

**PRINCIPALES BARRERAS PARA IMPLEMENTAR
LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN (SIG)**



ALVARO ENRIQUE GAMBA QUIROGA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

DIRECTOR:

HERNANDO ANTONIO COLORADO ORDOÑEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2017**

Resumen

La globalización es relevante al momento de lanzar una empresa al negocio económico y cabe destacar que la evolución y su crecimiento de las empresas día a día, buscan la mejora continua en sus actividades y procesos, reflejando su interés en la obtención de certificaciones mundialmente reconocidas como Sistemas Integrados de Gestión (SIG), ISO 9001 (calidad), ISO 14001 (ambiental) y OHSAS 18001 (seguridad y salud en el trabajo), que favorecen la competitividad, sostenibilidad y seguridad empresarial.

Sin embargo la implementación de un SIG no está en manos de la alta gerencia, sino en el trabajo mancomunado de toda la compañía, buscando ser la mejor organización y para ello requiere de recursos humanos, financieros y técnicos donde surgen algunas barreras que pueden dificultar el proceso y su cumplimiento, tanto para la empresa como para los mismos trabajadores.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente ensayo se exponen esas posibles barreras que se han generado en algunas empresas para poner en marcha sus SIG (calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo), con base en la opinión de algunas fuentes autorizadas y, por supuesto, la del ensayista.

Como resultado del ensayo se evidencia que las principales barreras en el proceso de implementación de un SIG están relacionadas con los recursos tales como: la falta de tiempo del personal involucrado en dicho proceso, el inadecuado entendimiento de los requisitos que exige la norma, la documentación excesiva y las dificultades generadas por los recursos económicos.

Ante este panorama, la alta gerencia debe adelantar estrategias de mejoramiento y desarrollo, para minimizar las barreras identificadas, permitiendo a las organizaciones lograr sus objetivos de una manera más sistemática y eficiente.

Palabras clave: Sistema, Barreras, Cambio, ISO, OHSAS, Proceso, Gestión de calidad, Gestión ambiental, Seguridad industrial, Salud ocupacional.

Abstract

Globalization is relevant at the moment of launching a company to the economic business and it should be noted that the evolution and growth of companies day by day, seek continuous improvement in their activities and processes, reflecting their interest in obtaining certifications globally recognized as Integrated Management Systems (GIS), ISO 9001 (quality), ISO 14001 (environmental) and OHSAS 18001 (health and safety at work), which promote competitiveness, sustainability and business security.

However, the implementation of a GIS is not in the hands of the top management, but in the joint work of the whole company, seeking to be the best organization and for this it requires human, financial and technical resources where some barriers arise that can hinder the process and its fulfillment, both for the company and for the workers themselves.

Taking into account the above, this paper presents the possible barriers that have been generated in some companies to implement their GIS (quality, environment, safety and health at work), based on the opinion of some authorized sources and, of course, that of the essayist.

As a result of the trial, it is evident that the main barriers in the process of implementing a GIS are related to resources such as: lack of time of personnel involved in the process, inadequate understanding of the requirements required by the standard, documentation and the difficulties generated by economic resources.

Given this scenario, senior management must advance improvement and development strategies to minimize the barriers identified, allowing organizations to achieve their objectives in a more systematic and efficient manner.

Key words: System, Barriers, Change, ISO, OHSAS, Process, Quality management, Environmental management, Industrial safety, Occupational health.

Introducción

En la actualidad las empresas colombianas están inmersas en ambientes altamente competitivos y globalizados, todo por la llegada de productos de países como China, India, EE.UU., entre otros, y por los tratados de libre comercio que Colombia ha adoptado y firmado. En consecuencia, las empresas del país han comenzado a desarrollar una buena gestión empresarial, frente al entorno que las obliga a ser empresas altamente competitivas.

La implementación de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG), ayuda a que las empresas, mejoren su desempeño, pero al desarrollar dichas iniciativas se encuentra con una serie de barreras que dificultan su adecuado proceso en cada una de ellas. Por tal razón la adopción de los SIG requiere identificar dichas barreras para poderlas subsanar y someterlas a un mejoramiento continuo para con ello conseguir múltiples beneficios y dar cumplimiento a las directrices trazadas por la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente ensayo se expondrán esas posibles barreras que se han generado en algunas empresas para poner en marcha sus SIG (calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo), con base en la opinión de algunas fuentes autorizadas y, por supuesto, la del ensayista.

