



**VII Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de la Alianza
Cooperativa Internacional**

Implementación de un Sistema de Gestión Integral bajo la Norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en la Cooperativa de Trabajo Asociado “RECUPERAR”

**VII Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de la Alianza
Cooperativa Internacional
INNOVACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO COOPERATIVO EN EL MARCO DEL AÑO
INTERNACIONAL DEL COOPERATIVISMO**

Autoría
M. Sc PASTOR EMILIO PÉREZ VILLA
pastor.perez@campusucc.edu.co; emilchiku@yahoo.es
Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), sede Medellín www.ucc.edu.co
Docente Tiempo Completo

Implementación de un Sistema de Gestión Integral bajo la Norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en la Cooperativa de Trabajo Asociado “RECUPERAR”.

Resumen

El concepto actual de Calidad global y también el concepto de Excelencia, son integradores y por ello asumen la calidad de productos y procesos, la calidad en el diseño y en el proyecto (Sistema de Gestión de la Calidad), la calidad medio ambiental (Sistema de Gestión Ambiental), la calidad de gestión y, por supuesto, la calidad de la vida laboral (OHSAS), como partes esenciales de un todo. De este modo se hace necesaria una integración de los diferentes Sistemas de Gestión.

El trabajo está basado en el estudio de la implementación del Sistema de Gestión Integral (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18000) en una Cooperativa, en este caso la Cooperativa de Trabajo Asociado RECUPERAR del Municipio de Itagüí, Departamento de Antioquia, República de Colombia. Tomando como punto de partida la estructura documental vigente, se describe la importancia del ser certificado, las fases de implementación, la manera como han sido enfocados algunos de los requerimientos de la norma y las ventajas y los retos que supone disponer de un Sistema de Gestión Integral certificado. También se presentan algunas reflexiones que pueden resultar de utilidad para aquellas empresas de Economía Solidaria que se planteen la opción de gestionar su institución mediante un Sistema de Gestión Integral (SGI) certificado según las normas ISO.

La **Metodología** adoptada fue el enfoque de estudio de caso, a fin de precisar de mejor manera el alcance de la intervención. En los **Resultados** se observa que el SGI da norte a la cooperativa, afianza las fortalezas y mejora las debilidades de ésta, buscando la mejora continua. Como **Conclusiones** se observa que el SGI aumenta la posición de liderazgo en la gestión, incrementa el desempeño del recurso humano y del servicio, minimiza y controla los riesgos, perfecciona la comunicación interna y externa.

Palabras Claves: Sistema de Gestión Integral, Procesos, Economía Solidaria, Control Interno, Responsabilidad Social Empresarial

Abstract

The current concept of Global Quality and also the concept of Excellence are integrators and therefore assume the quality of products and processes, quality in design and in the project (Quality Management System), environmental quality (Of environmental management), quality of management and, of course, the quality of working life (OHSAS), as essential parts of a whole. In this way, it is necessary to integrate the different Management Systems.

The work is based on the study of the implementation of the Integral Management System (ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18000) in a Cooperative, in this case the RECOVERAR Associated Work Cooperative of the Municipality of Itagüí, Department of Antioquia, Republic of Colombia. Taking as a starting point the current documentary structure, it describes the importance of being certified, the phases of implementation, the way some of the requirements of the standard have been focused and the advantages and challenges of having a Management System Integral certified. There are also some

reflections that may be useful for Solidarity Economy companies that consider the option of managing their institution through an Integrated Management System (SGI) certified according to ISO standards.

The Methodology adopted was the case study approach, in order to better specify the scope of the intervention. The results show that the SGI gives the cooperative the north, strengthens the strengths and improves its weaknesses, seeking continuous improvement. As Conclusions, it is observed that the SGI increases the leadership position in the management, increases the performance of the human resource and the service, minimizes and controls the risks, improves internal and external communication.

Key Word: Integral Management System, Processes, Solidarity Economy, Internal Control, Corporate Social Responsibility

Introducción

La administración estática de las organizaciones esta hoy en día fuera del pensamiento administrativo contemporáneo dado que actualmente lo único cierto es el cambio permanente. El sector cooperativo no es ajeno a la situación de cambio planteada, y es por esto que las empresas deben buscar la forma de comprender y adaptar las nuevas herramientas administrativas a este sector, máxime cuando en los últimos años viene recuperando un protagonismo perdido por las crisis que le precedieron.

Estas empresas deben evolucionar de acuerdo a los cambios permanentes que les impone el gobierno, las expectativas de sus asociados, las estrategias de los competidores reales y potenciales; todo con el fin de permanecer y crecer de forma armónica desde una perspectiva social enmarcada dentro de los principios cooperativos generales.

Las Cooperativas, históricamente han tenido que adaptarse al sistema económico capitalista, a fin de poder continuar subsistiendo; pero al mismo tiempo, la visión que ofrece la el sistema de economía solidaria, con sus empresas, frente al capitalismo resulta diferente, y se manifiesta como una alternativa posible para la transformación del modelo de empresa y sociedad.

En los últimos años se puede constatar como algunas Cooperativas han estado inmersas en un profundo proceso de internacionalización, que ha traído la transformación de las experiencias Cooperativas en movimientos empresariales, con un núcleo que mantiene su naturaleza Cooperativa y una periferia compuesta por múltiples centros productivos bajo un esquema de relaciones capitalistas (Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa., 2003 y 2004) .

