

**CASOS DE ÉXITO EN SISTEMAS DE GESTIÓN POR MEDIO
DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO Y
MEJORA (PMM)**

Lorena Méndez Araya

Pamela Muñoz Santos

Carolina Espinosa Barrueto

IST

RESUMEN

El programa de mantenimiento y mejora “PMM” fue creado por la gerencia de sistemas de gestión de IST, con la finalidad de prestar apoyo a las organizaciones en el proceso de mantención y mejora de sus sistemas de gestión, debido a que una vez alcanzada la certificación no existía claridad de que sigue a continuación. El presente trabajo ha sido desarrollado con la finalidad de dar a conocer el proceso de desarrollo del producto y las experiencias de algunas empresas adherentes de IST que participan en el programa PMM, teniendo en cuenta la difícil tarea que significa para éstas mantener y mejorar en el tiempo su sistema de gestión. Dentro de este contexto, es que el programa PMM acompaña a las empresas en este gran desafío.

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto de Seguridad del Trabajo, desde el año 2006 ha prestado apoyo a sus empresas adherentes en la implementación de sistemas de gestión propios o bajo los estándares de OHSAS 18001, ISO 14001 e ISO 9001, pero una vez finalizado el proceso no se realizaba mantención y seguimiento al sistema de gestión, por esta razón en el año 2012 se diseñó un producto pensado en cubrir estas necesidades, en todas aquellas organizaciones que cuenten con sistemas de gestión implementados y que necesiten soporte en temáticas específicas.

Los puntos focales del programa PMM corresponden a la gestión de no conformidades, investigación de incidentes, revisión por la gerencia, auditorías y otros elementos del sistema de gestión que presenten oportunidades de mejora en la organización, los cuales son abordados por medio de asesorías, capacitaciones y auditorías, con el fin de mantener y mejorar el desempeño de los sistemas de gestión de las distintas organizaciones.

2. OBJETIVO

El presente estudio pretende mostrar los casos de éxitos en la aplicación del programa PMM, analizando las actividades realizadas y los resultados obtenidos por las empresas que han participado en estos proyectos a nivel local o nacional con la Gerencia de Sistemas de Gestión de IST.

3. DESARROLLO

3.1. Mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión

Haber alcanzado la certificación, es solo una etapa del proceso de implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión. Posiblemente, lleguemos a la conclusión que la certificación no es más, que un punto de partida¹. En la práctica, suele suceder que muchas empresas, una vez que han conseguido su certificación, consideran que el trabajo y el esfuerzo han concluido. La realidad debería ser completamente diferente, una vez que el sistema se encuentra documentado e implementado es cuando la organización debe realizar esfuerzos para mejorar continuamente los resultados empresariales, teniendo como base su sistema de gestión². Los sistemas de gestión ya implementados tienden a generar un círculo virtuoso que al cumplir sus requerimientos lleva a generar otros, y se internaliza en la organización de forma tal que sus integrantes la sienten como una única manera de trabajar, de cumplir los objetivos, de mejorar continuamente y mejorar los procesos³.

3.2. Origen del programa PMM

IST, mediante la Gerencia de Sistemas de Gestión, desde el año 2009 ha acompañado y apoyado a diversas empresas en el proceso de implementación de sistemas de gestión basados en las normas OHSAS 18001 e ISO 14001, el cual terminaba con la aprobación de la tercera etapa mediante una auditoría o hasta que obtenían la certificación por una entidad externa. Frecuentemente se observaba, que al lograr la certificación, las empresas no mantenían las actividades al ritmo necesario para que su sistema de gestión se desarrolle hacia la mejora continua, debido a esto, Gerencia de Sistemas de

¹ ¿Qué sigue después de la certificación? ¿Cómo podemos mantener la disciplina de mejora?

² Mantenimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad. ISO 9001

³ El desafío de gestionar la calidad

Gestión del IST se plantea la inquietud sobre qué herramientas teníamos disponibles o cómo apoyábamos a las empresas en mantener o mejorar sus sistemas de gestión a través de un producto estandarizado, que fuese capaz de adaptarse a las necesidades de cada empresa, a la vez se hiciera cargo de las principales o recurrentes desviaciones que encontrábamos en los distintos sistemas de gestión en mantención auditados. Dentro de este contexto, es que el año 2012 se crea el producto Programa de Mantenimiento y Mejora del Sistema de Gestión, denominado “PMM”, el cual está enfocado en apoyar en la mantención y mejora de los sistema de gestión de las empresas que lograron la certificación final del Programa PASSO y/o PGA, o que cuenten con Sistemas de Gestión certificados por organismos acreditados basados en las Normas Internacionales OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 e ISO 9001:2008.

3.3. Descripción del programa PMM

El programa PMM se compone de tres tipos de actividades: auditorías, asesorías y realización de talleres con el objetivo de acompañar a las organizaciones en la mantención y mejora de sus sistemas de gestión, ya sea de seguridad y salud ocupacional basado en la norma OHSAS 18001:2007, ambiental basado en la norma ISO 14001:2004, la integración de éstos, la integración de uno de éstos con calidad (basado en la norma ISO 9001:2008) o la integración de los tres.

Los objetivos específicos del programa PMM son: profundizar aspectos que ayuden a las organizaciones en la revisión periódica de su gestión a través del apoyo en la preparación de la revisión gerencial y realización de auditorías internas y mejorar competencias en el personal a través de talleres teórico – prácticos en temas relevantes para la mejora continua del sistema de gestión.

Este programa se inicia con la firma de un protocolo de colaboración técnica entre la gerencia de la empresa y el IST, en el cual la gerencia se compromete a:

- Establecer dentro de sus objetivos estratégicos la implementación del Programa PMM.
- Participar activamente en la mantención y mejora de su sistema de gestión.
- Asignar los recursos humanos, técnicos, financieros y de infraestructura necesarios para el desarrollo e implementación de las actividades del programa.

Por otra parte, el IST se compromete a colaborar con la empresa en:

- Asesorar, capacitar y auditar de acuerdo a las actividades establecidas en la planificación.
- Entregar los recursos necesarios para el cumplimiento del programa PMM, tales como: pasajes aéreos para su/s consultor/es; desplazamientos entre aeropuerto al lugar de alojamiento del/los consultor/es, y viceversa; alojamiento de el/los consultor/es y alimentación relacionada al lugar de alojamiento.

Las actividades desarrolladas consisten en:

Auditorias: Apoyar la realización de auditorías internas de acuerdo a los criterios de: resultados de evaluación de riesgos/importancia ambiental de las operaciones y auditorías previas.

Apoyo en preparación revisión gerencial: Asesorar a la organización en la preparación de información necesaria para realizar revisiones gerenciales

Talleres: Realización de talleres teórico prácticos adaptados a los criterios o procedimientos del sistema de gestión de la organización. Tales como:

- **Tratamiento de no conformidades**

Objetivo: Entregar herramientas para abordar el tratamiento de no conformidades, desde el análisis causal, determinación de acciones correctivas y preventivas, hasta revisión de la eficacia.

- **Taller de investigación de incidentes**

Objetivo: Conocer la metodología de investigación de incidentes de acuerdo a requisito normativo 4.5.3.1 de la norma OHSAS 18001:2007.

- **Taller redacción de no conformidades**

Objetivo: Entregar directrices para la generación de no conformidades claras, concisas y precisas sustentadas en evidencia objetiva.

- **Taller reforzamiento de técnicas de auditoría**

Objetivo: Reforzamiento teórico- práctico para los auditores internos de la empresa sobre las técnicas de auditoría.