Generalidades de los Sistemas Integrados de Gestión ISO 14001, ISO 9001 y OHSAS 18001 en las empresas en Colombia

Para poder entender cuál es el propósito del Sistema Integrado de Gestión (SIG), lo primero es tener claro cuáles son los conceptos de sistema, gestión y sistema de gestión; para lo cual se han tomado como referentes las siguientes definiciones:

¿Qué es un sistema? De acuerdo con la Real Academia Española (RAE) a continuación se presentan dos acepciones de la palabra sistema que se pueden tomar como referencia para los fines del presente ensayo, a saber:

- a) “Un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”,
- b) “Un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (RAE, 2017).

De manera complementaria el documento denominado *Definición del Sistema Integrado de Gestión – SIG* define al sistema como la “interrelación mutua que se establece entre los elementos que componen un todo y que conducen al logro de objetivos” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2004).

Ahora bien, ¿Qué significa Gestión?, tomando como referencia la definición dada por la web se encuentra lo siguiente:

“(…) el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación” (Definición.de, 2017).

Al respecto, el documento conocido como *Definición del Sistema Integrado de Gestión - SIG* define la gestión como:

“Conjunto de acciones que permiten interrelacionar cada uno de los elementos con el fin de dirigir las organizaciones” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2004).

La gestión debe ser vista como un proceso, en donde el esfuerzo individual y del equipo se coordinan y se proyectan hacia la planeación estratégica de la empresa. El SIG es comprendido como la estrategia para lograr las metas y objetivos de una empresa, bajo unos lineamientos tales como la optimización, mejoramiento de los procesos, mejoramiento de la gestión y la auto-disciplina, que permiten la mejora continua.

¿Qué es el Sistema Integrado de Gestión - SIG? Tal como lo define la Guía Nacional para la Simplificación, el Mejoramiento y la Racionalización de Procesos, Procedimientos y Trámites, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.: “Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tienen por objetivo orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los Subsistemas que lo componen (Gestión de Calidad, Modelo Estándar de Control Interno, Gestión Ambiental, Gestión de Desarrollo Administrativo, entre otros)” (Alcaldía Bogotá, 2015). Ver Figura 1.

En el ámbito actual de las organizaciones, es indudable que los aspectos vinculados a la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad ocupacional se encuentran relacionados e interdependientes, de modo que desatender uno, repercute forzosamente en los otros. Esta circunstancia encuentra una explicación al advertirse el origen común de estos tres aspectos, ya que cumplir con los requisitos del cliente y mantener un desempeño sustentable en los tres componentes, son el resultado de un trabajo bien hecho, de forma tal que los defectos, impactos ambientales y los accidentes y enfermedades laborales significan que las cosas no se están haciendo bien (González, 2012).



Figura 1 Integración de los sistemas

Nota: Tomado del documento conocido como *Definición del Sistema Integrado de Gestión – SIG* (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2004)

Por consiguiente el SIG consagra un conjunto de diligencias y actividades que son llevadas a cabo para conseguir la mejor forma de realizar los procesos en una organización, y que a su vez pueda regular los siguientes aspectos: Calidad de los procesos o servicios suministrados, economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y mejora continua de las anteriores (Fernández, 2003, pág. 170), lo que conduce a que una empresa pueda estar mejor posicionada en el mercado competitivo a nivel nacional y mundial.

Características del Sistema Integrado de Gestión ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001

Hasta hace relativamente poco, era común que los departamentos de una empresa trabajaran de forma independiente, lo que se buscaba era llevar a cabo tareas especializadas y el personal encargado se limitaba a su campo de acción; el carácter transversal era exclusivo de la dirección y de otros cargos similares, en los cuales se centraba la responsabilidad de adoptar una mirada estratégica del negocio para cualquier actuación.

Los nuevos modelos empresariales han demostrado que la gestión empresarial no tiene un solo nicho, de tal modo que si bien la dirección ejecutiva de una empresa ocupa un lugar predominante en este aspecto, no puede hablarse de una gestión genérica sino, por el contrario, de varias gestiones integradas en un mismo modelo corporativo. Por tal razón es que los departamentos de antes operaban de forma independiente y tenían sus propios manuales, instrucciones, documentos y marcos de acción; en contraposición ahora se desenvuelven como partes integradas en un conjunto empresarial.