El compromiso cooperativo se basa en la dialéctica de adaptación-transformación, que exige por una parte adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno, pero por otra parte, transformar las formas de actuar en términos cooperativos.

Los Sistemas de Gestión Empresarial han experimentado una notable transformación en los últimos años, en los que las exigencias de los clientes- usuarios y consumidores son las que marcan el ritmo y la dirección de las organizaciones.

Una demanda más exigente y especializada y normativas cada vez más estrictas en el mercado internacional, son algunos de los factores que han condicionado esta transformación de los Sistemas de Gestión de las empresas.

Como consecuencia de todo ello, las empresas se han visto obligadas a adaptarse continuamente para competir en este nuevo mercado, adecuándose a las nuevas exigencias comerciales y de los grupos de interesados en la organización.

Ante estas nuevas exigencias, las empresas se están encontrando con la necesidad de disponer de Sistemas de Gestión que den mayor confianza a sus clientes actuales y también a los potenciales y que los productos y servicios suministrados cumplan unos requisitos mínimos. Además la utilización de estos sistemas le provee a la empresa mayores niveles de eficiencia y eficacia, lo cual redundará en una mejor posición competitiva.

Hoy en día los elementos cualitativos de los productos o servicios que presta una organización tales como el impacto sobre el medio ambiente, las prestaciones o la propia confianza en la organización, han adquirido mayor importancia en las decisiones empresariales. Por lo tanto, hay que hacer hincapié en la mejora continua de estos elementos para mantener el grado de competitividad de las organizaciones.

La certificación según las normas de Calidad ISO 9000 se está convirtiendo en un requisito indispensable para que las empresas compitan en el mercado. Además, el Medio Ambiente (ISO 14000) y la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (OHSAS 18000) se está incorporando como una variable adicional a la competitividad de las empresas, influyendo de una forma cada vez más notable en sus relaciones con clientes y proveedores.

De este modo, cualquier empresa que en un futuro próximo quiera competir en igualdad de condiciones que las empresas del entorno deberá desarrollar e implantar un Sistema de Gestión que integre la calidad, los recursos materiales y humanos, los recursos de información y comunicación y las consideraciones medioambientales.

Desde esta perspectiva, la Integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Industrial y Salud Ocupacional se presenta como una alternativa válida y necesaria para que las organizaciones puedan afrontar con éxito los retos que les depara el siglo XXI.

En este contexto, consideramos que uno de los retos principales de las Cooperativas radica en la búsqueda de nuevos modelos empresariales que armonicen los principios y valores tradicionales cooperativos con la realidad de los sistemas de producción y distribución.

En las últimas décadas el mundo ha asistido a numerosos cambios que van desde la consolidación de la globalización de los mercados, variaciones de los entornos, internacionalización de la economía, avances tecnológicos, revolución en

comunicaciones, adopción de tratados de comercio, hasta la modernización financiera. Esta nueva realidad ha llevado a que las Normas ISO se hayan convertido en un requisito indispensable para garantizar la competitividad.

Inicialmente la calidad se ha convertido en un pilar de los esquemas integrales de gestión exitosa. La calidad constituye ante todo una filosofía de gestión y no una moda o un proyecto más; como tal, es un proceso inherente a la cultura organizacional. Cumplir con las necesidades de calidad de la sociedad requiere que participen todas las actividades primordiales de una organización (J.M., 1999)

Las normas ISO 9001 e ISO 14001 aportan beneficios con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) a cualquier empresa, ya que está diseñada para agregar valor a la gestión empresarial; pero se ha observado que este objetivo a veces no se cumple, debido a que generalmente las empresas adoptan la norma como una “moda”, dejando a un lado el propósito inicial mencionado y centrando el interés en la Certificación y no en el Mejoramiento.

La administración de organizaciones todavía hoy es más un arte que una ciencia (Navarrete, 2002) Sin embargo en las Cooperativas y demás empresas de economía solidaria se aplican modelos estructurados de gestión, traídos de los modelos capitalistas: Calidad, Ambiental y Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; sin tener en cuenta la axiología de este tipo de empresa de Economía Solidaria.

Hablando de la calidad, ésta no sólo es una característica técnica: es una característica del negocio. La calidad es la satisfacción del cliente (Gryna J. J., 1999). Uno de los temas de discusión en el ámbito de las empresas de Economía Solidaria es si ellas deben o no adoptar Sistemas de Gestión de la Calidad. ¿Qué ocurre si por decisión de un ente del gobierno a partir de una fecha determinada estas empresas deben manejarse con base en principios de gestión de la calidad? (Bernardo, 2003)

Las Cooperativas y empresas de Economía Solidaria no pueden sustraerse de las innovaciones, que en el orden empresarial, se presentan diariamente y en especial el acceso a herramientas técnicas que son necesarias - caso el SGC - para enfrentar un mundo globalizado y permanentemente en cambio. Desde luego, sin perder en este proceso los elementos que caracterizan a este tipo de organizaciones (Villa, 2007)

Por lo anterior, cuando las Cooperativas y empresas de Economía Solidaria aspiran a implementar un Sistema de Gestión Integral, se encuentran con la dificultad de trasladar los requisitos de las normas ISO y OHSAS a sus actividades específicas.

En este trabajo se pretende demostrar la necesidad de un Sistema de Gestión Integral y, a la vez, plantear algunas reflexiones antes de la implementación en dichas empresas, entendiendo que las normas ISO y OHSAS son un medio introspectivo para mejorar empresarialmente.