3.4. Aplicación

El programa PMM se caracteriza por ser flexible y adaptarse a las necesidades de la organización que lo aplica, es por ello que una vez firmado el protocolo de colaboración técnica, se realiza una reunión de planificación del proyecto, donde se busca acordar con las organizaciones cuáles serán los puntos focales del proceso y como serán tratados, logrando abarcar en promedio un periodo de 2 años. El cual se puede renovar, con la firma de protocolo de colaboración técnica, por 2 años más y así sucesivamente.

En esta planificación se contrasta las actividades del PMM versus las inquietudes de la organización, las cuales generalmente vienen dadas por los resultados de las últimas auditorías realizadas, sean estas internas o externas. Como resultado de este cruce de información, se obtiene un programa de trabajo que contiene asesorías, capacitaciones y auditorías, las cuales son siempre adecuadas a la realidad de la organización, por ejemplo: para realizar un taller de investigación de incidentes, este es diseñado con una sección teórica y otra práctica que contemple la aplicación de los procedimientos y registros definidos por la organización.

Tal ha sido el impacto de este producto en las empresas adherentes que en su primer año de funcionamiento, sólo 6 empresas iniciaron este recorrido, número que se ha triplicado en los años siguientes. Lo que ha llevado a que hoy se mantengan proyectos PMM en las distintas regiones del país, abarcando distintos rubros tales como: marítimo portuario, maestranza, construcción, laboratorios, minería, servicios, industria, alimentos, entre otros.

3.5. Experiencias de algunas empresas en el programa PMM

Actualmente, existen 23 empresas que están dentro del programa PMM. Estas empresas han mantenido sus certificaciones y han ido mejorando continuamente su gestión en el tiempo.

Se referencian las reflexiones y comentarios de algunas de nuestras empresas pertenecientes al programa PMM.

Walter Cabrera Panozo, Safety Manager de Liebherr Chile SpA.

Comenta sobre su experiencia en el programa PMM “quisiera tomar algunas palabras sobre el producto PMM que mantiene IST y que nosotros como compañía hemos ocupado en los últimos 3 años” y destaca que:

“El programa nos ha permitido mantener nuestros programas de auditoria interna con gran éxito, junto con el conocimiento de los asesores de IST hemos alcanzado una sustentabilidad del modelo de gestión implementado y certificado.

El acompañamiento y análisis crítico del área de sistemas de IST nos ha permitido desarrollar herramientas de mejora continua para el proceso del SIG en nuestra organización.

Los resultados y metas definidas han sido cumplidas en relación a: alcanzar y mantener la certificación, como a su vez la disminución de accidentes.

Destacar el profesionalismo del equipo que conforma sistemas de IST, la prestancia y entendimiento de la industria, el enfoque y disponibilidad son puntos que más resaltan dentro del servicio integral que se presta.

Razón por la cual, pretendemos seguir ocupando el producto PMM”.

Solange Serey Varas, Jefe Departamento SSO y Calidad de Comercial Hidromobile S.A.

“Después de estar certificado de nuestro sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, comenzamos el proceso de mantención solos, sin apoyo y al firmar el protocolo de PMM, empezamos a sentir de a poco la compañía en esta gran tarea, que es la mantención y mejora del sistema de gestión.

El Programa PMM en nuestra organización nos ha ayudado a fortalecer conocimiento en temas específicos, como son el tratamiento de las no conformidades, y en reforzar competencias y habilidades de nuestros auditores internos; además, de acompañarnos en el proceso de mejora continua a través, del apoyo para la preparación de las revisiones gerenciales, seguimiento a las no conformidades, apoyo en auditorías internas, ampliar miradas y conversaciones sobre cómo vemos y queremos trabajar ... de todo este trabajo en equipo hemos generado herramientas y miradas para la mantención y mejora de nuestro sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional”.

Gabriela Moraga Espinosa, Encargada del Sistema Integrado de Gestión de la Empresa Cambiaso Hermanos.