Este proceso de unificación o alineación ha sido propio de empresas que aspiran a la implementación de un sistema de calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional, entre otros (Ver Figura 2). Con los modelos tradicionales, que separaban la gestión por secciones, hubiese sido imposible poner en marcha Sistemas de Gestión Integrados (IsoTools, 2016).

Además de este carácter transversal, un Sistema Integrado de Gestión (SIG) necesita una serie de características para su desarrollo eficaz, como las siguientes:

- **La existencia de un solo Manual de Gestión.** Las empresas no deben dar lugar a dilaciones en este sentido, pues podría suponer contradicciones en la política de calidad o en los conceptos esenciales. Lo ideal es redactar un solo texto y tomarlo como referencia en todos los casos (IsoTools, 2016).
- **La distribución de esfuerzos.** La aplicación de un SIG no debe ser exclusiva de los niveles directivos. A éstos corresponde la difusión y la delegación, pero es necesario que cada miembro de la compañía asuma un compromiso directo con el proceso y realice sus respectivos aportes (IsoTools, 2016).
- **Supervisión y cuidado del proceso.** Asimismo, debe existir un equipo que se haga responsable de la supervisión del proceso de gestión integrada. No basta con dar instrucciones en las primeras fases (IsoTools, 2016).

- **Incorporación con actividades operativas.** Sin embargo, lo más relevante del proceso es la incorporación del SIG a la filosofía corporativa. Por ejemplo, si se trata de un sistema de gestión de calidad, este concepto debe entrar a formar parte de los principios organizacionales y asumirse como tal. No obstante, eso no quiere decir que se convierta en un elemento aislado o al que se recurra de vez en cuando. Lo ideal, por el contrario, es que se llegue a ser un aspecto transversal de la gestión de la organización (IsoTools, 2016).
- **Liderazgo y compromiso.** Sin un líder o una figura visible que promueva el compromiso y el sentido de pertenencia, será casi imposible realizar una gestión integrada. La integración es, en gran medida, el resultado de la manera en que se comunican las acciones necesarias (IsoTools, 2016).