En el presente trabajo se exponen los resultados alcanzados en la Cooperativa de Trabajo Asociado **RECUPERAR** con la integración de los Sistemas de Gestión, a partir

de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y, posteriormente, el Ambiental y el de, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

La integración de estos Sistemas conlleva a una mayor simplicidad y eficiencia de la gestión, buscando permanentemente la mejora continua

La experiencia práctica de los autores en el asesoramiento a empresas del sector de la economía solidaria dio pautas para el presente trabajo.

Área Problemática

En momentos de cambios económicos con repercusiones globales y de crisis locales, algunos empiezan a ver en la Economía Solidaria una alternativa a estas crisis.

En Colombia el concepto de Economía Solidaria está planteado desde las primeras décadas del siglo XX, a través del General Rafael Uribe Uribe, a partir de allí se ha venido consolidando el Movimiento Cooperativo.

La relevancia que ha adquirido el Sector en nuestro país está precedida de una serie de dificultades que no han permitido un crecimiento más rápido del mismo.

El sector cooperativo ha logrado sobrevivir a varias arremetidas propiciadas en parte por las personas que administran las organizaciones que conforman éste.

De otra parte, las Cooperativas, en su gran mayoría no utilizan herramientas administrativas contemporáneas que permitan hacer un seguimiento de los objetivos estratégicos de las Instituciones; por lo cual se deduce que no realizan los ajustes pertinentes en el momento adecuado, restándole competitividad al sector.

Es cierto que el gobierno actual considera al sector cooperativo como un sector estratégico para el desarrollo del país, y en consecuencia el Estado ha centrado su atención sobre el mismo, buscando generar los mecanismos de reglamentación y supervisión más adecuados. Pero también es cierto que este mismo gobierno ha venido quitando algunas ventajas legales, que hacen al sector cooperativo cada día más parecido al sector privado, y en consecuencia se deben buscar las formas más efectivas de competir con éste.

Sin embargo, la dirigencia de las Cooperativas, contadas excepciones, no hace más que lamentarse y renegar de los hechos políticos y económicos que afectan al sector

Administraciones antiquísimas, que temen a las nuevas tecnologías y realidades subyacentes a la globalización, están ocultando sus temores en los principios cooperativos sin percatarse o sin querer hacerlo, de que la globalización está tocando todos los sectores productivos (privado, público y cooperativo); y por tanto deben tomarse las medidas necesarias para buscar alinearse con esas nuevas realidades, pues la escasa o nula competencia que tenía el sector en tiempos pretéritos, exige que se cambien los paradigmas respecto al sector.

La naturaleza misma del sector cooperativo, en donde los asociados están inmersos en los diferentes grupos de interés, hace del presente estudio algo novedoso, una vez que se debe tener presente satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados dentro de diferentes contextos, representados en: “los grupos de interés de los mercados de capital (accionistas), los grupos de interés del mercado de productos (clientes), los grupos de interés de la organización (empleados de una empresa)” (Hitt, 1999)

“Algunas empresas originan sus propios problemas al formular la estrategia equivocada o ponerla en práctica de manera inadecuada” (M.I.Hitt, 1999) , de ahí la importancia que reviste el presente trabajo como marco de referencia para la gestión de los objetivos estratégicos en las cooperativas.

Las Cooperativas deben incrementar su ventaja competitiva, entendida ésta como: “La capacidad de una empresa para superar el desempeño de sus rivales (M.I, 1999) a través de Sistemas de Gestión actualizados e Integrales que permitan en el tiempo “comparar los rendimientos relativos de las organizaciones de la misma industria en función de indicadores de rendimiento” (G, 2001)

Pregunta de Investigación

Siendo el sector de la economía solidaria una fuente generadora de riqueza y bienestar para la comunidad que utiliza sus servicios, al igual que para el gobierno que ve últimamente en el sector un facilitador para sacar adelante sus proyectos, se considera pertinente investigar sobre su Gestión basada en Sistemas y la unicidad o no de objetivos para tal efecto.

El estudio se plantea la siguiente pregunta, con el propósito de desarrollar alrededor de ella una serie de herramientas que proporcionen una visión holística con insumos para el sector: ¿Cómo gestiona los objetivos estratégicos la Cooperativa de Trabajo Asociado **RECUPERAR** soportados en un Sistema de Gestión Integral (SGI)?

Justificación

La Cooperativa de Trabajo Asociado “**RECUPERAR**” es una organización que nace a partir de los lazos de cooperación creados entre la Alcaldía de Medellín, Empresas Varias y los habitantes del basurero de Moravia, en el Departamento de Antioquia, Republica de Colombia.

La actividad de recuperación y reciclaje de las basuras es incipiente en el país. Aun cuando Medellín figura como la única ciudad con un sistema técnico de tratamiento y disposición final de las basuras, en 1983 existía el botadero a cielo abierto de Moravia, en el cual vivían 320 familias que dependían del reciclaje para su subsistencia (Corona, 2007)

El Municipio de Medellín tomó la decisión de solucionar técnicamente este problema, pues el sector, además de ser un foco de contaminación ambiental, se había convertido en una zona que ameritaba una intervención social. La decisión de cerrar y recuperar el botadero generó un conflicto entre la administración y las familias, que perderían su vivienda y su fuente de ingresos.