“Comparto mi experiencia durante la participación del Programa de mantenimiento y mejora con el cual nos ha asesorado el IST.

El programa nos ha servido de soporte constante en nuestros requerimientos para dar cumplimiento a las normas del sistema de gestión relacionados con Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente, apoyando constantemente nuestra gestión a través de distintas actividades y talleres enfocados a la capacitación y concientización constante del personal lo que nos ha ayudado a mejorar el desempeño en actividades relacionadas con la identificación de peligros, redacción de hallazgos durante las auditorías internas y lo más importante en el involucramiento en el sistema, entre otros beneficios. Además nos ha cooperado guiando en los análisis de causas de los hallazgos de auditorías externas, realizando auditorías internas para evaluar el estado y mantenimiento del sistema de gestión y en la mejora constante de presentar la revisión por la dirección con el fin de entregar una información clara precisa y con contenido para la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia.

Agradezco el apoyo constante del personal que trabaja en esta área y en este programa, ya que son trabajadores con competencias y conocimientos necesarios para poder brindar la ayuda y apoyo constante en estas actividades”.

Cristina Gatica Zuñiga, Jefe de Prevención de Riesgo y Certificación de Reinike S.A.

“El programa PMM del IST ha significado varios sucesos importantes y concretos para nuestra empresa, los cuales destacan:

Seguridad

1. Mantener certificada a la empresa y con esto crear una cultura preventiva en los trabajadores que ha traído consigo mayor disciplina en sus acciones.
2. Bajar la tasa de accidentabilidad en forma sostenida los últimos 5 años de 2.65 (año 2011), 1.97 (año 2013) a 1.63 (año 2015).
3. Asumir mayor responsabilidad por parte de la gerencia hacia el cumplimiento legal, en temas laborales.

4. Creación de respeto e importancia de la seguridad de todos los trabajadores, como un valor importante que se debe respetar en todas las actividades a desarrollar.

Medioambiente

1. Generar levantamiento de todos los incumplimientos legales y creación de un plan de acción que cumpla cada hito pendiente.

2. Creación de una conciencia por el consumo de los recursos naturales y el reciclaje de los residuos. La importancia de estos y como afecta el presente en temas monetarios hacia la empresa y a futuro en temas futuras generaciones.

3. Bajar el consumo de los recursos como energía, agua y papel en un 10% desde que se comenzó con esta implementación. (2013-2016)

4. Ha servido para empapar esta política con cada visita y cliente residente en nuestras instalaciones y con esto fortalece la imagen hacia nuestros proveedores, como una empresa responsable con los procesos desarrollados y los residuos generados.

Calidad

1. Fortalecer un sistema de gestión de la calidad, antes de papel y ahora real en cada persona y proceso.

2. Creación de acciones en función de las expectativas del cliente, por medio de la calidad de nuestros productos y cumplimiento de todos los requisitos del cliente.

3. Definición clara de los procesos e interacción de estos, por medio de la creación de un dueño de cada proceso y las responsabilidades que trae consigo.

4. Empapar esta política con cada contrato residente en nuestras instalaciones.

5. Mejorar la interacción de los documentos y uso adecuados de ellos”

Ingrid Lioi C., Encargada de Calidad de Depocargo Ltda.

“Bajo la compañía de los profesionales de IST en Sistemas de Gestión Integrados implementamos y certificamos la Norma ISO 14001 y OHSAS 18001 sumándolas e integrándolas como un todo a la ISO 9001, su valiosa asesoría nos ha apoyado en el cumplimiento de los requisitos exigidos por las normas, a través del desarrollo de las auditorías internas, permitiendo no solo detectar hallazgos sino también

formar y guiar a los auditores internos, generando los respectivos planes de acción y seguimiento, este proceso permite a la nuestra organización detectar oportunidades para mejorar continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión integrado. Así como demostrar su mejora continua, a través del progreso en el desempeño de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional”.

