



Sistematización de la práctica profesional

“Adaptación de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la integración de sistemas de gestión para una empresa intermediaria de seguros”

Luisa Fernanda Henao Montoya

Administración en Salud Ocupacional, Corporación Universitaria Minuto de Dios

NRC 22956: Opción de grado

Asesor de práctica: Jonathan Osorio Vasco

Agosto 06, 2021

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....  | 4  |
| 2. Presentación de la propuesta de sistematización .....  | 6  |
| 2.1 Justificación.....  | 6  |
| 2.2 Objetivos .....   | 7  |
| 2.2.1 Objetivo general.....   | 7  |
| 2.2.2 Objetivos específicos.....  | 7  |
| 2.2.3 Metas .....   | 8  |
| 3. Presentación de la empresa.....  | 8  |
| 3.1 Reseña histórica .....  | 8  |
| 3.2 Identificación y caracterización de la empresa.....   | 10 |
| 3.3 Problemática a la cual la propuesta de sistematización pretende contribuir a resolver. .... | 10 |
| 3.4 Descripción de la dependencia o área donde se desarrolló la práctica profesional .....      | 12 |
| 4. Antecedentes. ....   | 14 |
| 4.1 Preanálisis de la situación global sobre la implementación de los SIG.....                  | 14 |
| 4.1.1 Estructura funcional de la organización.....  | 14 |
| 4.2 La organización en el contexto regional .....   | 16 |
| 4.3 Un paso hacia la evolución de los modelos de gestión .....                                  | 17 |
| 4.3.1 ICONTEC (Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación) .....                   | 17 |
| 4.3.2 Corporación Fenalco Solidario – Responsabilidad social (RSE).....                         | 17 |
| 4.3.3 Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo – Decreto 1072: 2015 SG-SST .....              | 17 |
| 4.4 Metodología utilizada para la integración de los modelos.....                               | 18 |
| 4.5 Aspectos de la gestión impactados a través de la integración de los modelos.....            | 18 |
| 4.6 Antecedentes recientes, actuales y pertinentes en Sistemas Integrados de Gestión.....       | 19 |
| 5. Avances del tema en el marco local, nacional e internacional .....                           | 26 |
| 5.1 Marco local.....  | 26 |
| 5.2 Marco Nacional .....  | 27 |
| 5.3 Marco internacional.....  | 31 |
| 5.4 Relacionamiento con la sistematización:.....  | 33 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 6.     | Metodología para la integración de modelos de gestión .....  | 35 |
| 6.1    | Pasos específicos aplicados a la integración de modelos de gestión .....                               | 37 |
| 6.1.1  | Generar la planificación estratégica .....   | 37 |
| 6.1.2  | Generar el plan de trabajo anual .....   | 37 |
| 6.1.3  | Generar la matriz de formación.....  | 37 |
| 6.1.4  | Establecer y aprobar el presupuesto financiero del SIG.....  | 38 |
| 6.1.5  | Establecer el cronograma de las reuniones de los comités corporativos.....                             | 38 |
| 6.1.6  | Establecer el programa de auditorías.....  | 39 |
| 6.1.7  | Ejecutar las actividades propias del “Hacer” (H) del SIG. ....   | 39 |
| 6.1.8  | Efectuar evaluaciones médicas ocupacionales.....   | 42 |
| 6.1.9  | Presentar la rendición de cuentas. ....  | 42 |
| 6.1.10 | Presentar los resultados de los indicadores de gestión del SIG. ....                                   | 42 |
| 6.1.11 | Ejecutar las auditorías internas del SIG.....  | 43 |
| 6.1.12 | Realizar seguimiento al cumplimiento de los requisitos normativos, legales y<br>reglamentarios.....    | 43 |
| 6.1.13 | Ejecutar la revisión por la dirección del SIG.....   | 43 |
| 6.1.14 | Recibir la auditoría externa de Fenalco Solidario. ....  | 44 |
| 6.1.15 | Recibir la auditoría externa de ICONTEC.....   | 44 |
| 6.1.16 | Realiza los seguimientos mensuales pertinentes a la práctica profesional en Salud<br>Ocupacional. .... | 44 |
| 6.1.17 | Implementar las actividades del mejoramiento del SIG .....   | 44 |
| 7.     | Fase “Devolución creativa” .....   | 45 |
| 7.1    | Rasgos y aspectos más significativos .....   | 45 |
| 7.2    | Análisis crítico .....   | 48 |
| 7.3    | Aportes y aprendizajes.....  | 48 |
|        | Referencias.....   | 51 |

## 1. Introducción

En el entorno internacional se encuentran documentos que brindan orientaciones para la integración de los modelos que soportan los diferentes modelos de gestión empresarial. Dentro de los más conocidos se encuentran la Norma UNE 66177:2005 (Guía para la integración de sistemas de gestión) que proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los SG de la calidad, medio ambiente y gestión de la seguridad y salud de los trabajadores, la cual fue emitida por AENOR (Asociación Española de Normalización); el documento y, PAS 99: 2006 (Sistemas Integrados) emitida el BSI (British Standards Institution). El propósito global que exponen estos documentos es lograr integrar la gestión dentro del sistema de procesos de una organización para lograr las metas de eficacia, eficiencia y efectividad que hayan sido planificadas. Para el caso de la empresa intermediaria de seguros.; se partió de la propuesta de la Norma Española UNE 66177:2005 en lo pertinente al modelo denominado “Avanzado”.

Con base en el crecimiento potencial de la organización, se decidió en el año 2002, implementar la norma NTC - ISO 9001:2000. Este proyecto se realizó con recursos compartidos a través del programa PNAC (Programa Nacional para el Aseguramiento y Certificación de la Calidad) del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y con la colaboración del INALCEC (Instituto Nacional de Consultoría en Calidad). Fue así como en el año 2004 obtuvo la certificación para el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con la intervención del ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación).

En los años posteriores se trabajó en la implementación de los ocho (8) principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Corporación FENALCO Solidario. La certificación de este modelo fue obtenida en el año 2016 y se mantiene a la fecha. Así mismo, en el año 2015 se inició la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para responder a las exigencias del Ministerio del Trabajo (MINTRABAJO) del Estado colombiano. Finalmente, y teniendo en cuenta la

naturaleza del negocio, en el año 2018, se implementó el Sistema de Gestión para el Tratamiento de Datos Personales para dar respuesta a la Ley Estatutaria 1581: 2012 emitida por el Congreso de Colombia.

El Gerente Administrativo, con el apoyo del Gerente General tomaron la decisión de integrar los modelos preexistentes, los cuales, hasta la fecha, actuaban independientemente para llevar a la práctica los que consideraban eran unos beneficios inaplazables, a saber:

- Aumentar la eficacia y eficiencia en la gestión de los sistemas y en la consecución de los objetivos y las metas;
- Simplificar y reducir la documentación y los registros;
- Reducir los costos de mantenimiento del sistema y especialmente los de evaluación, es decir, la simplificación del proceso de auditoría; y,
- Mejorar tanto la comunicación interna como la imagen externa alcanzando mayor confianza en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Entre el segundo semestre del año 2020 y el primer semestre del año 2021 se realizó la integración de los cuatro modelos de gestión anteriormente mencionados y en el segundo semestre del año 2021 se realiza la sistematización, el cual es un material de consulta y de apoyo, que permite guiar al consultante en como iniciar un proceso de integración de sistemas de Gestión.

## **2. Presentación de la propuesta de sistematización**

Consolidar los conocimientos adquiridos y la experiencia, durante el tiempo de la realización de la práctica profesional como evidencia enriquecedora para el crecimiento personal y profesional permitiendo así generar conocimiento nuevo, en la sistematización de integración de los modelos de gestión adoptados en una empresa intermediaria de seguros, en la ciudad de Medellín.

### **2.1 Justificación**

En el periodo comprendido entre los años 2020 y 2021, la alta Dirección de la organización tomó la decisión de integrar los cuatro (4) componentes de gestión implementados de manera individual en la organización. Durante el segundo semestre del año 2020 y el primer semestre del año 2021 se desarrollaron las actividades correspondientes al “diseño” y “planificación” del Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Como parte de la práctica se ejecutó la “implementación”, “verificación” y “mejora” del SIG. Por tal razón, se cumplió con las siguientes directrices:

- Evidenciar la eficacia del SIG con base en las mediciones aplicables a los procesos;
- Aprovechar el enfoque basado en procesos como eje central para la integración de los modelos;
- Comprobar la simplificación de la información documentada y validar su adecuación y conveniencia; y,
- Lograr resultados satisfactorios tanto en las auditorias individuales como en las combinadas.

La propuesta de mejora está enfocada a cumplir los siguientes propósitos:

- Incrementar la eficacia de los procesos;
- Mejorar la productividad del equipo de trabajo;
- Consolidar la estructura organizacional responsable del SIG;
- Incrementar el conocimiento de las personas en relación con el SIG;
- Realizar ajustes complementarios para la simplificación de la información documentada del SIG;

y,

- Combinar y unificar las métricas del desempeño del SIG.

De acuerdo con la necesidad requerida por la empresa intermediaria de seguros., de unificar los cuatro (4) modelos de gestión existentes, se aprovecha la oportunidad para gestionar la sistematización de la práctica, puesto que es un campo de aplicación muy útil tanto para los estudiantes de la carrera de Administración de Salud Ocupacional como para cualquier otra parte interesada en el tema, brindándoles un paso a paso de cómo se deben de integrar los modelos de gestión ya que estos permiten minimizar la operatividad dentro de una empresa, facilitando los resultados y promoviendo una mayor eficacia y eficiencia en los procesos.

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo general**

Presentar una guía detallada del qué y el cómo se integran los modelos de gestión a través de la metodología aplicada pertinente a la norma UNE 66177:2005, con base en los “elementos de gestión fundamentales” correspondientes a planificación estratégica; objetivos del SIG; indicadores del SIG; interacciones entre procesos con amplitud de los diferentes modelos de gestión; gestión del cambio; rendición de cuentas y revisión por la dirección, fundamentalmente.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Promover el conocimiento y comprensión del concepto “Integración” con base en los criterios de manejo individual, unificación y combinación de requisitos.
- Describir alternativas de integración de los modelos de gestión teniendo en cuenta el grado de madurez y la complejidad de estos.
- Explicar cómo aprovechar el concepto del PHVA (ciclo Deming) como herramienta para la integración de modelos, como eje fundamental de la estructura de alto nivel en la mayoría de

las normas internacionales (normas ISO) y los estándares internacionales reconocidos (ejemplo EAQF).

