo en el proceso de implementación de medidas, especialmente respecto al cuidado y conservación del medio ambiente, indica además que todo ello deberá ir acompañado de regulaciones nacionales e internacionales que ganen espacio sobre la voluntariedad que prevalece hoy en muchas de las disposiciones y normativas establecidas. Esto equivale también a aplicar un enfoque sistémico en el análisis de la empresa, orientado a la sostenibilidad,

³ Rubio Romero, J.C y otros “Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud en el trabajo”

sobre la base de la responsabilidad que contrae con ella misma y con toda la sociedad en el presente y para el futuro.

El enfoque de los Sistemas Integrados de Gestión contribuye, entre otros beneficios, a:

- ? Fortalecer el Enfoque de Proceso
- ? Fortalecer el Enfoque Sistémico
- ? Otorgar racionalidad al Sistema Documental
- ? Potenciar la Gestión del Conocimiento
- ? Usar los recursos de manera más racional
- ? Fortalecer la imagen de la empresa ante la sociedad
- ? Lograr sostenibilidad de los resultados

De esta manera, se aporta a la eficiencia y la eficacia que se demanda de la empresa, así como a la competitividad, a la vez que se contribuye a la ineludible armonía que debe caracterizar la relación con el entorno.

En resumen, la eficiencia, la eficacia y la efectividad en la empresa y, consecuentemente, su competitividad, deberán lograrse con arreglo a las exigencias de calidad, medio ambiente y de salud y seguridad en el trabajo, en correspondencia con las expectativas que va adquiriendo el entorno empresarial sobre la gestión de la empresa y los diferentes impactos que esta genera.

La integración de sistemas de gestión deberá, asimismo, contar con el reconocimiento por parte de las autoridades acreditadas para ello, a través de los procesos de certificación, demanda que algunos clientes ya plantean a sus proveedores, transformándose paulatinamente en un fuerte requisito de competitividad.

En el ámbito cubano, el tema de la calidad recibió atención preferencial desde los primeros años del triunfo de la Revolución, por parte del Comandante Ernesto Che Guevara quien, desde su responsabilidad como Ministro de Industrias, gestionó y

consiguió en 1962, la inclusión de Cuba como miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Sin embargo, la situación del contexto en que se desarrolló el país en los años posteriores, determinó la creación, tanto a nivel de empresa, como en el ámbito nacional, de una cultura más orientada a la cantidad que a la calidad⁴.

La atención por parte del estado al perfeccionamiento del sistema empresarial nacional, propició un nuevo impulso en la atención a la calidad en años recientes, especialmente a principios del año 2004, cuando centralmente se orientaron acciones para que un grupo de importantes empresas, que impactan de manera decisiva la economía y la sociedad en el país, se encaminara a la obtención de certificaciones o avales de sus SGC. El documento incluyó también orientaciones para que las empresas dirijan sus esfuerzos hacia la implantación progresiva de SGA por la ISO 14001 y la obtención de sellos o reconocimientos ambientales.

Desde 1998 se comenzaron a crear Premios provinciales a la Calidad y en 1999 se instituyó el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba. Estas acciones han constituido reconocimientos necesarios y útiles al buen desempeño empresarial y tienen un rol estimulante para destacar y premiar las buenas prácticas que conducen a la mejora continua, con un enfoque colectivo, orientado a la involucración del factor humano.

Las preocupaciones tradicionales del Estado por el cuidado y conservación del medio ambiente hicieron que Cuba fuera “unos de los primeros países en el Mundo en adoptar dentro de su Constitución los principios de defensa del ambiente como parte de la preocupación por el desarrollo integral del ser humano.”⁵ Los aspectos legales se concretan en la Ley No. 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba de 11 de junio de 1997.

⁴ Ver Ramírez J. “Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba”.

⁵ Fdez Rubio, A “La Ley 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba en 141 Preguntas y Respuestas”, p 3.

Más recientemente, las Reflexiones del Presidente cubano Fidel Castro Ruz, publicadas en varias ediciones del periódico Granma, han estado abordando diferentes temas de marcada importancia, actualidad y trascendencia, e insisten en la situación mundial de los cambios climáticos y sus repercusiones para el presente y futuro de la humanidad.

Por otro lado, las empresas cubanas han prestado sistemáticamente atención a las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, amparadas también por la Constitución del país, con una Ley de Protección e Higiene desde hace 30 años, así como otras leyes laborales, todo lo cual indica que se han obtenido logros; pero aún es necesario introducir mejoras sustanciales.

En años recientes el tema de la calidad ha continuado experimentando avances y, de ellos, los principales se observan en los procesos de certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad, pasando de unas 70 empresas certificadas a fines de 2001 a 363 empresas al cierre de 2006, de ellas 98 productivas y 265 de servicios. El comportamiento de los SGA y SGSST es diferente, con 6 certificaciones de SGA y 2 de SGSST.