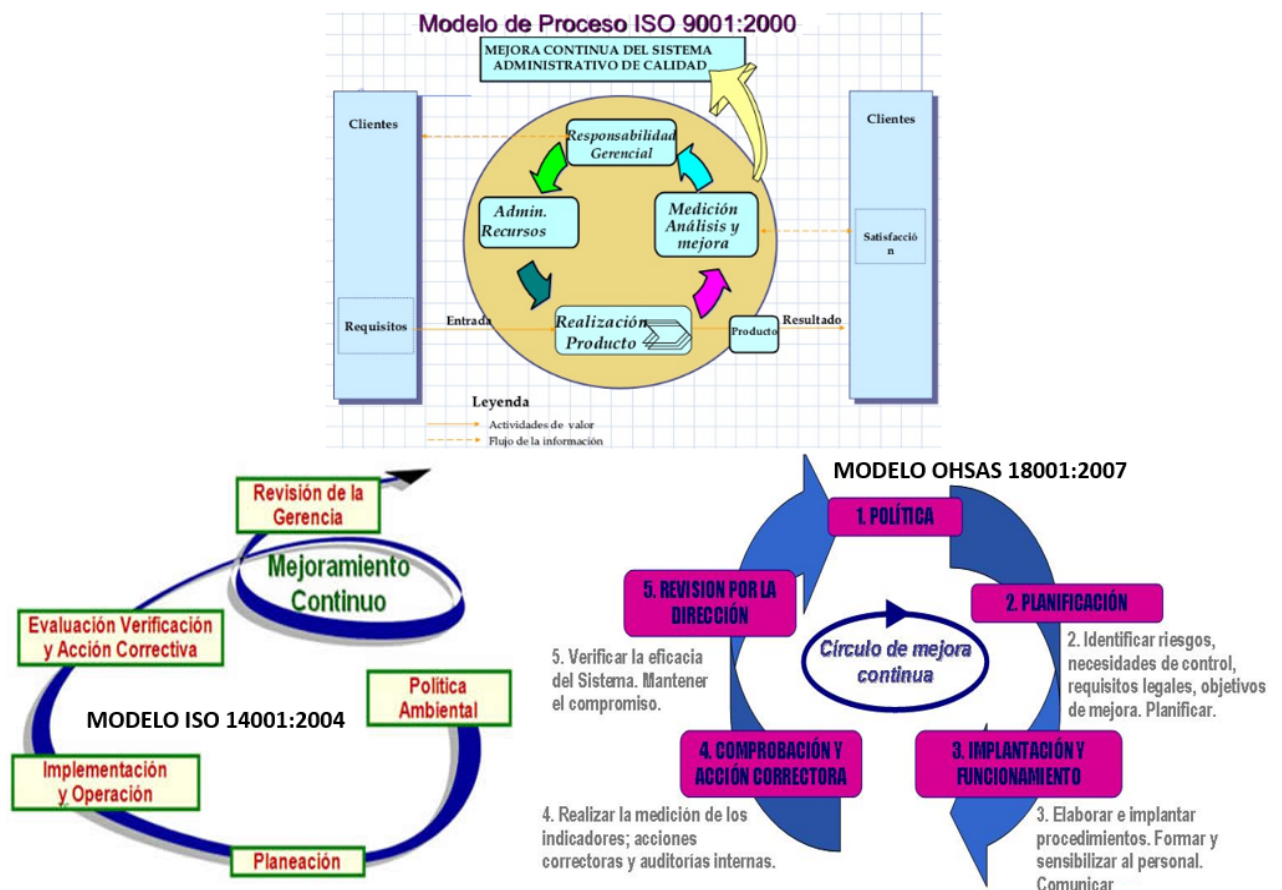


Figura 2 Estructuras de los Sistemas Integrados de Gestión

Fuente: Desarrollado e integrado por el autor

Barreras y obstáculos en las empresas durante la implementación de los sistemas integrados de gestión ISO 14001, ISO 9001 y OHSAS 18001

Las empresas hoy en día, al implementar los SIG, presentan barreras de acuerdo con su nivel de competencia y objeto de la misma; la principal falencia es que su historial como empresa no está registrado, las costumbres vividas y la cultura organizacional, así como las características relativas a su organización estructural, su capacidad de asignación y entrega de recursos, archivo de funciones, no quedaron plasmados en fichas o documentos que hicieran más expedita la ejecución de los SIG (Echeverry J. & Restrepo R, 2007). En términos generales, se han identificado en los procesos de implementación de los SIG de las empresas colombianas una serie de barreras, que actúan como fuerzas limitantes, siendo las más relevantes las siguientes:

1. Recursos humanos

El manejo de los recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés, es una función y/o departamento del área de 'gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad (Significados.com, 2017). Los recursos humanos fuera del contexto de una función o un departamento de una empresa es sinónimo de capital humano, o sea, serían los funcionarios de una empresa. Este departamento es sumamente importante en una empresa u organización porque administra el recurso humano, por lo tanto el recurso menos predecible y dinámico.

Debido a la gran cantidad de personas que integran la empresa, al momento de desarrollar los SIG las barreras más comunes son:

a) La falta de tiempo del personal

La sensación de falta de tiempo es muy real, especialmente en los casos de aquellas personas que tienen que cumplir con diferentes obligaciones y responsabilidades; algunas se quejan de que

el tiempo es limitado, sin embargo, habría que tener en cuenta, también, la cantidad de minutos que se desperdician a lo largo de la jornada laboral, no centrándose ni poniendo atención en la función básica de desarrollo.

En las empresas es frecuente encontrar esta barrera que hace que el personal de la empresa no dedique el tiempo suficiente al proceso de implementación del SIG, debido a que tienen un sin número de funciones, y por consiguiente las labores relacionadas con este sistema se realizarían por cumplir, sin la dedicación y calidad que requieren.

b) La falta de compromiso y dedicación del personal

Lograr el compromiso de los empleados es el mayor reto para las empresas, en lo que respecta al talento interno de las empresas, según el informe Tendencias de Capital Humano 2015 de Deloitte; en efecto, el 83% de los empleadores lo mencionó como el reto número uno, frente al 78% a nivel mundial, según la encuesta aplicada en 82 empresas en el país. Para 59 de cada 100 líderes de recursos humanos, las prácticas para crear compromiso son débiles. El tema pasó del tercer lugar en 2014 al primer sitio este año. “Lo que más duele a las organizaciones mexicanas es cómo comprometer a los trabajadores”, señaló Alejandra Cadavid, Gerente de Talento en consultoría Deloitte (Vargas, 2015).