- Entregar una guía para la integración de dos o más modelos de gestión que pretendan afianzar la adecuación, conveniencia y eficacia de estos.

### **2.2.3 Metas**

- Cualitativa / Meta 1: Generar la tabla multidimensional que relaciona, con base a la línea del tiempo, las variables de complejidad cantidad de modelos de gestión, madurez y cultura para los sistemas integrados de gestión.
- Cualitativa/ Meta 2: Elaborar la tabla descriptiva de puntos de integración.
- Cualitativa/ Meta 3: Elaborar la tabla descriptiva PHVA del SIG.
- Cualitativa / Meta 4: Elaborar la guía para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

## **3. Presentación de la empresa**

### **3.1 Reseña histórica**

La empresa intermediaria de seguros. fue creada el 21 de noviembre de 1979 en la ciudad de Medellín, su fundador quien había laborado por cerca de 15 años como agente directo de Suramericana de Seguros S.A., decidió convertirse en agencia para promover el crecimiento como empresa. A partir de esta gran decisión destacamos algunos momentos importantes en la historia de nuestra organización. Durante los primeros años de existencia la estrategia comercial se enfocó en la colocación de seguros individuales de personas, situación que se modificó posteriormente para incursionar en el área de los seguros generales.

En el año 1994 la compañía se direcciona hacia una nueva administración, que trae consigo la diversificación de la cartera en distintos ramos, y con distintas compañías aseguradoras.

En el año 2004 obtenemos nuestra certificación ISO 9001 e IQNET, siendo pioneros en este tipo de certificación en el sector asegurador.

En el año 2011 tras un proceso de consultoría de marca, cambiamos nuestra razón social, con el objetivo de fortalecer la imagen y posicionamiento ante los diferentes públicos.

En el año 2016 se obtiene la certificación de Responsabilidad Social Empresarial, otorgada por la Corporación Fenalco Solidario, fortaleciendo el compromiso con las buenas prácticas empresariales y con la comunidad.

En el año 2017 se incursiona en la intermediación de ARL, con el interés de ofrecer este producto a clientes nuevos y vinculados.

Durante el segundo semestre de 2020 se realizó la planificación para la implementación de Sistema Integrado de Gestión (SIG) el cual incluye los componentes del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo (SGSST), Sistema para el Tratamiento de Datos Personales (STDP) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Son más de 40 años de trabajo responsable y disciplinado, enfocado en la satisfacción de nuestros clientes, y motivamos hacia la mejora continua de nuestros procesos y el crecimiento de la organización.

Actualmente somos reconocidos de manera positiva por nuestra labor técnica, comercial y personalizada, la cual se encuentra dirigida a otorgarle un excelente servicio integral a nuestros clientes.

Seguimos mirando hacia adelante, entendiendo que nuestro compromiso es la protección de los logros con valor sostenible.

### 3.2 Identificación y caracterización de la empresa

**Tabla 1**

#### Caracterización de la empresa

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Empresa                        | Empresa Intermediaria de seguros perteneciente al sector financiero  |
| Dirección y teléfono           | Ubicada en la ciudad de Medellín   |
| Tipo de sociedad               | Sociedad limitada: Sociedad mercantil con personalidad jurídica cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones y en la que los socios no responden personalmente por las deudas sociales. |
| Número de empleados            | 41   |
| Tiempo que lleva en el mercado | 41 años  |

#### Misión

La empresa intermediaria de seguros. Se dedica a la gestión de seguros, ARL y riesgos, aportando a la sostenibilidad, tranquilidad y bienestar de sus clientes.

#### Visión

Para el año 2025 la empresa. Será el intermediario de seguros y ARL, con capital 100 % colombiano, de mayor tamaño a nivel local en generación de comisiones de seguros y utilidad neta.

### 3.3 Problemática a la cual la propuesta de sistematización pretende contribuir a resolver.

Problemática: La principal razón por la cual la empresa intermediaria de seguros. tomó la decisión de planificar e implementar, resumiendo a grandes rasgos, un SIG fue facilitar el desarrollo de las actividades de los cuatro (4) modelos, reducir los costos de mantenimiento generados por los modelos

manejados individualmente y unificar la gestión de manera armónica y eficaz. Fue así que atendiendo a los requisitos expuestos en la norma NTC ISO 9001: 2015 (numeral 5.1.5; Literal C) y del Decreto 1072: 2015 (Art. 2.2.4.6.8; numeral 11) asociados con la necesidad de ejercer un liderazgo eficaz y eficiente, la organización decidió integrar los cuatro (4) componentes haciendo uso de la norma UNE 66177:2005 (Guía para la integración de sistemas de gestión, que proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los SG de la calidad, medio ambiente y gestión de la seguridad y salud de los trabajadores).

Atendiendo a lo anterior, se describen las situaciones involucradas en el desarrollo de la sistematización

Situación anterior: Los modelos funcionaban de manera independiente; no existía una coordinación unificada para el desarrollo de los modelos de gestión; las responsabilidades para el manejo de los modelos de gestión era difusa y pluralista; se contaba con múltiples documentos, los cuales tenían información redundante; existían documentos fraccionados con información que deberían estar unificados para hacerlos comprensibles y útiles; se desarrollan auditorías independientes por cada sistema con costos superiores a las auditorías combinadas.

Situación actual y beneficios: ajustar la integración de los modelos de gestión tanto en su información documentada como en la práctica misma; validar el PHVA del SIG; unificar las métricas (indicadores del SIG); implementar la auditoría interna combinada; redistribuir las funciones-responsabilidades- autoridad para definir y clarificar los responsables del SIG; proyectar ante las partes interesadas una gestión uniforme y realizar un seguimiento continuo al cumplimiento de los requisitos de cada modelos de gestión, en el cual se dé respuesta positiva al momento de una auditoría interna o externa.

Finalmente, en términos concretos, podríamos resumir que la necesidad de la alta dirección (promotora y financiadora de la integración) es lograr que el negocio sea más eficaz y eficiente a través de la implementación, mantenimiento y mejora de un SIG.

### **3.4 Descripción de la dependencia o área donde se desarrolló la práctica profesional**

La práctica y la sistematización fue desarrollada en la Unidad de ARL direccionada al Sistema Integrado de Gestión (SIG), en el cual se ha desarrollado la información documentada y se generan las evidencias propias de la ejecución del PHVA de los cuatro (4) componentes del SIG.

La intermediación de ARL se regula por medio del Decreto 1637 de 2013, la empresa debe de estar inscrita en el RUI por medio del Ministerio de Trabajo, se debe de tener una Idoneidad demostrada la cual vence cada año. Por lo anterior esta idoneidad se demuestra por curso y la documentación es enviada al Ministerio.

ARL destina el 1% de los recursos que aporta la Seguridad Social de sus empleados al FOSYGA, y establece un porcentaje no inferior al 14% para actividades de promoción y prevención, es cuando ingresa el Nicho del mercado el competir por ese 14 %.

La ARL saca un porcentaje que se llama reserva, esto para los accidentes de trabajo y enfermedad laboral, para las prestaciones asistenciales y prestaciones económicas (Incapacidades, indemnizaciones, pensión).

La ARL determina que reserva deja para la atención de los siniestros.

Ya después de realizar el descuento de los porcentajes queda la UTILIDAD – este es el negocio para Serentia, la norma establece que de la utilidad debe de darle un porcentaje de comisión a los intermediarios el porcentaje no está regulado puede ser el máximo el 10%.

La comisión depende de lo siguiente:

Inicio del negocio

Nombramiento: Cuando llegamos a un cliente y este tiene la ARL directa y no tiene intermediario. La empresa sigue aportando lo mismo y donde la comisión rebaja para la ARL.

Cambio de intermediario: Cliente que está muy contento con la ARL, pero no está a gusto con el Intermediario, se ingresa recibiendo el mismo porcentaje de comisión del intermediario que recibe la cuenta.

Venta nueva: Nosotros llegamos al cliente por insatisfacción del cliente en la ARL, se busca una buena propuesta a la compañía, para poder realizar un buen ofrecimiento al cliente, este es el más rentable cuando es un Nicho de mercado es el 10% y cuando no es Nicho de mercado es el 9%.

Es así como la organización, tiene entre sus servicios la Unidad de ARL, para las empresas que realizan el pago de la ARL a las diferentes aseguradoras.

La empresa brinda un espacio dentro de la jornada laboral para el desarrollo de la práctica profesional y proporciona un recurso humano por medio de un asesor externo, quien realiza el acompañamiento y la guía en la integración de los sistemas de gestión.

El rol en la empresa de la practicante es de Coordinadora de ARL, las funciones principales son:

- Revisión de las planillas de comisión
- Facturación de comisiones
- Elaboración del plan de trabajo de la ARL e Intermediario.
- Comités de seguimiento al plan de trabajo
- Control de presupuestos.
- Ordenes de contratación

Acompañamiento en procesos administrativos de la ARL. (dificultades con la ARL, certificados, consolidado de aportes, que no le atendieron un trabajador, toda la falta de cumplimiento de la ARL al cliente).

Contratación de proveedores que cumplan con los requerimientos del Decreto 1072: 2015.

La organización, de acuerdo con los buenos resultados que se evidenciaron en la integración de los modelos de gestión, delega el SIG a la practicante como Coordinadora, para continuar con el seguimiento y el mantenimiento periódico del PHVA, que contiene los cuatro modelos de gestión y dar cumplimiento a los requisitos de cada una de las normas.

#### **4. Antecedentes.**

##### **4.1 Preanálisis de la situación global sobre la implementación de los SIG**

###### ***4.1.1 Estructura funcional de la organización***

La empresa intermediaria de seguros cuenta con cuatro (4) procesos, los cuales están divididos por proceso de control, proceso operativo, proceso de apoyo y proceso de contingencia.

Los procesos de control constituyen el “Verificar” (V) del SIG. Además de verificar la implementación y mejora, tienen como propósito evaluar la adecuación, conveniencia y eficacia de los procesos y del SIG.