El 3 de octubre de 1983, en respuesta a dicho conflicto, 30 basuriegos, conjuntamente con el alcalde de Medellín en esa época, el gerente de las Empresas Varias, el director del Programa de Microempresas de Antioquía y los habitantes de la zona, decidieron dar inicio a la conformación del Grupo Pre-cooperativo **RECUPERAR**.

Empresas Varias aportó el capital económico inicial para garantizar la operación del grupo pre-cooperativo durante los primeros cinco años; adicionalmente, celebró un contrato con Microempresas de Antioquía, que se encargaría de asesorar al grupo en el reciclaje de las basuras donadas por la industria, el comercio y el sector institucional de la ciudad.

Gracias al empuje de los asociados, **RECUPERAR** se conforma como Cooperativa de Trabajo Asociado en 1989 y luego de trece años de labores al 31 de diciembre de 2008 agrupa a más de 2.545 asociados (Todos Somos, 2009) . En 1983 generaba 50 puestos de trabajo y en el 2008 este número ha crecido hasta llegar a más de 2.400 empleos (Cooperativa RECUPERAR)

A los asociados, **RECUPERAR** ofrece empleo directo con vinculación al sistema de seguridad social, a cajas de compensación familiar y le presta capacitación en cooperativismo y en el oficio específico en que se desempeña. Adicionalmente, cuentan con un Centro de Formación Humana y Empresarial, donde ofrece capacitación básica, personal y profesional, y programas de bienestar social como deportes, recreación y créditos.

Sus actividades se han diversificado; además de la recuperación, recolección y reciclaje de los desechos, prestan servicios de aseo, administración de servicios sanitarios y jardinería, y suministro de mano de obra para la realización de estas actividades. En este momento, siendo **RECUPERAR** una empresa autosuficiente, se relaciona con el sector público y empresas privadas a través de licitaciones y contratos.

La Cooperativa **RECUPERAR** es una organización que cuenta desde abril de 2007 con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad para las actividades de Gestión de Productos y Servicios de Ahorro y Crédito, de acuerdo con las normas ISO 9001:2000, otorgado por la firma SGS de Colombia, líder mundial en estos procesos. En el 2004 fue integrada la certificación ISO 14001 al Sistema de Calidad, para garantizar el desarrollo de actividades con un manejo ambiental seguro. Desde el mes de agosto de 2009, buscando ser cada vez más competitiva en el mercado, ha iniciado el proceso para implementar el Sistema de OHSAS 18001 (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) (Cooperativa RECUPERAR, 2009)

Además, posee un Sistema de Control Interno (SCI) actualizado y en proceso de integrarse al Sistema de Gestión Integral (SGI). Igualmente cumple, impulsa y está comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Para **RECUPERAR** el Sistema de Gestión Integral (SGI), conformado por las normas de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, es una de las herramientas clave para asegurar que la empresa sea competitiva.

Las empresas de Economía Solidaria emplean un buen porcentaje de la población económicamente activa, lo cual ha llevado a nivel internacional a promover el aumento de la competitividad individual para aumentar la competitividad empresarial, y una de las maneras más eficientes de lograr esto es con la implementación de un Sistema de Gestión Integral (SGI), basado, inicialmente, en la Calidad que permitan a las Cooperativas y empresas del sector mejorar de forma integral y consistente aquellos productos y servicios que brindan, mediante la optimización de los recursos invertidos en procesos debidamente controlados y bajo una dirección visionaria, dinámica y comprometida con el Sistema y su mantenimiento en el tiempo.

Es así como la implementación de un Sistema de Gestión Integral bajo el modelo de las normas ISO y OHSAS ha tomado mayor auge en los últimos tiempos, después de observarse a nivel mundial resultados concretos, comprobables y sistemáticos que fortalecen el accionar de las empresas.

El éxito que obtienen las empresas al aplicar los Sistemas de Gestión Integral radica en el incremento de la eficacia, eficiencia y productividad, la reducción de los costos de operación y el mejoramiento competitivo de las organizaciones.

RECUPERAR con su Sistema de Gestión Integral no solo es modelo en el sector, sino que ha logrado demostrar la efectividad de la concertación entre el gobierno local, el sector privado y la ciudadanía para resolver eficaz y eficientemente un problema social prioritario para una ciudad. Además, ha construido un ejemplo cooperativo sólido, dinámico, empresarialmente administrado, que responde a las necesidades de una población que por sus características requiere atención y oportunidades.

Objetivo General

Analizar la situación pre y post certificación en ISO 9001 e ISO 14001 y en otros Sistemas de Gestión (OHSAS 18001 y Control Interno) de la Cooperativa de Trabajo Asociado **RECUPERAR** de Medellín (Colombia).

Objetivos Específicos

- ∑ Revisar la documentación existente sobre las actividades de Gestión de Productos y Servicios en **RECUPERAR**.
- ∑ Analizar el origen y evolución del Sistema de Gestión Integral.
- ∑ Determinar la repercusión que tiene la implementación de un Sistema de Gestión Integral sobre el proceso del desarrollo de la Cooperativa y sobre sus resultados empresariales.
- ∑ Analizar las pautas establecidas para documentar eficazmente el Sistema de Gestión Integral (SGI).
- ∑ Analizar los Indicadores De Gestión de la Cooperativa.

Elaboración Conceptual

La función del marco conceptual, según (C, 1988) es definir el significado de los términos (lenguaje técnico) del proyecto. Con base en la teoría expuesta y en el enfoque del

presente proyecto se definen y delimitan conceptualmente los siguientes términos, que están involucrados en el problema, objetivos y marco teórico del mismo.