La ausencia del compromiso y participación por parte del personal no permite mantener una comunicación fluida, lo cual hace que se desconozcan los objetivos y metas de los cambios en los procesos; dicha desvinculación de las decisiones fundamentales por parte de los empleados hace que quienes se involucran en los diferentes procesos para la mejora continua, encuentren una barrera debido a la falta de comunicación, que es indispensable en la implementación de los sistemas, teniendo en cuenta que ésta debe ser transversal a toda la organización.

2. Recursos económicos - La falta de asignación de partidas para aplicar los procesos del SIG

Implantar un sistema integrado de gestión en cualquiera de sus modalidades, requiere de ciertos recursos mínimos para cubrir las necesidades de capacitación, entrenamiento y consultoría, entre otros; de esta manera se requiere un compromiso serio de la alta gerencia para asignar las partidas en el presupuesto que permitan de una manera fluida hacer frente a mencionadas demandas, que deben ser consideradas como una inversión y no como un gasto, lo cual para las empresas se convierte en una dificultad por limitar los egresos (Calidad y Gestión, 2015).

3. Recursos tecnológicos – Ausencia de buenos sistemas de información, seguimiento y control de resultados en las empresas

La implementación del SIG en una empresa implica la necesidad de planear resultados que se esperan dentro de determinados plazos, por tal razón, es fundamental que se asignen algunos equipos adecuados para tal fin y con ello contar con un sistema de información oportuno y preciso que logre monitorear los efectos de la aplicación de los nuevos procesos y cómo es el funcionamiento y rendimiento de la norma aplicada (resultado y sus desvíos); tales falencias se generan por la falta de proyección a la hora de implementar los SIG, esto debido a la alta complejidad.

4. Inexperiencia del personal en los aspectos procedimentales y conocimiento de las normas técnicas

Es frecuente que las empresas se involucren en este tipo de procesos y no realizan previamente la capacitación e instrucción apropiada del personal en los diferentes niveles, en temas tales como: metas y propósitos claros en pro de los objetivos estratégicos de la implementación del SIG, contenidos de la norma, responsables de su ejecución, auditoría de los SIG; esta situación genera una barrera de dificultad debido a que da lugar a pérdidas de tiempo, desperdicio de recursos, malos entendidos, desconfianza organizacional y falta de resultados (Álvarez C., 2008).

5. Asesorías en cada una de las normas - Falta de personal idóneo en el manejo de los SIG al momento de su implementación

Normalmente las empresas no contratan una persona idónea en el proceso de implementación de los SIG; por lo general los auditores suelen ser especialistas en cada sistema independiente, enfocando sus funciones a nivel individual y no en forma integral para que todos los procesos sean transversales, razón por la cual se crea un conflicto en su ejecución al momento de aplicar los tres sistemas; este asunto genera incumplimiento de horarios, cronogramas, cambios de consultor, tiempos extensos de consultoría, la metodología utilizada no es la adecuada, costos innecesarios y pérdida de tiempo.

6. Cambio de personal que realiza las capacitaciones y consultorías

El cambio de entidades consultoras o en su defecto de los capacitadores o implementadores de los SIG, ha ocasionado que las etapas sean incompletas al momento de la implementación y transversalización de las normas, generando fricciones administrativas tanto en costos como en la producción que debe adelantar la empresa; lo anterior puede afectar el objetivo estratégico y lo más importante es que el personal a capacitar en función del SIG no queda con la experticia necesaria.

7. Falta de conocimientos técnicos y experiencia por parte de los consultores externos

Es frecuente que la metodología utilizada por los consultores encargados de la implementación del SIG no sea la más apropiada, que el consultor sea un especialista en las normas pero no un motivador, que no tenga carisma que permita credibilidad y aceptación, que genere confianza y por ende que motive a la participación voluntaria.