Los procesos clasificados como “procesos de control” son los siguientes:

- Direccionamiento Estratégico
- Revisión y Mejoramiento SIG
- Auditoría Interna

Los procesos operativos constituyen el “Hacer” (H) del SIG. tienen como propósito la prestación del servicio desde que se capta al cliente hasta una efectiva gestión en la elaboración de contratos de seguros.

Los procesos clasificados como “procesos operativos” son los siguientes:

- Gestión de Contratos de Seguros y ARL., estas se encuentran divididas por Unidades de negocios (Unidad de proyectos, Unidad de personas y beneficios, Unidad de corporativos, Unidad de ARL).

- Servicios Financieros

Los procesos de apoyo constituyen el “Planear” (P) del SIG. Además de la planeación, tienen como propósito facilitar los recursos que sean necesarios para la ejecución de los distintos procesos del SIG.

Los procesos clasificados como “procesos de apoyo” son los siguientes:

- Gestión de Recursos

Los procesos de contingencia constituyen el “Actuar” (A) del SIG. En ellos se atiende las necesidades o inquietudes de los clientes y tienen como propósito evaluar, verificar y solucionar las quejas y reclamos de los de los mismos. Además, se generan actividades que proporcionen valor agregado y sostenido a los clientes.

Los procesos clasificados como “Procesos de contingencia” son los siguientes:

- Servicio al Cliente.

En la actualidad la empresa cuenta con cuarenta y un (41) empleados, con contrato a término indefinido y estos se encuentran divididos por unidades de negocios.

La organización desde el año 2004 obtuvo la certificación ISO 9001 e IQNET, siendo pioneros en este tipo de certificación en el sector asegurador, en los años posteriores se trabajó en la implementación de los ocho (8) principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Corporación FENALCO Solidario.

La certificación de este modelo fue obtenida en el año 2016 y se mantiene a la fecha. Así mismo, en el año 2015 se inició la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para responder a las exigencias del Ministerio del Trabajo (MINTRABAJO) del Estado colombiano.

Finalmente, y teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, en el año 2018, se implementó el Sistema de Gestión para el Tratamiento de Datos Personales para dar respuesta a la Ley Estatutaria 1581: 2012 emitida por el Congreso de Colombia, estos sistemas de gestión tenían un funcionamiento de manera aislada, es por esto que el Gerente Administrativo, con el apoyo del Gerente General tomaron la decisión de integrar los modelos preexistentes, los cuales, hasta la fecha, actuaban independientemente

para llevar a la práctica los que consideraban eran unos beneficios inaplazables, a saber, durante el segundo semestre de 2020 se realizó la planificación para la implementación de Sistema Integrado de Gestión (SIG) el cual incluye los componentes del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo (SGSST), Sistema para el Tratamiento de Datos Personales (STDP) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

#### **4.2 La organización en el contexto regional**

Es importante tener conocimiento sobre la diferencia entre corredor y agencia en el sector asegurador, la diferencia más representativa prima en el tema de responsabilidad puesto que los corredores de seguros se deben de constituir como sociedad anónima y deben de rendir cuentas directamente a la superintendencia financiera, en donde deberán entregar los informes pertinentes cada tres meses y las agencias deben de ser constituidas como sociedad limitada, en la cual los socios responden con su patrimonio y estas son vigiladas por las aseguradoras a las cuales se le expiden las pólizas, es importante resaltar que no existe ley a la fecha que obligue a las agencias a ser corredores de seguros. La empresa intermediaria de Seguros está constituida como una agencia, ósea que en este orden de ideas estas deben de rendir cuentas a las aseguradoras por medio de su idoneidad para el manejo de la cuenta, entre las aseguradoras más representativas están: Seguros Generales Suramericana, Seguros Bolívar, Allianz, Seguros el Estado, Confianza seguros, etc.

La empresa intermediaria de seguros de acuerdo con las últimas estadísticas se encuentra ubicada entre las cuatro mejores agencias a nivel regional, teniendo unos ingresos superiores a \$ 4,500,000, estando por encima de doce importantes corredores de seguros a nivel Antioquia.

En Antioquia existen 512 entidades integradas por personas naturales y jurídicas dedicadas a la intermediación de seguros de las cuales en su gran mayoría se encuentran ubicadas en el Municipio de Medellín, estas empresas están distribuidas por facturación de las cuales 264 empresas son pequeñas, 5 empresas son medianas, 1 empresa es grande y dos empresas son corporativas.

### **4.3 Un paso hacia la evolución de los modelos de gestión**

Toma de la decisión para la integración de los modelos; como se menciona anteriormente en el año 2020, la alta Dirección de la organización tomó la decisión de integrar los cuatro (4) componentes de gestión implementados de manera individual en la organización. Durante el segundo semestre del año 2020 se desarrollaron las actividades correspondientes a “diseño” y “planificación” del Sistema Integrado de Gestión (SIG) y durante el año 2021 el “hacer”, “verificar” y el “actuar”, integrados en el ciclo PHVA, siendo este un logro considerable para la organización.

#### *Resumen del desempeño post integración de los modelos de gestión*

A continuación, se describen los resultados de la gestión asociados a las organizaciones gestoras de los modelos de gestión involucrados:

#### **4.3.1 ICONTEC (Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación)**

Se mantiene la certificación con base a la norma ISO 9001: 2015, con límite de aplicabilidad de 2023-07-22.

#### **4.3.2 Corporación Fenalco Solidario – Responsabilidad social (RSE)**

Desde el año 2015, la organización inicio por convicción y voluntad propia, un acercamiento a la responsabilidad social ya la sostenibilidad. En la actualidad, el puntaje otorgado por la Corporación Fenalco Solidario es de 77, 42%, es decir, 7,42% adicional al año 2020. Los principios fundamentales pertinentes al incremento fueron los siguientes: medio ambiente, proveedores, competencia, colaboradores y gobierno corporativo.

#### **4.3.3 Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo – Decreto 1072: 2015 SG-SST**

Los avances específicos, frente a las exigencias del Decreto 1072: 2015 y la Resolución 0312: 2019, se ratifican en el puntaje de 99,5% avalado por ARL Seguros Bolívar. Este resultado está respaldado, principalmente, por los avances en los siguientes temas:

Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo en desarrollo con un avance en el desarrollo de aspectos integrales;

- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial;
- Conformación, capacitación y funcionamiento del COPASST de acuerdo con la legislación vigente; y,
- Matriz de riesgo
- No reclamaciones si sanciones por incumplimiento a la Ley 1581: 2012 en relación con el tratamiento de datos personales.

#### **4.4 Metodología utilizada para la integración de los modelos**

En el entorno internacional se encuentran documentos que brindan orientaciones para la integración de los modelos que soportan los diferentes modelos de gestión empresarial. Dentro de los más conocidos se encuentran la Norma UNE 66177:2005 (Guía para la integración de sistemas de gestión) que proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los SG de la calidad, medio ambiente y gestión de la seguridad y salud de los trabajadores, la cual fue emitida por AENOR (Asociación Española de Normalización). Por otra parte, también está disponible el documento PAS 99: 2006 (Sistemas Integrados) emitida el BSI (British Standards Institution). El propósito global que exponen estos dos documentos es lograr integrar la gestión dentro del sistema de procesos de una organización para lograr las metas de eficacia, eficiencia y efectividad que hayan sido planificadas. Para el caso de la organización; se partió de la propuesta de la Norma Española UNE 66177:2005 en lo pertinente al modelo denominado “Avanzado”.

#### **4.5 Aspectos de la gestión impactados a través de la integración de los modelos**

Situación proyectada y beneficios: desde un principio la organización se enfocó en ajustar la integración de los modelos de gestión tanto en su información documentada como en la práctica misma. Por otra

parte, también se procedió a validar el PHVA del SIG; unificar las métricas (indicadores del SIG), implementar la auditoría interna combinada, redistribuir las funciones-responsabilidades-autoridad para definir y clarificar los responsables del SIG; y, proyectar ante las partes interesadas una gestión uniforme.

En términos específicos el inventario de los beneficios es el siguiente:

- Aumentar la eficacia y eficiencia en la gestión de los sistemas y en la consecución de los objetivos y las metas;
- Simplificar y reducir la documentación y los registros;
- Reducir los costos de mantenimiento del sistema y especialmente los de evaluación, es decir, la simplificación del proceso de auditoría; y,
- Mejorar tanto la comunicación interna como la imagen externa alcanzando mayor confianza en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Antecedentes de integraciones en otras organizaciones

#### 4.6 Antecedentes recientes, actuales y pertinentes en Sistemas Integrados de Gestión

**Tabla 2**

*Referencias de autores*

| Ubicación                                    | Sectores involucrados  | Problemas y tendencias  | Enfoques   | Métodos destacados  |
|--|--|---|--|---|
| <b>Nacional</b><br><b>Santa fe de Bogotá</b> | Industrias manufactureras, construcción, actividades inmobiliarias de alquiler y empresariales | Es importante tener en cuenta las siguientes problemáticas que la autora menciona.<br><br>Existe desconocimiento de la importancia que la ética empresarial tiene en los procesos de implementación, mantenimiento y certificación de | Fortalecimiento de la reputación, permanencia en el mercado y como ventaja competitiva, basados en el objetivo principal de la rentabilidad. | Análisis de la implementación de aspectos “de la ética empresarial en los sistemas de gestión SGC, SGA y SG-SST, de organizaciones certificados en el |