Del total de entidades certificadas en calidad, 243, casi 70 %, son empresas que están en Perfeccionamiento Empresarial.

Es justo expresar que, aunque aún no se han registrado certificaciones de SIG, sí se ha logrado determinado grado de avance en algunas organizaciones, las cuales han integrado varios de sus sistemas, en tanto otras están inmersas en este proceso, lo que les permitirá presentar sus solicitudes de certificación ante los organismos competentes.

Por otra parte, debe mencionarse también el impulso otorgado a la Resolución 297/2003 de Control Interno, otro sistema significativo para conseguir resultados eficientes y eficaces en las empresas. Hay ya varias experiencias satisfactorias en la integración del SGC al Sistema de Control Interno (SCI).

En las condiciones descritas, la realidad que se presenta hoy en las empresas en Cuba, está aún distante del estado deseado orientado al logro de eficiencia, eficacia, y efectividad y a la integración de los sistemas de gestión, en busca de competitividad, por lo que para el sistema empresarial cubano esto representa un reto importante, que determina la necesidad de asumir un grupo de cambios organizacionales relevantes.

En este análisis debe considerarse que, el aún insuficiente desarrollo de los enfoques de sistema y de proceso en el mundo empresarial, hace que algunos directivos tengan la sensación presionante de que deben garantizar de manera simultánea numerosas actividades diferentes. Visto de esta forma, el diseño y gestión de los distintos sistemas, propios del normal funcionamiento empresarial, se convierte en una tarea inmanejable.

Se impone entonces proponer acciones que contribuyan a facilitar la planificación y ejecución de estos cambios.

En este contexto destaca un concepto, cuyo insuficiente empleo en la gestión empresarial, entorpece la visión gerencial sistémica que permita determinar con mayor precisión y objetividad las posibilidades que tiene la organización para lograr y mejorar de manera sistemática su desempeño. Este concepto es la pertinencia, el cual se define como:

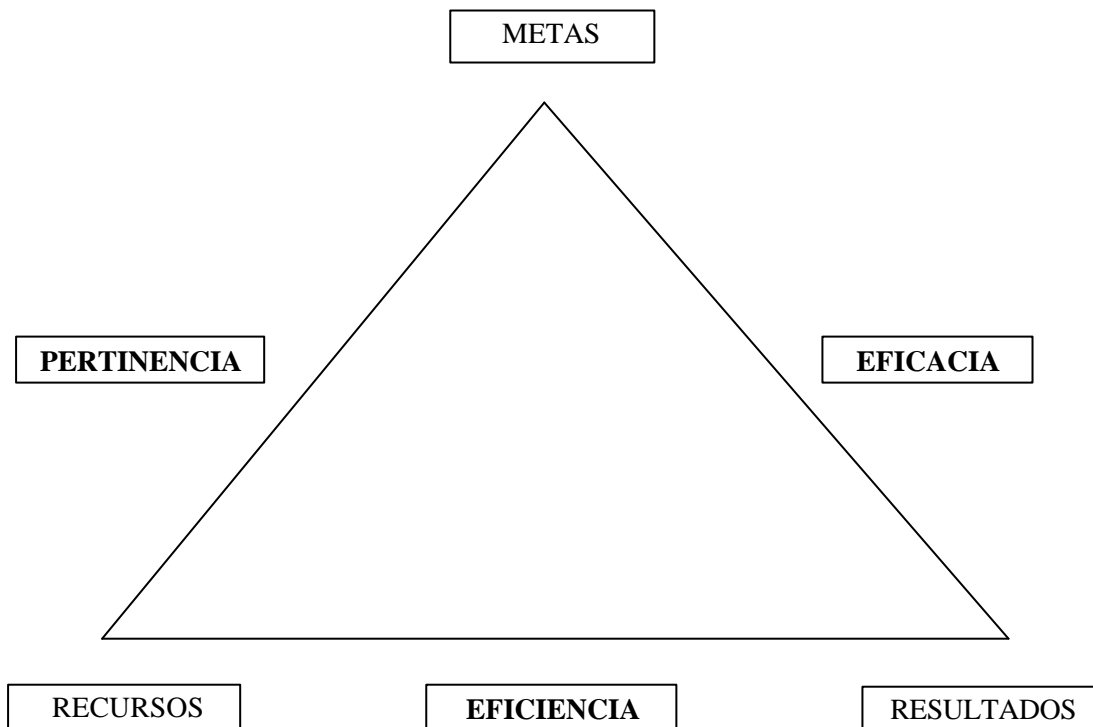
- ? Pertinencia: Calidad de pertinente.
- ? Pertinente, adj.: Pertenciente o relativo a una cosa. Dícese de lo que viene a propósito o es adecuado o conveniente para un fin. Sinónimo: apropiado.⁶