Yohanina Salvo, Operational Integrity Coordinadora SGI de SGS Chile Ltda.

“El acompañamiento de IST ha sido fundamental en el mantenimiento de nuestro sistema de gestión OIMS. Hemos recibido la asesoría de expertos del área de Sistemas, quienes no han apoyado en la ejecución de auditorías internas trinorma y asesorándonos en la en la mejora continua de nuestros procesos.

En temas de capacitación, hemos capacitado a colaboradores de manera transversal en el “tratamiento de NC”, lo cual ha reforzado el trabajo de acercar los temas de calidad a la operación y hacerlo parte de la cultura de SGS”.

Loreto Morales Riveros, Coordinadora Prevención de Riesgos de EBCO S.A.

“Para el área de Prevención de Riesgos, específicamente en la mantención de nuestro sistema de gestión ha sido un aporte importante en la asesoría entregada.

El contar con su apoyo constante y el que también tengan conocimiento de la conformación de nuestro sistema de gestión, hace que la asesoría entregada sea concreta y específica”.

4. CONCLUSIONES

El programa PMM es un producto que permite a las empresas actuar de acuerdo a sus necesidades del día a día, esta razón es su fortaleza; ya que cada organización solicita soporte en aquellas materias que considera relevantes para lograr el alto nivel de éxito en los procesos de gestión, operativos y de apoyo. Todo esto con el fin de alcanzar cero incidentes en seguridad y salud, cero incidentes ambientales y cero reclamos con los clientes.

Se han dado a conocer experiencias de empresas de diferentes rubros en el acompañamiento de sus sistemas de gestión a través del programa PMM. De estas experiencias, las empresas destacan de este programa:

- El apoyo en el cumplimiento de los distintos requisitos requeridos por las normas de acuerdo a los sistemas de gestión implementados (OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, ISO 9001:2008)
- El fortalecimiento del conocimiento, competencias y habilidades en temas específicos.
- El acompañamiento en el proceso de mejora continua, a través del desarrollo de herramientas y miradas para la mantención y mejora de los sistemas de gestión.
- La mantención de la certificación de los sistemas de gestión (OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, ISO 9001:2008)
- El cumplimiento de los objetivos de los sistemas de gestión, tales como: disminución de accidentes y/o prevención de la contaminación.
- Mayor involucramiento en el sistema de gestión por parte de los trabajadores
- Permite a las organizaciones detectar oportunidades para mejorar continuamente la eficacia de los sistema de gestión y demostrar la mejora continua
- Soporte constante.
- Profesionalismo, competencias y conocimientos del equipo que conforma Gerencia de Sistemas de Gestión del IST

El programa PMM ha tenido un impacto positivo en la mantención y mejora de los sistemas de gestión de las empresas, lo cual se ha reflejado en el mayor involucramiento del personal, en la prevención de lesiones y enfermedades, en la mejora en el tiempo y mantención de sus certificaciones.

El desafío actual del programa PMM es analizar las actividades desarrolladas de acuerdo a la experiencia en estos años de aplicación y proponer o mejorar éstas. Además, de hacerse cargo con actividades distintas de las empresas que iniciarán su segundo ciclo de mantenimiento y mejora con la gerencia de sistemas de gestión de IST.

BIBLIOGRAFÍA

De Gracias, 2009. ¿Qué sigue después de la certificación? ¿Cómo podemos mantener la disciplina de mejora? 9001 [en línea].

Disponible en WWW: <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/100-que-sigue-despues-de-la-certificacion-como-podemos-mantener-la-disciplina-de-mejora>

Gómez, 2009. Mantenimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad. ISO 9001 [en línea]. Disponible en WWW:

http://hederaconsultores.blogspot.cl/2009_02_01_archive.html

s/a, 2004. El desafío de gestionar la calidad [en línea]. Disponible en WWW: <http://www.buenosnegocios.com/notas/1060-el-desafio-gestionar-la-calidad>