|  |                           |   |   |   |
|--|---------------------------|---|---|---|
|  |                           | <p>sistemas de gestión, generando pérdida de su esencia filosófica.</p> <p>En algunos casos, los sistemas de gestión de la calidad son vistos como un instrumento que solo sirve para organizar los procesos. (Benavides,2013, p. 84)</p>   |   | <p>Distrito Capital de la ciudad de Bogotá.</p> <p>Se incluyo exploración general de la actividad, trabajo de campo, análisis de la información obtenida, y hallazgos y recomendaciones.</p> <p>Nota 1: la sigla SGA se refiere a sistemas de gestión ambiental.</p> <p>Nota 2: La norma OSHAS 18001: 2007 fue remplazada por la ISO 45001:2018</p>                     |
| <p><b>Nacional</b></p> <p><b>Urabá</b></p> | <p>Servicios públicos</p> | <p>Según Estrada (2018) en la investigación se evidencia, algunas problemáticas más notables, como son que los empleados consideran que la gerencia no determina y ni proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.</p> <p>Asimismo, los resultados hacen evidente la necesidad de mejorar los aspectos de liderazgo como la planeación de los recursos, personal y espacios de trabajo por parte de la alta dirección, para lograr una prestación del servicio</p> | <p>Fortalecer el sistema de gestión de la calidad e incorporar el concepto integral bajo las normas ISO 14001 y OSHAS 18001 dentro de la organización. (Estrada, 2018, p. 23).</p> <p>Nota 1: La norma OSHAS 18001: 2007 fue remplazada por la ISO 45001:2018</p> | <p>La implementación de la guía permitió el fortalecimiento y la alineación de los procesos que la empresa tiene en la actualidad, se logró realizar un estudio de la situación actual de la compañía donde se concluye que se encuentra en una etapa de fortalecimiento.</p> <p>La guía está compuesta por objetivos, ámbito de aplicación, siglas y abreviaturas,</p> |

|                                  |  |  |   |   |
|----------------------------------|--|--|---|---|
|                                  |  | de forma integral. (Estrada, 2018, p. 23).   |   | definiciones generales, carácter de integralidad del sistema de gestión, principios de la gestión integral y pasos de la implementación.  |
| <b>Nacional</b><br><b>Bogotá</b> | Público en General, Consultores y coordinadores de sistemas de gestión | <p>Panificación de un SGC como plataforma para integrar otros modelos de gestión.</p> <p>Determinar el impacto que tiene en las organizaciones contar con un sistema de gestión de la calidad cuando se desea implantar otro modelo de gestión normalizado.</p> <p>Alcanzar una gestión integral implica analizar, entender y tomar decisiones en la organización teniendo en cuenta la perspectiva de todas las partes interesadas. (Velásquez, 2014, p. 18).</p> | <p>Fortalecer un SGC, por medio de un proceso de planificación y la incorporación de herramientas relacionadas con los costos de calidad.</p> <p>Participación de los miembros de la organización en todos los niveles jerárquicos.</p> | <p>Se propone los siguientes pasos:</p> <p>Satisfacción de las partes interesadas, liderazgo, participación, enfoque de sistema para la gestión, enfoque por procesos, mejora continua, toma de decisiones y relaciones gana a gana.</p> <p>Estos principios reformulados pueden contribuir a la construcción de una cultura que propicie el desarrollo sostenible o sustentable a través del fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas</p> <p>(Velásquez, 2014, p. 15).</p> |

|   |                       |   |  |  |
|---|-----------------------|---|--|--|
| <p><b>Nacional</b></p> <p><b>Cundinamarca</b></p> | <p>Sector público</p> | <p>De acuerdo con la Ley 872 de 2003 (Congreso de la República de Colombia, 2003) establece la obligatoriedad de implementar el sistema de gestión de la calidad en entidades del Estado.</p>   | <p>Desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el Sistema Integrado de Gestión, por medio de una guía que permita mayor claridad para todas las entidades que componen las Gobernación de Cundinamarca.</p>   | <p>Análisis de la implementación de la guía para la NTC ISO9001: 2008 y la NTC-GP 1000: 2009, los sistemas de gestión obligatorios y otros opcionales se realizan de manera independiente, dentro de la Gobernación de Cundinamarca.</p>   |
| <p><b>Nacional</b></p> <p><b>Colombia</b></p>     | <p>Educación</p>      | <p>Según Losada y Zambrano (2017)</p> <p>Ninguna de las misiones de las IES de la muestra contiene el compromiso con los sistemas de calidad y ambiental, es decir, esos sistemas no conforman el núcleo misional de las IES, hecho que no favorece o no facilita la implementación del sistema integrado de gestión.</p> | <p>El enfoque es proponer lineamientos para la integración de sistema de gestión NTC-ISO 9001 y NTC-ISO 14001 en las Instituciones Educativas Superiores. El estudio se lleva a cabo con una muestra de seis universidades que se encuentran certificadas con Icontec bajo la NTC-ISO 9001:2008.</p> <p>(Losada y Zambrano, 2017, p. 3).</p> | <p>Se plantea unos lineamientos para la integración de los sistemas de gestión NTC-ISO 9001: 2015 y NTC-ISO 14001: 2015:</p> <p>Alcance y nivel de la integración.</p> <p>Términos y definiciones.</p> <p>Hacia un sistema de gestión integrado.</p> <p>Creación de un área de SIG.</p> <p>Sensibilización del SIG.</p> <p>Hacia una política integral</p> <p>Incorporar los requerimientos de</p> |

|  |                                  |  |  |  |
|--|----------------------------------|--|--|--|
|  |                                  |  |  | <p>los sistemas de gestión.</p> <p>Comprensión de la organización y su contexto</p> <p>Comprensión de expectativas</p> <p>Liderazgo y compromiso</p> <p>Roles y autoridades</p> <p>Planificación</p> <p>Apoyos</p> <p>Operación</p> <p>Evaluación de desempeño y mejora.</p> |
| <p><b>Internacional</b></p> <p><b>Cuba</b></p> | <p>Aplica todos los sectores</p> | <p>Por otro lado, como menciona (Rodríguez, 2012).</p> <p>La necesidad de crear una herramienta nace porque en la mayoría de las situaciones, los profesionales se encuentran ante la tarea de mejorar la gestión y el desempeño de organizaciones de producción o servicios ya existentes, en las cuales, una limitante importante del desempeño de estas es la falta de un enfoque de proyección y gestión, que relacione consistentemente la visión, los objetivos, los planes de acción e indicadores con los procesos clave de la organización y mantenga</p> | <p>El principal enfoque es de brindar una herramienta que permita diseñar una organización de nueva creación al tiempo que se va construyendo, sustentado en una plataforma integrada. Tiene, además, la ventaja de ser aplicable a rediseños de organizaciones ya existentes.</p> | <p>Análisis de la metodología del diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias, por medio de una herramienta la cual inicia su implementación con unos procedimientos que se dividen en fases:</p> <p>Fase I: proyección estratégica.</p>              |

|                                  |                           |   |  |  |
|----------------------------------|---------------------------|---|--|--|
|                                  |                           | alineados todos los sistemas y funciones hacia un fin común.  |  | <p>Fase II: diseño de los procesos.</p> <p>Fase III: diseño del modelo de control de gestión.</p> <p>Fase IV: diseño de la estructura</p> <p>V: automatización</p> <p>VI: implementación</p>   |
| <b>Internacional<br/>Ecuador</b> | Aplica todos los sectores | <p>Por otro lado, como menciona (Sotolongo, 2018).</p> <p>De acuerdo con las actuales exigencias en materia de calidad y de seguridad y salud en el trabajo, relativas a la satisfacción de los trabajadores, de los clientes, y demás partes interesadas, han demostrado que los sistemas de gestión son grandes aliados de las organizaciones que quieren mejorar su desempeño,</p> | La fortaleza es optimizar la gestión y optar por la integración de los modelos de gestión. | <p>Es importante tener en cuenta que tanto la Norma ISO 9001:2015 y la ISO 45001: 2018 comparten similares requisitos, se facilita la integración. La estructura de ambas normas se basa en el ciclo PHVA y se sustenta en los siguientes principios:</p> <p>Enfoque al cliente</p> <p>Liderazgo</p> <p>Participación del personal</p> <p>Enfoque basado en procesos.</p> <p>Mejora.</p> <p>Toma de decisiones basada en evidencias.</p> |

|                                     |                                   |  |   |  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|---|--|
|                                     |                                   |  |   | Gestión de las relaciones.<br>(Sotolongo, 2018).   |
| <b>Internacional</b><br><b>Cuba</b> | Sector Industrial<br>Confecciones | <p>Es importante tener en cuenta las siguientes problemáticas que los autores mencionan:</p> <p>Se evaluaron los principios de la Responsabilidad Social, se detectó como problema: la falta de integración de la gestión de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno, para lo cual se diseñó un plan de acciones y se aprobó una política integrada que contribuye a la mejora del desempeño de los sistemas y de la gestión de la organización, en contribución con los pilares económico, social y ambiental del desarrollo sostenible. (Lleane et al., 2019).</p> | <p>La fortaleza es diseñar una metodología para la gestión integrada de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno enfocada a la Responsabilidad Social Empresarial que consta de siete etapas, quince pasos y nueve tareas, que responde a un conjunto de principios propios de la responsabilidad social. (Lleane et al., 2019).</p> | <p>Análisis de la integración de los requisitos de las normas:</p> <p>NC ISO 9001:2015, NC ISO 14001:2015, NC ISO 45001:2018 y la Resolución 60/11 de la CGRC,</p> <p>e incorpora principios de la Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>Para su desarrollo se toma como método de integración la, UNE 66177: 2005 y la NC PAS 99:2008 aborda</p> <p>los elementos comunes que se pueden tratar de forma integrada en función de que las organizaciones no desarrollen sistemas independientes, sino que implanten un sistema global de gestión. (Lleane et al., 2019).</p> |

Tabla 2. Esta contiene las referencias nacionales e internacionales, en las cuales se investiga sobre modelos de gestión y su integración.

## **5. Avances del tema en el marco local, nacional e internacional**

### **5.1 Marco local**

#### **Caso No 1: Helpharma S.A.S / Entrevista**

- Título: Integración de los modelos SGC y SG-SST, en la línea de dispensación y administración de medicamentos y dispositivos médicos.
- Objetivos:
  - Implementar los modelos de gestión para participar en licitaciones privadas y públicas compitiendo con precios y calidad del servicio.
  - Optimizar los recursos como miembro del grupo corporativo Patria (Brasil).
- Categorías: Combinación de Sistemas de Gestión con enfoque de eficacia, eficiencia y efectividad.
- Conclusiones:
  - La gestión integral permite mantener la certificación del sistema de gestión de calidad (SGC) otorgada por la organización evaluadora de la conformidad Bureau Veritas de Colombia Ltda.
  - Incrementar el resultado de las autoevaluaciones con base en la Resolución 0312: 2012 a niveles de “Aceptable”.

#### **Caso No 2: Lito S.A.S / Entrevista**

- Título: Integración de los modelos SGC, SGA y SG-SST en la línea de aprovechamiento y transformación de excedentes industriales dentro de las corrientes de residuos reciclables y peligrosos.