En la bibliografía consultada para la realización de este trabajo sólo se encontraron documentos que abordan la pertinencia en la educación, en los cuales se destacan análisis que es conveniente considerar para su extensión a otras actividades. En uno de ellos se afirma que “El término pertinencia interroga entonces a lo interno y a lo externo de las instituciones de educación superior. A lo interno en relación con su misión,

⁶ Pequeño Larousse Ilustrado

objetivos, metas y funciones, y a lo externo en su vinculación con la sociedad⁷. Esta afirmación es válida para cualquier tipo de organización.

La planificación en la empresa tiene que considerar el vínculo entre pertinencia, eficiencia, eficacia, efectividad y competitividad. La relación entre estos términos puede verse en la siguiente figura:



La eficiencia es la relación que existe entre los resultados alcanzados y los recursos empleados para obtenerlos, mientras que la eficacia se alcanza cuando los resultados obtenidos coinciden con las metas planificadas. Se logra efectividad cuando de forma sostenida se alcanza eficiencia y eficacia.

Esta sostenibilidad se refiere tanto a las acciones que la empresa realiza hacia su interior, como a las que vinculan su funcionamiento sistemático con el entorno.

⁷ Castellano, M “La trilogía equidad, pertinencia y calidad en la educación superior. Dilemas y proposiciones”.

El comportamiento deseado de eficiencia, eficacia y efectividad, requiere analizar el concepto de pertinencia o correspondencia, pues cuando la determinación de la relación metas-recursos no lo toma en cuenta, difícilmente la organización logre un buen desempeño y de esta manera, en lugar de acercarse, se aleja de la competitividad.

El análisis de la pertinencia o correspondencia, es decir, definir correctamente si hay o no pertinencia, exige que se integre con un proceso de diseño de objetivos que llegue hasta el nivel de base de la organización, puesto que en ocasiones el proceso de diseño se queda sólo en el nivel macro de los objetivos globales de la entidad y no se procede a su desagregación a las áreas e individuos.

El desarrollo de la Dirección por Objetivos (DPO) y de la Planificación Estratégica en Cuba, con apoyo centralizado y coordinado por el Ministerio de Educación Superior, ha propiciado avances notables y muestra también muchas oportunidades de mejora. Esta experiencia debe ser aprovechada

La pertinencia concibe la revisión sistemática de los objetivos y su ajuste a las condiciones que se tienen. No se pueden establecer parámetros de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, sin considerar el concepto de pertinencia. No se pueden hacer compromisos internos o externos, que no son posibles de materializar con los recursos disponibles

La Misión y Visión de la empresa tienen que ser pertinentes con el entorno en el que se inserta la entidad, es decir, la pertinencia hay que analizarla entonces no sólo al presente, sino también al futuro, como contribución al propósito de sostenibilidad que demanda la responsabilidad social que contrae la empresa con ella misma y con su entorno, en concordancia con las normas que establecen los requisitos para el diseño e implementación de los SGC, SGA y SGSST.

“El Sistema de Dirección y Gestión, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social”.⁸

Otro elemento importante a considerar para el éxito del cambio deseado, es que desde hace varios años, se emplea el enfoque de procesos en la gestión, el cual, a pesar de un entorno que se apega a las estructuras, avanza paulatinamente sobre la base de mostrar capacidades para facilitar el mejoramiento continuo del desempeño empresarial, en buena medida por lo que aporta a la concepción sistémica de la empresa.

“Todo esto en fin no es más que aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos propugnado por la teoría actual de gestión empresarial, en la que la empresa se entiende como un conjunto de procesos que deben verse desde una perspectiva global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y de satisfacción del cliente y la sociedad, y no desde el punto de vista de la especialización en actividades desconectadas del proceso global. La idea es gestionar el conjunto de procesos que forman la empresa de forma única pero teniendo en cuenta los requisitos específicos aplicables en calidad, medio ambiente, seguridad y salud, etc., en vez de gestionar cada función desde puntos de vista diferentes e independientes.”⁹

El análisis combinado de la pertinencia y el enfoque de procesos, conduce a la visión de la empresa en su condición de sistema y puede contribuir a facilitar los cambios dirigidos a la integración de los sistemas de gestión y a conseguir resultados eficientes y eficaces que contribuyan a la competitividad empresarial, en condiciones en que cada vez más el entorno muestra la necesidad de su consideración como referencia básica en el análisis del funcionamiento empresarial.