Administración: Organización de empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Funciones: Actividades requeridas para el desempeño de un cargo

Gestión: En un proceso en el cual se obtienen resultados para apoyar los adjetivos de la empresa.

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

Procedimiento: Es un proceso normalizado. Es decir, cuando el proceso ha sido mejorado, viene la etapa de control. Por tanto, el procedimiento es el conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en todas y cada una de las etapas del proceso. El procedimiento puede estar documentado o no (Mariño, 2002)

Proceso: Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados "Si el término "**proceso**" se sustituye por su definición.

Mapa de Procesos: Plano de distribución de las distintas actividades desarrolladas para llevar a cabo la prestación de un servicio.

Mejoramiento Continuo: Son las acciones constantes que se desarrollan en una empresa para llegar a ser más competitivos.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura jerárquica de la organización.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

Sistema de Calidad: Información y procesos que controlan el buen manejo de una organización (ICONTEC).

Descripción de la Investigación – Diseño Metodológico

Para este trabajo se ha determinado que lo más pertinente es considerar esta aplicación como un estudio cualitativo – descriptivo. Se adoptará el enfoque de Estudio de Caso con el fin de precisar de mejor manera el alcance de la intervención.

Ya que se pretende analizar la situación pre y post certificación en ISO 9001 e ISO 14001 y en otros Sistemas de Gestión de la Cooperativa de Trabajo Asociado **RECUPERAR** de Medellín (Colombia); específicamente se utilizó la estrategia Estudio de Caso, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de fenómenos contemporáneos en su

entorno real, lo cual ha conducido a la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante (Sarabia, 1999)

El presente estudio es de tipo descriptivo combinando técnicas cuantitativas (encuestas, revisiones de documentos y cualitativas (la observación y entrevistas sobre los aspectos más relevantes de los Sistemas que integran el Sistema de Gestión), que permiten efectuar una evaluación sobre el Sistema Gestión Integral en las empresas de Economía Solidaria.

Selección. Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación se eligió como caso único de estudio una Cooperativa con un Sistema de Gestión Integral, cuyo criterio de selección fue el uso de una muestra teórica, pues “el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría” (Eisenhardt, 1989). De manera similar (Perry, 1998) , indica que no hay una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos y que esta decisión se deja al investigador, puesto que en la investigación cualitativa no existen reglas para definir el tamaño de la muestra.

Basados en la internacionalización de los Sistemas de Gestión, el caso elegido debía satisfacer el criterio de selección para cualificarlo como tal. Por consiguiente, basados en la revisión de la literatura y teniendo en cuenta la definición y clasificación de las empresas de Economía Solidaria, los criterios tenidos en cuenta para la selección del caso objeto de estudio fueron: debía ser una Cooperativa; estar certificado mínimamente en la Norma ISO 9001 y su perspectiva de funcionamiento debía ser a largo plazo.

Obtención de los datos. Realización de entrevistas y encuestas, obtención de catálogos, y datos financieros. Las encuestas fueron entregadas personalmente al Gerente General, Presidente del Consejo de Administración, Jefe de Gestión Integral, Jefe de Control Interno y Jefe de Comunicaciones y se utilizó el correo electrónico como vía alterna de contacto.

Observación directa. La observación directa se realizó en diversas visitas realizadas a la Cooperativa, donde se observó las actividades realizadas por el personal, con el propósito de obtener información acerca de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo.

Entrevistas. Durante las diversas visitas realizadas, se llevaron a cabo entrevistas, a cada uno de los empleados pertenecientes a las áreas de alta dirección, gestión, comunicaciones y control interno de la Cooperativa, a quienes se les formulaban preguntas no estructuradas y de interés a la investigación.

Análisis global. Constante comparación de la literatura con los datos obtenidos para la codificación de los mismos

Análisis profundo. Comparación sustantiva de los resultados con los conceptos de la literatura.