- **Objetivo:**
  - Implementar y mantener los modelos de gestión para cumplir con las exigencias contractuales de las diferentes organizaciones clientes, especialmente, CODENSA y EMGESA.
- **Categorías:** Combinación de Sistemas Integrados de Gestión por exigencia de requisitos contractuales, legales, normativos y reglamentarios.
- **Conclusiones:**
  - Mantener las certificaciones de los tres (3) modelos de gestión otorgadas por la organización evaluadora de la conformidad SGS de Colombia.
  - Incrementar el resultado de las autoevaluaciones con base en la Resolución 0312: 2012 a niveles de “Aceptable”.

## 5.2 Marco Nacional

### **Caso No 1:** Persona Giovanna Benavides Silva / Convenio Universidad Santo Tomás e ICONTEC

- **Título:** Ética empresarial y sistemas integrados de gestión: organizaciones pioneras certificadas en Bogotá, D.C.
- **Objetivos:** Identificación de los componentes de gestión (SGC, SGA y SG-SST), su aplicación y los resultados obtenidos en las organizaciones pioneras en este proceso, ubicadas en el Distrito Capital de la ciudad de Bogotá, frente a elementos de la ética empresarial.
- **Categorías:** Aplicación de subtemas (ética empresarial) en Sistemas Integrados de Gestión (SIG).
- **Conclusiones:**
  - Se desconoce la esencia filosófica de los sistemas de gestión implementados y certificados. (Benavides,2013, p. 84).
  - En general, es evidente la falta de conocimiento con respecto al tema de la ética y la

ética empresarial por parte de los directivos. Si bien es cierto que el hombre acude a su razón para distinguir entre hacer el bien o hacer el mal, quien guía a un grupo de tipo social debe poseer la capacidad intelectual y “moral” para dirigirla hacia el éxito mediante la toma de decisiones racionales y acertadas. (Benavides,2013, p. 84)

- Existe un errado concepto de lo que es responsabilidad social, pues, en varios casos este se enfoca única y exclusivamente en obras de filantropía y códigos deontológicos a los cuales no se les da el valor que ameritan. (Benavides,2013, p. 84).

**Caso No 2:** Persona Ana Maria Estrada Tordecilla / Consultora independiente

- Título: Guía para la implementación de un sistema de gestión integral en la empresa Óptima de Urabá S. A. E.S.P.
- Objetivos: Realizar una guía de implementación del sistema de gestión integral basada en las normas ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2018 y OSHAS 18001: 2007.
- Categorías: Combinación de Sistemas Integrados de Gestión con enfoque en racionalización en el uso de recursos.
- Conclusiones: Es importante mencionar que la autora logra concluir  

Que la implementación del sistema de gestión de calidad (SGC) en la empresa Óptima de Urabá se encuentra aún en una etapa de fortalecimiento, los temas en manejo ambiental, seguridad y salud en el trabajo (SST) no son incluidos como elementos de cohesión a dicho sistema y algunos de sus procesos requieren mayor control para lograr la eficacia del SGC. (Estrada, 2018, p. 23).

**Caso No 3:** Persona Maria del Rosario Velásquez Rueda / Convenio Santo Tomás e ICONTEC

- Título: Planificación de un sistema de gestión de la calidad como plataforma para integrar otros modelos de gestión.

- **Objetivos:** examinar la forma de planificar el sistema de gestión de la calidad, de modo que se facilite la integración de otros sistemas de gestión.
- **Categorías:** Combinación de Sistemas de Gestión con enfoque de eficacia, eficiencia y efectividad.
- **Conclusiones:** Es importante mencionar que la autora logra concluir
  - Los modelos de gestión se sustentan en unos principios similares. No obstante, es importante que los de la gestión integral puedan aplicarse independientemente del modelo o tema de interés de la organización. (Velásquez, 2014, p. 14).
  - Para que un SGC realmente se convierta en una plataforma para la implantación de otros modelos de gestión y se favorezca la gestión integral, es necesario garantizar que este se articule a la estrategia de la organización, lo cual implica conocer su contexto interno y externo y además que la información resultante del SGC hable el lenguaje de la dirección, es decir, el lenguaje del dinero. (Velásquez, 2014, p. 18).
  - Alcanzar una gestión integral implica analizar, entender y tomar decisiones en la organización teniendo en cuenta la perspectiva de todas las partes interesadas. (Velásquez, 2014, p. 19).

**Caso No 4:** Personas Claudia Patricia López Cabrera / Víctor Hugo Velásquez Ortiz / Gobernación de Cundinamarca.

- **Título:** Diseño de una guía metodológica para la implementación del sistema integral de gestión y control de la Gobernación de Cundinamarca.
- **Objetivos:** diseñar una guía metodológica para la implementación del sistema integral de gestión y control de la Gobernación de Cundinamarca, certificada en NTC-ISO 9001:2008 y NTC-GP 1000:2009 y busca dar respuesta a la pregunta: ¿Con qué metodología se puede lograr la

implementación de los sistemas de gestión en la Gobernación de Cundinamarca?

- Categorías: Combinación de Sistemas Integrados de Gestión por exigencia de requisitos contractuales, legales, normativos y reglamentarios.
- Conclusiones: Es importante mencionar que los autores logran concluir
  - La guía metodológica contempla el abordaje de las principales dificultades identificadas en las gobernaciones y la Alcaldía Mayor para la implementación de sus sistemas de gestión.
  - Contar con el compromiso del gobernador, la asignación de recursos humanos y financieros, la adecuada alineación de los indicadores por proceso con los objetivos del sistema, la certificación del sistema de gestión de calidad con las normas NTC ISO 9001:2008 y NTC GP 1000:2009. (López y Velásquez, 2016, p. 12).

**Caso No 5:** Persona Sandra Jastri Losada Rodríguez – Sonia Angelica Zambrano Pineda / Universidad Santo Tomas y Universidad Nacional de Colombia.

- Título: Lineamientos de un sistema integrado de gestión bajo los requisitos de NTC-ISO 9001:2015 y NTC-ISO 14001:2015 en instituciones de educación superior.
- Objetivos:
  - Integrar los sistemas de gestión según las normas técnicas NTC-ISO 9001:2015 y NTC-ISO 14001:2015 en instituciones de educación superior (IES).
  - Analizar los documentos maestros para identificar ejes y componentes misionales que puedan facilitar la articulación de un sistema integrado de gestión.
- Categorías: Combinación de Sistemas de Gestión con enfoque de eficacia, eficiencia y efectividad.
- Conclusiones:

- Se proponen unos lineamientos que pueden servir para que las IES integren sus sistemas de gestión de calidad y ambiental, de manera que aporten a la toma de decisiones por parte de la alta dirección, este tipo de investigaciones ayuda a tener una visión más amplia a los directivos sobre los beneficios de adoptar un sistema de calidad.

### 5.3 Marco internacional

**Caso No 1:** Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

- Título: Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias.
- Objetivos: lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos.
- Categorías: Combinación de Sistemas Integrados de Gestión para facilitar la gestión de los procesos.
- Conclusiones: Así mismo, Rodríguez (2012) concluye que “esta metodología constituye una herramienta que pudiera generalizarse para el diseño de otras organizaciones similares, incluso con algunos ajustes y en particular, puede aplicarse a rediseños de organizaciones en la composición de los grupos de trabajo” (p. 11).

**Caso No 2:** Persona Maria Sotonlogo Sánchez / Ecuador

- Título: Hacia la integración de los sistemas de gestión: calidad y seguridad y salud en el trabajo.
- Objetivos:
  - Reflexionar sobre la necesidad de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad y Seguridad y Salud en el trabajo ante las exigencias del marco legal ISO 9001: 2015 y la ISO 45001: 2018, sus ventajas, desventajas y recomendaciones para su integración.
  - Hay que asegurar de que el sistema integrado cumpla de manera eficaz y eficiente con

los requisitos de varios sistemas de gestión.

- Categorías: Combinación de Sistemas de Gestión con enfoque de eficacia, eficiencia y efectividad.
- Conclusiones: Así mismo, Sotonlogo (2018) concluye que
 

“el Sistema Integrado de gestión de la calidad y la Seguridad y Salud en el Trabajo basado en el enfoque de riesgos permite mejorar la confianza y satisfacción del cliente y las partes interesadas; establece una cultura proactiva, de prevención, mejora y protección y asegura la consistencia de calidad de los productos y servicios”.

**Caso No 3:** Lleana Paneque Silva – Maria Rosario Moreno Pino – Yudelkis Salcedo – Raul Ernesto Batista / Revista de desarrollo sustentable, Negocios, emprendimiento y educación (Rilco).

- Título: Metodología para la gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo enfocada a la responsabilidad social.
- Objetivos:
  - Desarrollar una metodología para la gestión integrada de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno enfocada a la Responsabilidad Social Empresarial.
- Categorías: Combinación de Sistemas Integrados de Gestión para facilitar la gestión de los procesos.
- Conclusiones: Así mismo, (Lleane et al., 2019). concluye que
  - Se aborda el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en la gestión integrada como iniciativa ante los desafíos actuales a partir de identificar e integrar principios que evidencian el compromiso y la responsabilidad de la empresa para lograr el bienestar de todas sus partes interesadas y la mejora del desempeño de la organización.

- Se diseñó una metodología para la gestión integrada de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno enfocada a la Responsabilidad Social Empresarial que consta de siete etapas, quince pasos y nueve tareas, que responde a un conjunto de principios propios de la responsabilidad social.