⁸ Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

⁹ Rubio, J.C. y otros “Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud en el trabajo”

Para realizar el análisis de pertinencia, en el proceso de planificación deben utilizarse los indicadores definidos para alcanzar los objetivos diseñados y los criterios de medida, para los procesos identificados en cada empresa, e incorporar aquellos que se deriven de las expectativas del entorno.

Una correcta planificación exige de la empresa conocimientos acerca de las variables del entorno y de la empresa, base para la definición de los indicadores.

Es importante considerar que para las empresas resulta muy complejo abordar la integración simultánea de todos los sistemas, por lo que “la tónica actual de las organizaciones es implantar un Sistema de Gestión de la Calidad y posteriormente ir integrando la gestión medioambiental y la seguridad y salud en el trabajo”.¹⁰

Aunque las especificidades de las empresas determinan diferencias en los cambios a introducir y los factores a considerar, a continuación se relacionan algunos aspectos que se sugiere deben tomarse en cuenta por parte de quienes dirigen o asesoran empresas, pues son elementos favorables al proceso de cambio orientado a la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la integración de los sistemas de gestión, de forma que se tribute a la competitividad que necesitan las empresas en el sistema empresarial cubano:

- ? Existe preocupación gubernamental por la calidad, el medio ambiente y el rol de los trabajadores en las empresas
- ? Se cuenta con experiencia nacional acumulada en el diseño e implementación de SGC y, recientemente en su integración al SCI
- ? Se ha acumulado experiencia nacional en la DPO y la PE
- ? Las normas que sustentan los sistemas objeto de integración muestran elementos comunes que procuran una base sólida en este proceso¹¹

¹⁰ Rubio, J.C. y otros “Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud en el trabajo”

¹¹ Oficina Nacional de Normalización “NC 18001: 2005- Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo- Requisitos”, Anexo A.

- ? En las Bases Generales del PE se incorporan como dos nuevos subsistemas el de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y el de gestión ambiental y se destaca la importancia de la gestión integral de todos los sistemas empresariales y de que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ? Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial
- ? Boletines Electrónicos Número 39 – Febrero 2007 y Número 40 – Marzo 2007, www.fundibeq.org/Boletín
- ? Debate sobre la pertinencia en la Educación Superior, http://portal.unesco.org/education/es/ev.php-URL_ID=7943&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- ? García, García, V. (2002) “Estructura de las actividades de Normalización, Metrología y Calidad en Cuba”, Trabajo de Investigación para la Maestría en Gerencia del Cambio, CEEC, UH.
- ? Información sobre la situación de las certificaciones en las empresas cubanas (2007), http://www.cubaindustria.cu/webs/el_portal.htm
- ? Informe reunión ISO/TC 176, <http://www.corporacion3d.com/app.php?mod=articulo&id=49>,
- ? Maria Egilda Castellano de Sjöstrand “La trilogía equidad, pertinencia y calidad en la educación superior. Dilemas y proposiciones. <http://www.uc.edu.ve/reforma/viceministra/seis.htm>
- ? Marquetti Nodarse, H. (2006) “Factores de Competitividad”, Presentación en PPT, Chihuahua, México.
- ? Méndez Fregozo, E. “La pertinencia como requisito para la calidad en Educación Superior. La planeación institucional y el compromiso como condición esencial para el desarrollo del posgrado” E. Revista Iberoamericana de Educación ISSN 1681 - 5653
- ? Ministerio de Educación Superior, Centro Coordinador de Estudios de Dirección (1999) “La Ley 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba en 141 Preguntas y Respuestas”, Dr. Ángel Fernández-Rubio Legrá, La Habana, Cuba.

- ? Ministerio de Finanzas “Resolución 297/2003 de Control Interno”
- ? Oficina Nacional de Normalización “NC ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental- Requisitos con orientación para su uso [ISO 14001:2004” (Traducción certificada), IDT]
- ? Oficina Nacional de Normalización “NC 18001: 2005, Seguridad y Salud en el Trabajo- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- Requisitos”. (Traducción certificada), IDT]
- ? Oficina Nacional de Normalización “NC ISO 9001: 2001 - Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos”
- ? Pérez, Betancourt, A. (2007) “Perfeccionamiento Empresarial: retos y perspectivas” (Presentación al II Taller de difusión de prácticas empresariales, GECYT, Febrer 2007)
- ? Ramírez García, J. (2002) “Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba”, en “Gerencia: del propósito a la acción”, Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.
- ? Ramírez, García, J. (2005) “Las Buenas Prácticas de Gestión Empresarial (BGE): una opción sencilla”, en “Gerencia: enfoque a las oportunidades”, Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.
- ? Reflexiones de Fidel. Varias ediciones del Periódico Granma.
- ? Rubio Romero, J.C. López Toro, A. y Nebro Mellado, J. J. “Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud en el trabajo”, <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulos.asp>

28 de mayo de 2007