Revisión de la literatura

Teorías de la dirección estratégica y enfoques integrales de gestión

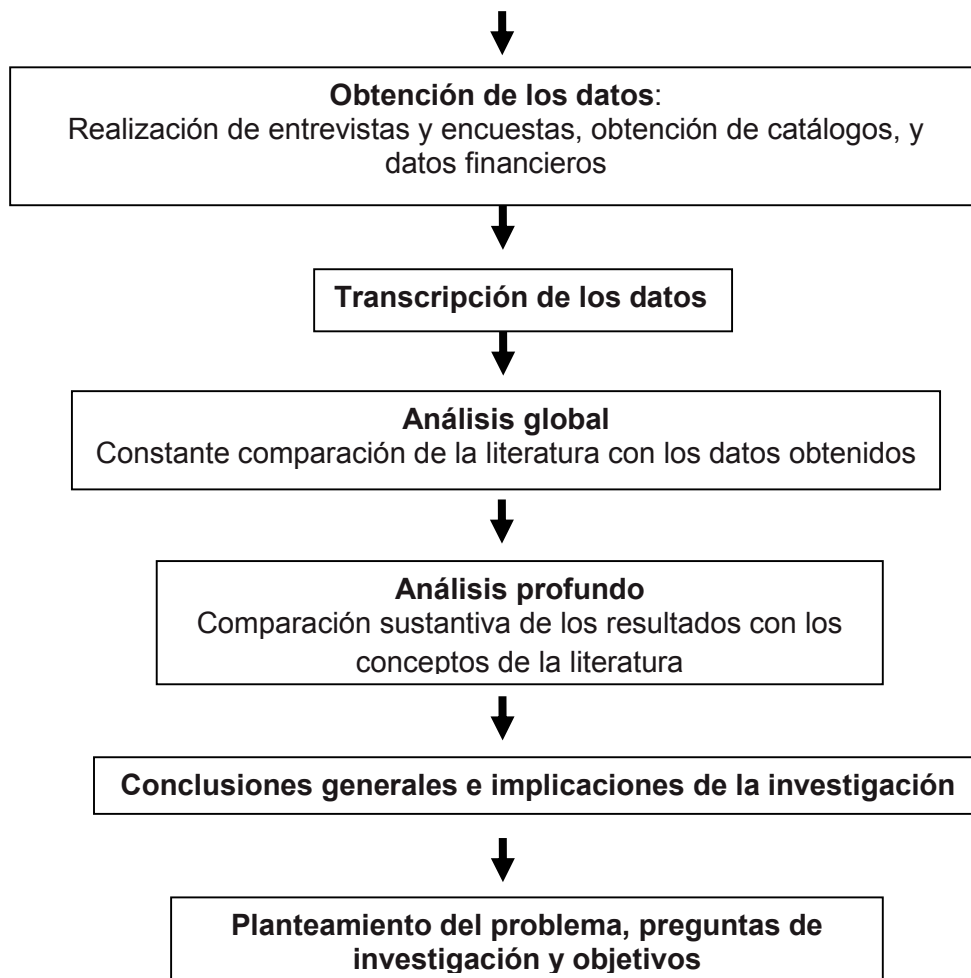


Figura 1. Procedimiento metodológico de la investigación
Fuente: Autor

Los Principios de Calidad y la Filosofía Cooperativa (Villa P. P., 2007)

Los principios de la calidad son la base para el logro de ésta, se despliegan a través de los elementos de la norma y se convierten en reglas fundamentales para el SGC. Como base de las normas de SGC de la familia ISO 9000 se identifican ocho principios de Gestión de la Calidad, a saber:

1.- Enfoque hacia el cliente. Las organizaciones dependen de sus consumidores, y por eso se deben entender las necesidades presentes y futuras de éstos. Tienen que adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar las expectativas de los consumidores. El cliente y las partes interesadas son la razón de ser de las empresas, incluyendo el cliente interno y externo. La Organización debe asegurar que los requisitos del cliente sean determinados y cumplidos. Este es el punto más importante de la norma, en cuanto motiva su origen. Cumpliendo los demás principios, es posible actuar con este primer principio de visión orientada hacia el consumidor. Por tanto debemos de esforzarnos en su práctica y aplicación.

2.- Liderazgo. Deben existir líderes que faciliten y mantengan un ambiente interno en el cual el personal se involucre con el logro de los objetivos empresariales. Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la misma. Los líderes son los encargados de movilizar y encausar los esfuerzos de la organización; deben ser proactivos, con disposición al cambio y un referente para el resto de miembros.

3.- Participación del personal. El proceso de calidad debe ser participativo con comunicación interna, que posibilite el compromiso del personal a todos los niveles. Los integrantes de la organización deben de sentir el deseo de participar y contribuir a la mejora de la calidad.

4.- Enfoque basado en procesos. No trabajar por áreas sino por procesos que interactúan entre sí; así fluye mejor la información. El trabajar por áreas nos lleva a islas. El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida resolución de los mismos.

El principio esencial de la ISO 9000:2000 es la gestión mediante procesos. La estructura general del SGC se presenta en la norma ISO 9001:2000 como un modelo de procesos. La norma recorre el modelo de procesos propuesto indicando qué requisitos se establecen sobre cada uno de ellos. La norma ISO 9004:2000, de forma análoga establece pautas para la mejora del desempeño.

El concepto básico de proceso es el de un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Durante esta transformación el proceso consume recursos. La gestión mediante procesos supone un cambio importante en la percepción que la organización tiene de sí misma. El cambio implica mantener atención en no sólo a “quién” presta los servicios (usuario, cliente, asociado - propietario) sino “cómo” (procesos) se prestan. La visión centrada en los flujos de trabajo y procesos facilita la planificación y ejecución del trabajo por proyectos, permitiendo focalizar los objetivos, el esfuerzo y los resultados en los procesos que aportan valor. Una vez definida la estructura de los procesos se documenta el sistema, elaborando o mejorando los procedimientos e instrucciones; para ello se considera la Estructura de Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La implementación del SGC se comienza por la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, representan la base fundamental de la documentación. Posteriormente, se determina la información específica sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia, utilizando para ello las 5 W y 1 H.

5. Enfoque de sistema para la gestión. El enfoque sistémico contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.

6. Mejora continua. La retroalimentación debe ser un objetivo permanente de la organización, buscando la mejora continua de la capacidad y resultados. Mejora, en todos

los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información: es esta última la herramienta fundamental en la toma de decisiones de la empresa. A mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de decisiones. Se pueden seguir criterios analíticos cuantificables y exactos, si se tiene información perfecta.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. La interdependencia, si es beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. El proveedor, sobrevive gracias al comercio que realiza con la organización y su supervivencia depende de la propia organización. La empresa necesita proveedores de confianza, que conozcan sus necesidades, expectativas, que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la empresa. Por tanto, éstos tienen un carácter vital para la empresa, en donde se inicia la gestión de la calidad.