#### **5.4 Relacionamiento con la sistematización:**

Como punto de partida, y casi que una recomendación general, Sotonlogo (2018) considerada que la ISO 9001:2015 y la ISO 45001:2018 tienen una estructura de alto nivel que posibilita la compatibilidad entre los dos sistemas de gestión en cuanto a la unidad en el vocabulario y los requisitos, esto facilita la integración. La estructura de ambas normas se basa en el Ciclo de Mejora PHVA y los principios básicos de los sistemas de gestión. Teniendo en cuenta una visión global del tema, la mayoría de las investigaciones asociadas a los sistemas integrados de gestión no involucran la incorporación de la ética profesional. (Benavides,2013, p. 84). Así mismo, Estrada (2018) afirma que la importancia de realizar una guía para la implementación de un SGI permitió focalizar las necesidades de la organización en miras de fortalecer el Sistema de Gestión de calidad e incorporar el concepto integral bajo las Normas ISO 14001 y OSHAS 18001, actualmente remplazada por la ISO 45001: 2018. Este es un enfoque que permite pensar que para integrar los modelos de gestión se requiere escoger como eje integrador alguna de las estructuras de los componentes. por lo anterior, Velásquez (2014), considera que el sistema de gestión de la calidad, el cual se relaciona directamente con la satisfacción de las expectativas de los clientes, debería servir de plataforma básica para facilitar la integración de otros sistemas de gestión. No obstante, alcanzar una gestión integral implica analizar, entender y tomar decisiones en la organización teniendo en cuenta la perspectiva de todas las partes interesadas sin excluir todos los modelos involucrados, independientemente si se trata de un mismo bloque de gestión. este el caso de cómo (López y Velásquez, 2016, p. 12), genera conocimiento al disponer de un nuevo documento

metodológico para la implementación de sistemas integrales de gestión, sin embargo esta guía metodológica contemplo el abordaje de las principales dificultades identificadas en las gobernaciones y la Alcaldía Mayor para la implementación de sus sistemas de gestión en cuanto a la falta de capacitación, de compromiso y de continuidad de los servidores públicos con los sistemas de gestión, el escaso compromiso de la alta dirección, la falta de políticas institucionales, la desarticulación de objetivos y metas, Análisis de la implementación de la guía para la NTC ISO 9001: 2008 y la NTC-GP 1000: 2009. por otra parte, también podemos encontrar enfoques y alcances como el de (Lleane et al., 2019) QUIEN plantea, la realización de una integración de los requisitos de las normas: NC - ISO 9001:2015, NC - ISO 14001:2015, NC - ISO 45001:2018 y la Resolución 60/11 de la CGRC (Contraloría General de la Republica), e incorpora principios de la Responsabilidad Social Empresarial. Para su desarrollo se toma como método de integración la, UNE 66177: 2005 y la NC PAS 99:2008 aborda los elementos comunes que se pueden tratar de forma integrada en función de que las organizaciones no desarrollen sistemas independientes, sino que implanten un sistema global de gestión.

Sin duda alguna, la implementación de un sistema de gestión de calidad potencializa a las empresas, independiente del sector al que correspondan, a tener en el mercado más confiabilidad y aceptación por las partes interesadas, puesto que marcan la diferenciación en los productos y servicios ofertados, lo cual constituye una consigna clave para la integración con enfoque a la satisfacción integral de las partes interesadas. lo anterior involucra un compromiso, tal y como lo establece Rodríguez (2012), que “el diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos” (p. 2). finalmente, la mejora de los modelos integrados no puede excluir, más si se trata de un elemento común. Así pues, se busca, a partir de la observación y la aplicación de instrumentos cualitativos, establecer las relaciones causa-efecto, con el fin de generar lineamientos para el sistema integrado de

gestión bajo los lineamientos de las normas NTC-ISO 9001:2015 y NTC-ISO 14001:2015. (Lozada y Zambrano, 2017, p. 76).

## 6. Metodología para la integración de modelos de gestión

El sistema integrado de gestión (SIG) fue definido y establecido con base en la estructura del SG-SST exigida por el Decreto 1072: 2015. Esta estructura corresponde al PHVA.

Teniendo en cuenta el grado de madurez y cultura de los sistemas de gestión, el primer sistema de gestión implementado fue el de calidad en el año 2002. Este sistema de gestión afianzo las prácticas de gestión en los años posteriores. No obstante, la alta Dirección evidencio que podría ser viable una integración teniendo en cuenta la disciplina, compromiso y enfoque de las unidades de negocios involucradas. Así fue como se promovió tomar como base integradora la estructura del SG-SST; para ello, se partió de una tabla comparativa que involucraba los siguientes referenciales:

Resolución 0312: 2019 / NTC ISO 9001: 2015 / RSE Responsabilidad social empresarial Fenalco Solidario / Tratamiento de datos personales Ley 1581: 2012.

Teniendo en cuenta las metodologías disponibles se seleccionó la UNE 66177:2005 (Guía para la integración de sistemas de gestión) analizando los aspectos de madurez, complejidad, alcance y riesgos; posteriormente, se seleccionó el método "Avanzado".

- Metodología para la integración

Teniendo en cuenta que se escogió el PHVA del SG-SST como marco general de integración, fue definida la estructura documental con base en este criterio. La tabla No 3 resume el PHVA de la estructura documental de SIG.

### Tabla 3

*Documentación del Sistema Integrado de Gestión (SIG)*

| Planear<br>(P)                | Hacer<br>(H)                            | Verificar<br>(V)                   | Actuar<br>(A)                               | Biblioteca<br>SIG         |
|-------------------------------|---|------------------------------------|---|---------------------------|
| Contextualización y liderazgo | Plan de trabajo anual                   | Auditorias y evaluaciones          | AC-ATR-APO                                  | Requisitos legales        |
| Políticas                     | Capacitaciones                          | Inspecciones                       | Mejora continua                             | Requisitos normativos     |
| Responsabilidades             | Comunicación                            | Revisión por la Dirección          | Reprocesos                                  | Requisitos reglamentarios |
| Descripción Sociodemográfica  | Gastos de representación                | Ausentismo                         | Tratamiento problemas del servicio          | Otros requisitos          |
| Control de documentos         | Gestión recurso humano                  | Evaluaciones medicas ocupacionales | Investigaciones de IAT-EL                   |                           |
| Identificación de riesgos     | Participación de los trabajadores       | Requisitos legales y otros         | Quejas y reclamos de las partes interesadas |                           |
| Control de registros          | Diagnóstico de las condiciones de salud | Evaluación SIG                     |   |                           |
| Reglamentos                   | Informe condiciones de salud            | Indicadores SIG                    |   |                           |
| Códigos generales             | Programas de VE                         | Rendición de cuentas               |   |                           |
| Profesiograma                 | Medidas de prevención y control         |                                    |   |                           |
| Matriz de recursos            | Prev-Prep-Resp Emergencias              |                                    |   |                           |
| Presupuestos                  | Gestión del cambio                      |                                    |   |                           |
|                               | Tratamiento de datos                    |                                    |   |                           |
|                               | Responsabilidad social                  |                                    |   |                           |
|                               | Adquisiciones                           |                                    |   |                           |
|                               | Contratación                            |                                    |   |                           |
|                               | Prestación del servicio                 |                                    |   |                           |
|                               | Gestión de cartera                      |                                    |   |                           |

**Tabla 3.** Esta es una tabla que consolida toda la información que compone el SIG, la cual se encuentra en el servidor de la empresa para consulta de todos los colaboradores, esta tiene restricciones de

modificación y eliminación, y periódicamente se realizan copias de seguridad para salvaguardar la información.

## **6.1 Pasos específicos aplicados a la integración de modelos de gestión**

A manera de guía, los pasos específicos aplicados para la integración de los cuatro (4) modelos de gestión, fueron los siguientes:

### **6.1.1 Generar la planificación estratégica**

Dando cumplimiento a los requisitos de liderazgo y compromiso por parte del empleador, se generó un procedimiento que corresponde al nombre de planificación estratégica, el cual contine la misión, visión, la matriz DOFA, necesidades y expectativas, objetivos, indicadores y el plan de acción, este documento integra los requerimientos de los cuatro (4) modelos de gestión, considerándose como el punto de partida para la planificación de la integración.

### **6.1.2 Generar el plan de trabajo anual**

Este corresponde a la planeación de las actividades que se proponen durante todo el año para el cumplimiento de los objetivos del SIG, en este se establecen las fechas y el porcentaje de cumplimiento.

### **6.1.3 Generar la matriz de formación.**

De acuerdo con los requerimientos de los sistemas de gestión; Decreto 1072:2015, Norma ISO 9001: 2015, Responsabilidad Social Empresarial RSE y tratamiento de datos; se realiza la planificación de las formaciones, teniendo en cuenta la integración de los modelos antes mencionados y la necesidad de que nuestros colaboradores obtuvieran más información del SIG. Algunas de las formaciones más representativas durante el año, son las siguientes:

- Tratamiento de datos normatividad y generalidades

- Responsabilidad Social Empresarial Fenalco Solidario RSE
- Direccionamiento estratégico – planeación estratégica
- Política integral – objetivos del SIG – mapa de procesos
- Estructura organizacional
- Reglamento interno de trabajo
- AMEF
- Inducción y reinducción del SG-SST
- Seguridad vial
- Riesgo publico
- Riesgo químico
- Plan de emergencias

#### **6.1.4 Establecer y aprobar el presupuesto financiero del SIG.**

Se plantea un presupuesto inicial que cuenta con los siguientes rubros: seguridad industrial, medicina preventiva y del trabajo, capacitaciones, bienestar, ambiental e higiene industrial. El presupuesto se liga con la matriz de recursos y los requerimientos son aprobados desde la Dirección Estratégica, todos los meses se realiza revisión con la Unidad de servicios Financieros, para justificar la adquisición de compras y servicios, por lo anterior esta actividad se ejecuta mensualmente.

#### **6.1.5 Establecer el cronograma de las reuniones de los comités corporativos.**

Como implementación del SIG, se ve la necesidad de crear unos comités en los cuales participan todos los colaboradores, estos contienen unos temas establecidos y una periodicidad, esto permite tener una mayor retroalimentación entre Unidades y Gerencia, todas las actas son la evidencia del seguimiento que se realiza a cada uno de los temas asignados.

#### **6.1.6 Establecer el programa de auditorías.**

Se establece el programa de auditorías para el año, en este se establecen las auditorías internas las cuales serán combinadas del SIG, estas se realizan antes de las auditorías externas las cuales son ICONTEC que evalúa el cumplimiento a la Norma ISO 9001: 2015 y la auditoría de Responsabilidad Social empresarial RSE Fenalco Solidario, la programación es socializada con los colaboradores en comité gerencial y es enviado a los Ejecutivos para que se programen los ciclos de formaciones internas.