La forma en la que las empresas adquieren conocimientos y tecnología para mejorar sus operaciones y su desempeño es un tema que interesa especialmente a la alta gerencia, pero al

momento de buscar esa experiencia las empresas se cohíben de contratar estos consultores por los siguientes aspectos, según Luna (2012):

- Falta de experiencia. No tienen un plan de desarrollo de mercado consistente, con lo cual las PYMES siquiera saben que existen.
- Falta de experiencia. Cuentan con una propuesta rígida, anticuada o desactualizada que tratan de “imponer” al proyecto.
- Falta de experiencia. En su papel de expertos quizá hablen más de lo que escuchen a sus prospectos. En ventas esto es un error que se llama “llegar a la solución antes que el prospecto”, situación que entorpece la creación de confianza.
- Falta de experiencia. Sus precios están diseñados de forma que la percepción de valor los hace no apetecibles para sus prospectos.
- Falta de experiencia. No cuentan con plan efectivo de ventas, con lo que de todas las propuestas que envían, ganan unas cuantas, pierden algunas más y dejan un montón sin resolver.
- Falta de experiencia. Operan bajo la premisa de “Propiedad Intelectual”, es decir, se resisten a compartir su información como una forma de generar valor, y ventas.
- Falta de experiencia. Su propuesta de valor se basa en proteger su información como algo secreto e insustituible, en lugar de abrazar nuevos paradigmas como la innovación abierta, y buscar en lugar de buscar la mayor cantidad posible de acuerdos de colaboración con otras empresas, asociaciones o instituciones.

8. Aspectos organizacionales

Las empresas al momento de implementar un SIG, desde el punto de vista organizacional puede estar enmarcada en causas de su idiosincrasia, relacionadas con circunstancias propias como el sector económico del objeto de la empresa, el tamaño, la situación financiera, la competitividad frente al producto de venta y su experiencia. En alguna medida los efectos pueden ser de un análisis profundo al momento de la implementación e integración, creando dificultades de índole organizativa.

El término de ventaja competitiva según Michael E. Porter (1985) lo define como “el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes”; además propone tres (3) tipos de estrategias para tener ventaja competitiva en el mercado: a) el liderazgo en costos que es la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores; tal es el caso de los mercados emergentes quienes arriesgan mucho y ganan mucho, b) la diferenciación del producto en donde se logre incitar la preferencia por el producto en la mente del comprador frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores cubriendo el mercado, adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos, c) el enfoque según el cual las empresas deben especializarse en un segmento del mercado para así conocer las expectativas y necesidades del cliente (Hernández R., 2015).

9. La ausencia de liderazgo al momento de la implantación de los SIG

En mayor medida, la incorrecta asunción de la dirección y el liderazgo a la hora de realizar la implantación del SIG, ya que debe tomar conciencia de los cambios que genera la implementación del nuevo sistema y la obtención de la mejora continua, sobrelleva a adoptar una decisión segura y prestar un apoyo sin prohibiciones, se hace necesario acompañarla de situaciones con experiencia y un fuerte liderazgo, que permita al personal de la empresa ver la decisión que tienen los directivos de tal forma, que les permitirá disminuir día a día los fallos, reducir los costos, manejar y desarrollar los plazos oportunamente y lo más importante aumentar el valor agregado a las organizaciones.

10. Que se desarrollen compartimentaciones en las informaciones al momento de aplicar los procesos de cada una de las normas.

Cada una de las tres normas, están preocupadas por la sistematización del tema de gestión que le es propio, situación que tiende a crear divisiones de gestión independientes entre sí, lo cual propicia una falta de comunicación entre las personas encargadas de la aplicación de cada norma y la falta de colaboración entre las secciones implicadas de la empresa, lo cual puede conllevar a que no sea eficiente dicha implementación (Luna, 2012).

11. La imposición del poder dentro de la organización para no implementar las normas

Al iniciar la implementación de las normas, al momento de verse cómo pueden interactuar en las diferentes áreas de responsabilidad, puede generar al interior de la empresa un marcado desarrollo de intereses particulares de personas que se creen dueños de los puestos de trabajo y que no brindan la formación necesaria para la mejora continua, generando así, luchas de poder a la hora de plantear la integración de los tres elementos en el SIG en mención.