A estos principios se debe agregar el de **Formación**. El mejor momento para comenzar a desarrollar el proceso de certificación de una empresa se define a partir del grado de compromiso de cada uno de sus miembros.

La Capacitación es una de las acciones que deben llevarse a cabo para lograr el compromiso de los integrantes de la organización. Es importante que los miembros de la empresa sepan cuál es el proyecto que los involucra y cómo deben llevarlo a cabo. Acá las empresas de economía solidaria poseen una herramienta de gestión y de educación fundamental que es el Proyecto Educativo Social Empresarial – PESEM.

La cultura organizacional de las empresas de economía solidaria debe estar basada en pilares éticos y valores fundamentales - como la igualdad y el respeto - para así influir positivamente en el desempeño de la empresa. Si aceptamos la afirmación de Francisco de Paula Jaramillo que “la Cooperación no es simplemente un mecanismo, sino, ante todo, un espíritu”, es necesario abordarla no solo con sus contenidos teóricos sino también con sus rasgos éticos. La Cooperación como forma de organización económica traspasa el objetivo material y toma como objeto de su acción al hombre en su dimensión integral.

El cooperativismo entendido como sector de la economía y como sistema de organización humana, comprende tres elementos claramente diferenciados, pero que están en permanente Inter.-relación (Rymel, 1992) .Estos elementos son: el doctrinario, el económico-instrumental y el humano-social.

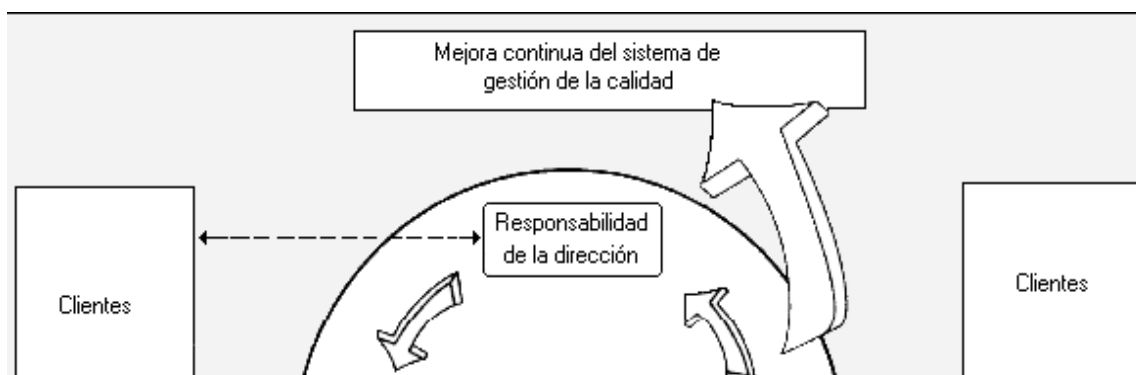


Figura 2. Modelo de un SGC basado en procesos
Fuente: NTC – ISO 9000.

El elemento doctrinario está representado por los valores, los principios y los métodos prácticos de la cooperación, es decir, por los fundamentos ideológicos en que se sustenta la actividad humana cooperativa; por las características esenciales de las organizaciones cooperativas y por los modos, prácticas o procedimientos de acción que se utilizan para realizar adecuadamente los actos de cooperación en las organizaciones cooperativas. Este elemento constituye el núcleo unitario y orientador de toda la actividad cooperativa.

El elemento económico-instrumental está compuesto por el conjunto de organizaciones, empresas, integraciones y unidades productivas de bienes y servicios que realizan sus actividades en armonía con las orientaciones de la doctrina cooperativa. Y el elemento humano-social corresponde a la gente, es decir, a las personas que participan en las organizaciones, empresas y unidades de naturaleza cooperativa en diferentes roles de pertenencia y de actuación.

Entendiendo la economía solidaria como un agente de desarrollo, al implementar un SGC y posteriormente el SGI debemos observar la triada siguiente: Al definir el capital social existen diversas opiniones:

- ∑ Cantidad de espíritu de cooperación alcanzado por los miembros de una organización social, buscando incrementar los niveles de interacción y productividad, y procurar la consecución de fines comunes.
- ∑ Capacidad de los individuos, grupos, organizaciones y comunidades para desarrollar procesos que beneficien el desarrollo social y hacer aportes al crecimiento de todos en general.

La cooperación sujeta la economía al servicio de la persona y de la familia; no entiende lo económico sino a través del hombre; reintegra lo humano en lo económico. La cooperación debe mejorar la condición humana (Brugarola, 1962)

De acuerdo con este autor, la cooperativa persigue su fin por medio de una actividad económica organizada en empresa. El ideal cooperativo es “una democracia de servidores servidos”.

Todo lo anterior debe ser parte de la reflexión, de la alta dirección (Consejo de Administración y Gerencia), antes, durante y después de iniciar el proceso de implementación de un SGC en las empresas de economía solidaria.