#### **6.1.7 Ejecutar las actividades propias del “Hacer” (H) del SIG.**

Es ejecutar lo planeado. En su desarrollo se pueden evidenciar los problemas que se pueden presentar en la implementación; así mismo, se identifican las oportunidades de mejora y se procede a realizarlas. Teniendo en cuenta lo anterior, se ejecutaron las siguientes actividades:

- **Ejecutar el plan de trabajo del SG-SST.** Se realiza seguimiento al plan de trabajo anual, este permite evaluar la efectividad de sus actividades y el cumplimiento.
- **Ejecutar el plan de acción de la planeación estratégica.** Se realiza seguimiento al plan de acción, este permite evaluar la efectividad de sus actividades y el cumplimiento; Es importante tener en cuenta que el plan de acción contiene todas las actividades del SIG, mientras que el Plan de trabajo del SG-SST contiene actividades propias de los requerimientos del Decreto 1072:2015, por lo tanto, es mucho más extenso y revisado por el COPASST y la Unidad de ARL, y el plan de acción es revisado por Dirección estratégica y la Coordinadora del SIG.
- **Ejecutar los compromisos de la matriz de capacitaciones,** la matriz de capacitaciones es un insumo importante para la programación de las formaciones, esta permite ver las necesidades de los colaboradores y del SIG; la organización impulsa y motiva a sus

empleados con políticas de incentivos, que promueven el crecimiento profesional por lo cual se puede acceder a bonos estudiantiles para su formación.

- **Ejecutar los compromisos de la matriz de comunicaciones.** Esta matriz permite realizar un seguimiento de los temas que se deben de comunicar a las partes interesadas (empleados, contratistas, clientes, Copasst, Comité de convivencia), la organización en este sentido ha desarrollado un crecimiento bastante significativo, se cuentan con los siguientes medios de comunicación:

Página web, boletines, redes sociales, eventos de formaciones individuales y grupales, carteleras informativas, infografías por Microsoft teams, almacenamiento de procedimiento en el servidor, chat interno, comités y WhatsApp.

- **Recolectar evidencias asociadas a los compromisos de los comités y eventos corporativos del SIG.** Cada uno de los comités desarrolla sus compromisos los cuales son solucionados entre las unidades y su objetivo principal es la retroalimentación de estas, todo lo que concierne al Comité del SIG se desarrolla en la Unidad de ARL con apoyo del Direccionamiento Estratégico en este caso el gerente Administrativo.
- **Programar los exámenes médicos ocupacionales y actualizar la estructura organizacional;** al inicio de año en el plan de trabajo anual del SG-SST, se programan los exámenes periódicos y la revisión de los profesiogramas por la médica ocupacional, durante el año en curso se realizaron los exámenes de ingreso al personal que ingresa a la empresa, los exámenes periódicos, los exámenes específicos por cargo y funciones y los exámenes de egreso, este último es opcional para los colaboradores al momento de terminar contrato laboral.

La estructura organizacional se actualiza de acuerdo con el organigrama y las funciones propuestas por Direccionamiento Estratégico.

- **Planificar y ejecutar la semana de la salud ocupacional.** Se planifico y se ejecutó la semana del bienestar, presentando una variedad de actividades como son: evaluación de riesgo psicosocial, exámenes periódicos, charlas de empoderamiento y alimentación inteligente y la reinducción del SG-SST.
- **Revisar y aprobar el código del buen gobierno.** Se realiza el documento del Código del buen Gobierno y se aprueba por la Gerencia, se sugiere que la Dirección Estratégica se forme en este tema, el código del buen gobierno se comparte en la evaluación de Responsabilidad Social Empresarial, como insumo importante para el cumplimiento del principio “gobierno”.
- **Evaluar a los proveedores.** La evaluación de los proveedores se realizó para presentar los resultados en la revisión por la dirección, posterior a esto se realiza el informe del indicador y se retroalimenta a las aseguradoras y a los proveedores de las acciones de mejores sugeridas.
- **Recolectar y clasificarlas evidencias de la prestación del servicio.** Se procede a la elaboración del informe del indicador de quejas y reclamos, con base a los registros realizados en el Planner por los colaboradores, insumo que se reporta en la revisión por la dirección.
- **Aplicar la política para la protección de datos personales.** La empresa desarrollo una herramienta la cual permite una comunicación efectiva con el cliente, esta permite una mejor comunicación con el cliente puesto que puede acceder a su información de manera oportuna y veraz, la empresa también implementa el envío del documentos de tratamiento de datos para los empleados que ingresan a laborar a la empresa y los proveedores que inician con la prestación de servicios o entrega de productos; con los clientes se implementa el Sarlaft y se actualiza en la herramienta.

- **Aplicar las medidas de intervención para los riesgos identificados.** Dentro las actividades desarrolladas en el plan de trabajo anual, se realizó la actualización de la Matriz de identificación de peligro y valoración de riesgo, contando con la participación de los colaboradores por medio de la encuesta de condiciones de trabajo en el cual se evalúan los riesgos a los cuales están expuestos los empleados durante su jornada laboral ya sea en la oficina o en trabajo en casa. La empresa, como medidas de prevención está implementando unas estrategias las cuales están como actividades en el plan de acción y plan de trabajo anual teniendo en cuenta los controles expuestos en la matriz.
- **Hacer seguimiento y cierre del Gestión del cambio.** La organización tiene una herramienta de comunicación para la gestión del cambio “Planner”, desde la Dirección Estratégica se gestionan los cambios que realizaran significativos, y estos son comunicados por la plataforma y los comités Generales.

#### **6.1.8 Efectuar evaluaciones médicas ocupacionales.**

Como parte del verificar se realiza el seguimiento al informe de aptitud ocupacional para proceder con las recomendaciones que se entregan por el medico ocupacional, este informe es de conocimiento de los empleados, esto permite que desde la empresa se haga un seguimiento a las indicaciones y a los tratamientos que se deben realizar por parte de la EPS o ARL cuando aplique.

#### **6.1.9 Presentar la rendición de cuentas.**

La rendición de cuentas se realiza por medio de la evaluación de desempeño, esta fue aplicada en el mes de marzo, dentro de los ítems evaluados, se encuentra el cumplimiento y compromiso con el SIG.

#### **6.1.10 Presentar los resultados de los indicadores de gestión del SIG.**

Se hace entrega de los indicadores año 2020 con sus respectivos informes, los indicadores realizados son los siguientes: indicador de formación, indicador de desempeño, indicador de quejas y reclamos, indicador de AC-ATR-APO e indicador de proveedores, estos son compartidos en la entrega de la revisión por la dirección.

#### **6.1.11 Ejecutar las auditorías internas del SIG.**

Como logro significativo se pudo desarrollar la primera auditoría interna combinada la cual contenía los cuatro (4) sistemas de gestión, en esta participaron todas las unidades de la empresa, arrojando un resultado positivo al buen manejo y compromiso por parte de la gerencia y todos los empleados.

#### **6.1.12 Realizar seguimiento al cumplimiento de los requisitos normativos, legales y reglamentarios**

Por medio del asesor externo se realiza la primera entrega de la actualización de la matriz, en la cual se hace seguimiento con el personal seleccionado para la aplicabilidad de la norma en la empresa

#### **6.1.13 Ejecutar la revisión por la dirección del SIG.**

Este es uno de los informes más representativos de la empresa, quizás el más importante puesto que contiene toda la gestión durante el año, los temas que contiene son los siguientes: estado de las acciones de la revisión por la dirección previa, cambios de cuestiones externas e internas pertinentes al SIG, satisfacción del cliente y otras partes interesadas; Consulta y participación, política, objetivos del SIG e indicadores, desempeño de los procesos / Análisis de Tendencias, planes de Trabajo en el SIG, control de las Salidas No Conformes, Investigación de Incidentes, accidentes y enfermedades laborales (SST) / Análisis de Ausentismo, aspectos ambientales significativos, no conformidades y acciones correctivas, requisitos Legales y Otros

Requisitos (incluye RSE y TDP), autoevaluación, inspecciones y auditorías internas y externas, desempeño de los proveedores externos, adecuación de los recursos, gestión del riesgo y oportunidades (acciones tomadas para tratar los riesgos), oportunidades de mejora, nuevos compromisos (incluye oportunidades de mejora, cambios potenciales, acciones, recursos, entre otros) y conclusiones (Conveniencia, Adecuación y Eficacia).

#### **6.1.14 Recibir la auditoría externa de Fenalco Solidario.**

En el mes de abril se realiza la evaluación de los 8 (ocho) componentes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el informe obtenido es del 77,42% ubicándose en la Etapa de Sostenibilidad y mejora continua, lo que significa que la empresa implementa estrategias e indicadores que le permiten sostener y crecer sus prácticas en Responsabilidad Social involucrando sus diversas áreas de interés.

#### **6.1.15 Recibir la auditoría externa de ICONTEC**

Se ejecuta la auditoría externa de la Norma ISO 9001: 2015 realizada por el ICONTEC, en la cual se otorga la certificación por seguimiento.

#### **6.1.16 Realiza los seguimientos mensuales pertinentes a la práctica profesional en Salud Ocupacional.**

Los seguimientos se realizan por parte del interlocutor y por parte del docente asignado.

#### **6.1.17 Implementar las actividades del mejoramiento del SIG**

La empresa, tiene implementado diferentes procedimientos para la aplicabilidad del mejoramiento continuo, algunos de ellos son los siguientes: DR-20171219 AC-ATR-APO, RG-20181219 Reprocesos Internos, DH-20171220 Reporte de incidentes y accidentes, DT-20171222 Quejas y reclamos de los clientes, las actividades realizadas durante la práctica profesional, es socializar los procedimientos y realizar el seguimiento por medio del planner a las quejas y

reclamos de los clientes, registrar las AC-ATR-APO competentes del SIG y realizar su seguimiento. Como evidencia se encuentran los registros en el Planner y la AMEF.

**Nota Aclaratoria:** cada una de las actividades realizadas en la guía generan unos procedimientos y registros los cuales son la evidencia de los requisitos requeridos para cada uno de los sistemas de gestión, es importante resaltar que entre la norma ISO 9001: 2015 y el Decreto 1072:2015 tienen similitud en la mayoría de los requisitos, por lo anterior se facilita la unificación y se da alcance a Tratamiento de Datos Personales y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

## **7. Fase “Devolución creativa”**

### **7.1 Rasgos y aspectos más significativos**

¿Es importante los sistemas de gestión de calidad en las empresas?