Como factor agravante aparece el hecho de que, en la mayoría de las empresas antiguas los sistemas de gestión pueden ser obsoletos, pero tienen diversos grados de importancia, por consiguiente sería una disputa de poder al pretender que la integración se base en la idea de que las tres normas han de contener una consideración proporcional; esta barrera puede generar resistencias en las secciones que se sientan amenazadas a la hora de efectuar la implementación de los sistemas integrados, lo único que se espera es que el director de esa sección desarrolle los procedimientos oportunamente.

12. Falta de fomento y desarrollo de la cultura organizacional

La implantación de los SIG supone un cambio cultural dentro de las empresas de hoy en día, lo que requiere tiempo y dedicación. Este cambio implica la realización de actividades nuevas al interior de las empresas por lo que el personal muchas veces es apático a estas situaciones.

La cultura organizacional es la suma de visión, misión, valores corporativos y objetivos, de modo que en la medida en que las empresas los tengan claramente definidos, se logrará una evolución y permanencia en el mercado (Power Tools, 2014).

La cultura organizacional de una compañía nace a partir de las primeras experiencias que viven los colaboradores y que con el tiempo ayudan a determinar con precisión la visión y misión que realmente tiene la empresa. A partir de allí, dicha visión se convierte en la hoja de ruta trazada para la evolución de la compañía y se difunde como la cultura de organización que involucra a todos los integrantes de la empresa. Dicha cultura implica la interacción de sus colaboradores y su consolidación como grupo. El comportamiento de los colaboradores tiene su origen en la misma cultura: define las actitudes de los individuos hacia la organización para que éstos contribuyan a su éxito (Cristancho, 2014).

13. Falta de trabajo en equipo

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Se suele pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso (Gerencia.com, 2016).

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas (Gerencia.com, 2016).

Cuando el personal integrante de la empresa trabaja cada quien por su parte en la implementación de los SIG, ocasiona una pérdida de objetivos, creando falencias por lo cual no es posible avanzar en la ejecución de éste.

14. Ausencia de políticas de motivación

Teniendo en cuenta que la motivación se ha definido como la unidad interiorizada que es más dominante en un individuo en un momento dado (Mendez M, 2013), las empresas pueden motivar a los empleados a hacer un mejor trabajo de lo que lo harían. Los incentivos que se pueden ofrecer al personal incluyen pago, aumentar o mejorar las condiciones de trabajo. Teorías motivacionales sugieren formas de alentar a los empleados a trabajar más duro. Así las cosas, “el concepto de motivación empresarial surge a partir de la búsqueda de motivos en el ámbito de la empresa que nos inspiran a generar acciones para lograr un resultado. A través de este mecanismo (motivo, acción y resultado) encontraremos el flujo necesario para alcanzar cualquier meta en el ámbito empresarial” (Mendez M, 2013).

Al implementar un SIG en las empresas, es oportuno para el personal de la entidad, que se dé la motivación necesaria a sus integrantes, ya que esto infiere en los comportamientos que se observan en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades, creando un malestar general a sus empleados, lo que hace que el proceso se convierta en una obligación y amenaza que es tomada con displicencia, generando fallas en la ejecución.

15. Documentación del SIG

Las características de estos documentos, es que generan inconvenientes al momento de ser presentados en las empresas, ya que su terminología puede ser muy técnica y generar desconocimiento en quienes llevarán a cabo las acciones de los procesos, es decir en la base; puede suceder que esta se convierta en un proceso excesivo, que no haya seguimiento a los procedimientos realizados y que la documentación no esté elaborada para la empresa claramente.

Conclusiones

Las principales barreras en el proceso de implementación de un sistema integrado de gestión (SIG) están relacionadas con los recursos tales como: la falta de tiempo del personal involucrado en dicho proceso, el inadecuado entendimiento de los requisitos que exige la norma, la documentación excesiva y las dificultades generadas por los recursos económicos.

Los problemas relacionados con las asesorías prestadas actualmente para las implementaciones de los SIG tienen que ver con el incumplimiento de horarios y cronogramas de trabajo y el hecho de no fomentar la cultura de la calidad en las organizaciones asesoradas.