Conclusiones

1. Aunque las Cooperativas opten por el crecimiento y la internacionalización, para adaptarse a los imperativos del mercado, no pueden olvidarse de otros aspectos de su propia naturaleza, como son la democracia y la transformación del modelo de empresa y de sociedad.
2. Un Sistema de Gestión Integral (SGI) constituye el éxito de una empresa de Economía Solidaria, ya que a través de su implementación, formulación y evaluación las organizaciones pueden lograr sus objetivos establecidos y alcanzar ventajas competitivas.
3. El Sistema de Gestión Integral facilita que las organizaciones sean eficientes, pero sobre todo permite que sean efectivas y el proceso de la dirección estratégica permite la toma de decisiones activas, en lugar de reactivas.
4. La implementación de Sistema de Gestión Integral requiere compromiso de todos los niveles de la organización incluyendo allí políticas y toma de decisiones, para que este funcione y garantice un mejoramiento continuo de la organización.
5. Implementar y trabajar en un Sistema de Gestión Integral influye sobre la metodología de trabajo y en general en la forma de transformar la información en la mente; un Sistema de Gestión Integral exige mantener una visión global y sistémica, desarrollar un trabajo organizado, ejercer seguimientos, controles y mantener la perspectiva enfocada hacia las políticas y los objetivos que enmarcan el trabajo.
6. El aumento de la competencia ha conducido al surgimiento de expectativas cada vez más exigentes en el mercado con respecto a la gestión de las empresas de Economía Solidaria.
7. Para ser competentes y mantener un buen desempeño económico, las organizaciones necesitan emplear sistemas eficientes y eficaces que garanticen la obtención de productos y/o servicios de calidad consistentes, mejorando y cuidando el medio ambiente, la salud y la seguridad en el trabajo; logrando con ello la confianza de los clientes, las partes interesadas y, una comercialización más efectiva.
8. El enfoque a través de un Sistema de Gestión Integral (SGI) anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables y a mantener estos procesos bajo control. Además de proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Recomendaciones

A partir de lo expuesto anteriormente recomendamos lo siguiente:

1. Antes de iniciar el proceso de implementación de los SGC, SGA y OHSAS 18000 (Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) se requiere educación y capacitación sobre las normas y por lo tanto se debe realizar una labor de sensibilización que conduzca a elevar el grado de conciencia de las partes interesadas de la empresa para lograr mayor seriedad, comprensión, capacidad de adaptación y facilitación del cambio.
2. Es necesario que antes de iniciar la implementación de los Sistemas se analice la cultura y el clima organizacional, para que ISO y el Sistema de Gestión Integral deje de ser moda y se convierta en una herramienta de gestión y de competitividad, posibilitando que la empresa crezca y se mantenga en el mercado mejorando sus procesos.
3. Las empresas Cooperativas deben adoptar un Sistema de Gestión Integral buscando el mejoramiento continuo.
4. Se debe entender que el Sistema de Gestión Integral (SGI) es un MEDIO, que unido a todo un plan de desarrollo estratégico conduce a mejorar los procesos y por ende la calidad de los productos y servicios en la organización; de esta manera las empresas afrontan menos problemas cuando van a implementar un Sistema de Gestión Integral.
5. El Sistema de Indicadores debe desarrollarse e implementarse en un SGI bajo los elementos del Cuadro de Mando Integral- CMI (BSC).

Referencias

1. Bernardo, P. (2003). *Capacitación e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en 10 Cooperativas de Servicios Públicos* (Universidad Nacional de Mar de Plata ed.). Mar del Plata, Argentina.
2. Brugarola, M. (1962). *Doctrina y Sistemática Cooperativa*. España: Sal Térrea.
3. C, M. A. (1988). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
4. Cooperativa RECUPERAR. (Agosto-Septiembre de 2009). Boletín Externo. *Recuperar Hoy* (42) . Medellín, Colombia: Cooperativa RECUPERAR.
5. Cooperativa RECUPERAR. (2008). *Informe Social y Económico. Resultados 2008*. Cooperativa RECUPERAR. Medellín: Cooperativa RECUPERAR.
6. Corona, F. (2007). *Un acercamiento a las experiencias más exitosas*. Investigación, Medellín.
7. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* , 14(4), 532-550.
8. G, J. (2001). *Dirección estratégica* (Quinta edición ed.). Pearson Educación S.A.

9. Gryna, J. J. (1999). *Análisis y Planeación de la Calidad* (Tercera Edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.
10. Gryna, J. J. (1999). *Análisis y Planeación de la Calidad* (Tercera Edición ed.). México, México: Mc Graww Hill.
11. Hitt, M. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México, México: Internacional Thompson.
12. ICONTEC. *Guía sobre la Norma ISO 9001:2000 Business Handbook*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
13. J.M., J. (1999). *Análisis y Planeación de la Calidad* (Tercera Edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.
14. M.H, N. (2002). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
15. M.H., N. (2002). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
16. M.I, H. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México, México: Internacional Thompson.
17. M.I.Hitt. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México, México: Internacional Thompson.
18. Mariño, N. H. (2002). *Gerencia de Proyectos* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Alfaomega.
19. (2003 y 2004). *Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa*. Proyecto de Investigación, Universidad del País Vasco, Guipúzcoa.
20. Navarrete, M. (2002). *Gerencia de Proyectos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
21. Perry, C. (1998). Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. *European Journal of Marketing* , 32(9/10), 785-802.
22. Rymel, S. U. (1992). *Valores y Principios Cooperativos*. (COOPDESARROLLO, Ed.) Bogotá, Colombia: Artelit Publicidad Impresores.
23. Sarabia, S. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid, España: Pirámide.
24. Todos Somos. (Enero de 2009). *Boletín interno (161)* , 5. Medellín, Colombia: Cooperativa RECUPERAR.
25. Villa, P. E. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. (Documento de trabajo)*. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
26. Villa, P. P. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9000:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. (Documento de trabajo)*. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