Para muchas empresas quizás no es su prioridad, para otras es un gasto y para otras empresas los sistemas de gestión permiten a una organización analizar las necesidades de los clientes y definir procesos adecuados para una eficiente prestación del servicio, más allá de las prioridades de cada una de las empresas, considero que un sistema integrado de gestión brinda a todas las partes interesadas una guía de que somos, que haremos y a donde realmente queremos llegar, pero es importante que este compromiso sea adquirido desde la Dirección Estratégica de la compañía y lo proyecte no como una obligación si no como la necesidad de mejorar todos su procesos ya sean internos como externos, permitiendo brindar servicios de buena calidad y confiabilidad para los clientes, en donde se pueda fidelizar al cliente por medio de la satisfacción de las necesidades; es así, como se procede a realizar una guía que permita plantear un paso a paso de la integración de sistemas de gestión.

Quizás encontraremos empresas muy bien estructuradas con sistemas de gestión muy definidos y alineados, pero también existen empresas que solo tienen el cumplimiento obligatorio y no tienen sistemas de gestión que cumplan con los requisitos de la norma.

Al momento de iniciar con la integración de los sistemas de gestión de la empresa intermediaria de seguros, se observó que los modelos actuaban de manera independiente, el Gerente Administrativo tenía la custodia de la documentación que daba cumplimiento a la Norma ISO 9001: 2015, y el ejecutivo de ARL tenía control y manejo de la documentación que daba cumplimiento al Decreto 1072: 2015 y a la Resolución 0312: 2019. Este último estaba organizado de acuerdo con el ciclo PHVA; la documentación que se tenía del modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Fenalco solidario, era solo las auditorias desde el año 2016 al año 2020, y no se contaba con evidencias del cumplimiento de los 8 principios, todo era gestionado por medio de Unidad Financiera en aportes y en documentación con lo que se tenía de la Norma ISO 9001: 2015. Para el caso de Tratamiento de Datos basado en la Ley 1581: 2012 se cumplía en su totalidad por el manejo de los clientes y los proveedores; en este caso se definieron al momento de dar cumplimiento a la Ley los procedimientos para la protección de datos personales.

Cuando se realizó la primera verificación de procedimientos y registros se evidencia que tanto el SGC como el SG-SST, tenían documentos en común cada uno con diferente enfoque, como es el caso, del procedimiento de control de documentos, comunicación, gestión de recurso humano, gestión del cambio y mejora continua.

El manejo de la información era confuso puesto que no se tenía custodia de las versiones anteriores y el documento vigente no contenía el registro de las actualizaciones realizadas; la documentación se guardaba en la carpeta del Gerente Administrativo, con permisos limitados.

Por otra parte, la planeación estratégica estaba dividida en documentos diferentes; se contaban con los siguientes archivos:

- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Matriz DOFA

- Necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas
- Indicadores de gestión
- Procedimientos y registros (con el alcance solo para la Norma ISO 9001: 2015).

Para el cumplimiento del Decreto 1072: 2015 Sistema de seguridad y Salud en el trabajo SG-SST, los documentos eran los siguientes:

- Política de seguridad y salud en el trabajo
- Objetivos del SG-SST
- Plan de trabajo anual (solo con actividades para el cumplimiento del Decreto 1072: 2015, no incluía ningunas actividades de los demás sistemas de gestión).
- Los procedimientos y registros tenían solo el alcance del SG-SST y no se llevaba un control de documentos de acuerdo con el procedimiento que se documentó en la empresa; por lo anterior, muchos documentos no tenían codificación.

Los documentos que daban cumplimiento a cada uno de los modelos de gestión no eran de conocimiento de los empleados, muchos de ellos desconocían su contenido y la ruta de archivo para consulta; solo algunos procedimientos como lo eran prestación de servicio, quejas y reclamos de las partes interesadas, reprocesos, AMEF y AC-ATR-APO, eran consultados antes de la ejecución de las auditorías para la certificación de la ISO 9001: 2015.

Las auditorías internas se realizaban de manera independiente; es así como en el primer semestre se ejecutaba las de la norma ISO 9001: 2015 y el segundo semestre, las del cumplimiento de los requisitos del Decreto 1072: 2015 y la rendición de cuentas solo se realizaba para el SG-SST.

El mejoramiento fue quizás, uno de los aspectos que mayor grado de integración presentaba; esto debido a que la herramienta utilizada para la planificación y seguimiento a la mejora era común. Esta herramienta la constituye el aplicativo Planner.

## 7.2 Análisis crítico

¿Qué aspectos se deberían cambiar del proceso de la práctica a la luz de teorías o antecedentes abordados en la sistematización?

Teniendo en cuenta las características del tema tratado, y en particular que los modelos de gestión manejan planificaciones asíncronas, es necesario garantizar un mínimo de tiempo de al menos cuatro (4) meses para asegurar un buen desarrollo de la práctica y facilitar la generación de las conclusiones, gracias a que se podría contar con resultados de mayor grado de madurez.

¿Que mejoraría de la guía de la práctica para un tema de integración de modelos?

Que sea solicitada la elaboración de la matriz comparativa de los modelos a integrar. Esta tabulación permite esclarecer o describir los requisitos comunes y los requisitos particulares de cada uno de los componentes.

## 7.3 Aportes y aprendizajes

**¿Qué aprendizajes adquirió el educando?**

- Elaborar un documento de planificación estratégica que integra los modelos e incluye la información de aspectos básicos estratégicos, política de gestión integral, objetivos estratégicos y específicos, planes de los objetivos e indicadores de gestión.
- Seleccionar la documentación de acuerdo con el requerimiento de cada modelo de gestión.
- Distribuir de una forma lógica los documentos en el PHVA.
- Recolectar evidencia para soportar el cumplimiento de los requisitos normativos, legales y reglamentarios aplicables al SIG.
- Se adquirió conocimiento en los requisitos y la aplicabilidad de los modelos de gestión integrados.

**¿Qué aprendizajes generó el educando?**

- Facilitar el aprendizaje por parte de otros miembros de la organización, gracias a la organización de la documentación del SIG.
- Desarrollar habilidades para aprovechar la comunicación entre los procesos con el fin de que se cumpla de mejor manera con los requisitos normativos y legales.
- Preparar al personal para recibir auditorías tanto individuales como combinadas.
- Promover la idea de gestionar de manera centralizada los modelos de gestión a través de un solo cargo.
- Generar de manera anticipada una versión borrador del acta de la revisión por la dirección del SIG.

**¿Cuáles fueron los principales aportes para la organización en la cual se realizó la práctica?**

- Se implementó el nuevo esquema de planeación estratégica que unifica todas las directrices y las métricas del Sistema Integrado de Gestión (SIG).
- Se socializó y se fomentó el uso del PHVA del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de manera unificada tanto para documentos como para registros. Con base en la estructura del SG-SST se unificaron todas las informaciones documentadas pertinentes a la integración de los modelos.
- Se simplificaron los documentos haciendo agrupaciones de contenidos en documentos de carácter general, disminuyendo así la cantidad de documentos preexistentes.
- Se creó el logo símbolo que identifica el Sistema Integrado de Gestión (SIG), el cual fue construido con los empleados y la alta dirección, y que representará frente a las entidades certificadoras, clientes y proveedores la gestión combinada.
- Se realizó un único ciclo de auditorías con enfoque combinado el cual tuvo cobertura sobre todo el SIG. Este ciclo de auditorías se realizó en la semana número 18 de 2021. Los resultados

demonstraron que la implementación está haciendo eficaz. Únicamente se presentó una (1) NCm (no conformidad menor)

- Se obtuvo un incremento en el puntaje para RSE otorgado por Fenalco Solidario de 6,45%, al pasar de 70,97% a 77,42%. Los avances más representativos aplican a gobierno corporativo, colaboradores, competencia y medio ambiente.

#### **¿Cómo enriquecer el proceso de la práctica?**

- Permitir el uso, como posible fuente informativa de material videográfico disponible en la web. Este tipo de información también debería ser referenciado de manera equivalente a las citas bibliográficas.

### Referencias

- Giovanna, B. S. (2013). Ética empresarial y sistemas integrados de gestión: Organizaciones pioneras certificadas en Bogotá, D.C. *Signos*, 5(2), 71-86.  
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.15332/s2145-1389.2013.0002.05>
- Estrada Tordecilla, A. M. (2018). Guía para la implementación de un sistema de gestión integral en la empresa óptima de Urabá S. A. E.S.P. *Signos*, 10(1), 77-101.  
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.15332/s2145-1389.2018.0001.04>
- María del Rosario Velásquez Rueda. (2012). Planificación de un sistema de gestión de la calidad como plataforma para integrar otros modelos de gestión. *Signos*, 4(2), 15-31.  
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.15332/s2145-1389.2012.0002.01>
- Rodríguez-González, I., Iraida Justina Rodríguez-González, Aleida González-González, & Patricia Noy-Viamontes. (01.04.2012). *METODOLOGÍA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL INTEGRANDO ENFOQUE A PROCESOS Y COMPETENCIAS / METHODOLOGY OF ORGANIZATIONAL DESIGN INTEGRATING PROCESS APPROACH AND COMPETENCIES* Ministerio de Educación Superior.
- López Cabrera, C. P., & Víctor Hugo Velásquez Ortiz. (2016). Diseño de una guía metodológica para la implementación del sistema integral de gestión y control de la gobernación de Cundinamarca. *Signos*, 8(1), 45-58. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.15332/s2145-1389.2016.0001.03>
- Sandra Jastri Losada Rodríguez, & Sonia Angélica, Z. P. (2017). Lineamientos de un sistema integrado de gestión bajo los requisitos de NTC-ISO 9001:2015 y NTC-ISO 14001:2015 en instituciones de educación superior. *Signos*, 9(1), 73-84. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.15332/s2145-1389.2017.0001.05>
- Sotonlogo-Sánchez, M. (2018). Hacia la integración de los sistemas d gestión: calidad y seguridad y salud en el trabajo. *Grupo Compás, Ecuador*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.37955/cs.v2i1.10>
- Ileana Paneque Silva, Maira Rosario Moreno Pino, Yudelkis Salcedo Fernández y Raúl Ernesto Batista Moreno (2019): “Metodología para la gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo enfocada a la responsabilidad social”, *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 1 (noviembre 2019). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/01/gestion-calidad.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS01gestion-calidad>