En relación con los aspectos organizacionales, la dificultad de mayor incidencia durante los procesos de implementación de los SIG es la deficiente comunicación interna.

Ante este panorama, la alta gerencia debe adelantar estrategias de mejoramiento y desarrollo, para minimizar las barreras identificadas, permitiendo a las organizaciones lograr sus objetivos de una manera más sistemática y eficiente.

Referencias

Alcaldía Bogotá. (2015). *Definición del Sistema Integrado de Gestión - SIG*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de Alcaldía de Bogotá: <http://200.93.163.76:8080/zpdfsig01/02.pdf>

González, H. (12 de noviembre de 2012). *Sistemas Integrados de Gestión*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de Calidad y Gestion: <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/11/13/sistemas-integrados-de-gestion/>

Fernández, H. A. (2003). *Sistemas integrados de gestión: Calidad, gestión medioambiental, prevención de riesgos laborales*. Principado de Asturias.: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias,. Recuperado el 14 de abril de 2017

IsoTools. (5 de febrero de 2016). *Características, Requisitos y Beneficios de un Sistema Integrado de Gestión*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de IsoTools: <https://www.isotools.org/2016/02/05/caracteristicas-requisitos-y-beneficios-de-un-sistema-integrado-de-gestion/>

Echeverry J., A. M., & Restrepo R, N. L. (2007). *Barreras para la implementación de un sistema de gestión de la calidad norma NTC iso 9001:200*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de Repositorio Universidad Tecnológica de Pererira.: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/779/658568E18.pdf;jsessionid=32CEBB56401126A278C1D6583AC154A0?sequence=1>

Significados.com. (2017). *Significado de Recursos humanos*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <https://www.significados.com/recursos-humanos/>

Vargas, I. (abril de 2015). *Falta de Compromiso, Dolor de Cabeza para las Empresas*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de Expansión en alianza con CNN: http://expansion.mx/mi-carrera/2015/04/27/empleados-comprometidos-dolor-de-cabeza-para-las-empresas?internal_source=PLAYLIST

Calidad y Gestión. (2015). *Implementacion de Sistemas Integrados de Gestion*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/73_sistema_integrado_de_gestion.html

Álvarez C., A. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Programa de Amnistracion Pública Territorial ESAP: http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3ges__org_publicas.pdf

Hernández R., S. F. (5 de junio de 2015). *Ventaja Competitiva de los Sistemas de Gestión Integrados de la Calidad ISO 9001; 2008, ISO 14001; 2004 OHSAS 18001 Enfocados en la Responsabilidad Social Empresarial como Valor Agregado*. Recuperado el 16 de abril de 2017,

de

Repositorio

UMNG:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13909/2/ENSAYO%20FINAL.pdf>

Luna, M. (26 de marzo de 2012). *Las PYMES no subcontratan consultores por esto (cont.)*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Crankproject: <http://crankproject.com/es/blog/las-pymes-no-subcontratan-consultores-por-esto-cont>

Power Tools. (23 de julio de 2014). *Cultura organizacional, éxito de las Mipymes*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.html>

Cristancho, F. (8 de abril de 2014). *Cultura Organizacional: clave para el éxito de la compañía*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Clima Organizacional: <http://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-clave-en-el-exito-de-la-compania/>

Gerencia.com. (2016). *Qué es trabajar en equipo*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de Habilidades Gerenciales: http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

Mendez M, A. (2013). *Motivación; pasión por la vida*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de Euroresidentes.com.: <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/09/motivacion-empresarial.html>

RAE. (2017). *Definiciones "Sistema"*. Recuperado el 29 de abril de 2017, de Diccionario de la Real Academia de la Lengua: <http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s>

Definición.de. (2017). *Concepto de Gestión*. Recuperado el 29 de abril de 2017, de Definición.de: <http://definicion.de/gestion/>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2004). Definición del Sistema Integrado de Gestión - SIG. En A. M. D.C., *Guía de Armonización del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 con la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP 1000:2004* (pág. 12). Bogotá D.C.: Alcaldía Bogotá D.C. Recuperado el 29 de abril de 2017, de Guía de Armonización del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 con la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP 1000:2004: <http://200.93.163.76:8080/zpdfsig01/02.pdf>