

# Sistema integrado de gestión y la gerencia universitaria emergente

Marila Guevara\*

Benita Gutiérrez\*\*

---

## Resumen

El propósito del artículo es identificar el aporte que puede brindar un Sistema Integrado de Gestión, a la gestión universitaria, considerando la idea de ver a las universidades como empresas rentables donde se tome en cuenta al cliente (interno y/o externo). Para ello se realizó una revisión documental sobre las variables Sistema Integrado de Gestión y Gestión Universitaria Emergente, tomando en cuenta los parámetros establecidos en las normas internacionales ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OSHAS 18001:2007. El resultado de dicha revisión permitió postular que la verdadera Gerencia Universitaria Exitosa, es aquella que establece la aplicación disciplinada de los criterios de control, los principios de las normas ISO y OSHA ya identificadas, de todos los sistemas de gestión, de tal manera que permita el desarrollo de las competencias de todos los miembros de la universidad de forma armónica, holística e integrada.

**Palabras clave:** sistema integrado, gestión integral universitaria, normas internacionales.

\* Psicólogo por la Universidad Rafael Urdaneta Maracaibo (URU), Magister en Gerencia Empresarial por la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE) Maracaibo. Docente Universitaria. Directora del Centro de Orientación UNIOJEDA. Psicólogo Clínico. lunasoles@hotmail.com.

\*\* Ingeniero por la Universidad del Zulia (LUZ)- Núcleo Costa Oriental del Lago (COL), Maestrante del Programa de Gerencia de Empresas, Mención Gerencia de Operaciones de LUZ Núcleo COL. Profesora de UNIOJEDA. Coordinadora de Extensión y Servicio Comunitario de UNIOJEDA. Asesora de Instrumentación Y Control de Procesos. gutierrezbn@hotmail.com.

## *Integrated Management System and Emerging University Management*

---

### **Abstract**

The purpose of this article is to identify the contribution that an integrated management system can offer to university management, considering the idea of seeing universities as profitable businesses where the clients (internal and external) are taken into account. A documentary review was made regarding the variables of integrated management systems and emerging university management, taking into account parameters established in the international standards ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 and OSHAS 18001:2007. The result of said review made it possible to postulate that truly successful university management is that which establishes the disciplined application of control criteria, the principles already identified in the ISO and OSHA standards, of all management systems, so that it permits the development of competences for all members of the university in a harmonious, holistic and integrated manner.

**Key words:** integrated system, integral university management, international standards.

### **Introducción**

El mundo de los negocios ha experimentado una gran transformación en los últimos años. Actualmente los clientes esperan que los productos sean de alta calidad, ofrezcan amplios beneficios y se adquieran a un bajo precio. Estas expectativas son consecuencia del rápido progreso tecnológico y el recrudecimiento de la competencia a nivel global que empuja a las empresas que participan de un mercado, a ser más competitivas y adoptar estrategias de excelencia empresarial.

Esa concepción descansa en el postulado que establece *las empresas deben innovar constantemente, mejorar la calidad de sus productos, incrementar su productividad y reducir sus costos y gastos.*

Por otra parte, el mundo empresarial demanda hoy, una gerencia que permita la toma de decisiones asertivas, de manera tal que se generen ventajas competitivas que incrementen el posicionamiento del mercado de dicha empresa. En ese orden de ideas, es oportuno considerar a Michael Porter (1980), en su obra **Estrategia Competitiva**, quien desarro-

lló el concepto de que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas.

Desde esa perspectiva sería necesario organizar una estrategia gerencial, que permita establecer elementos de diferenciación en las empresas, las cuales le faciliten la optimización de los procesos productivos, así como, la presencia de herramientas de gestión que le conduzcan a la asimilación de nuevos conceptos dentro de la organización.

A este respecto, se observa el desarrollo de diferentes estudios, métodos, mecanismos, entre otros, destinados a maximizar la rentabilidad de las empresas, incluyendo ahora nuevos elementos como el talento humano, y el equilibrio con el medio ambiente. Bajo esta perspectiva, es procedente pensar no en sistemas aislados de gestión, tales como: Calidad, Medioambiente y Seguridad y Salud del Trabajo, sino dar paso al surgimiento del concepto de Sistema Integrado de Gestión, definido por la Confederación de Pequeñas y Medianas Empresas Aragonesas (CEPYME-2008), como un árbol, de un tronco común, con tres ramas correspondientes a las tres áreas de gestión: calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral.

La gestión integrada como proceso unificador debe presentar una visión globalizadora y orientada al cliente y a las partes interesadas tanto externas como internas (según los postulados de Calidad Total) y a ser posible según los principios basados en la excelencia empresarial. Se considera así, que la perspectiva integradora requiere de herramientas que le permitan consolidarse, siendo un factor relevante, el nivel de control que se pueda ejercer sobre variables que actúan dentro de la organización, a fin de hacer posible la unificación. Por lo cual, se hace necesario conocer el comportamiento de las actividades claves, para predecir y manejar los resultados esperados.

En este sentido, indica Peña (2004), que la capacidad de ejercer control sobre el entorno ha sido tradicionalmente considerada como una motivación básica por autores como Adler (1930) o Kelley (1955), quienes consideran que los individuos son seres activos y auto dirigidos que planifican su conducta con el fin de obtener consecuencias deseables del entorno.

La investigación realizada se basa en anteriores investigaciones como las de Abril y Sánchez (2006) y la de Camisón, Cruz y González (2007), donde se exponen propuestas a fin de integrar la mayor cantidad de sistemas de gestión posibles, con la finalidad de ser más eficaces y disminuir los costos en las empresas.

Llevado este principio a su aplicación empresarial, bajo la perspectiva del Sistema Integrado de Gestión, se puede afirmar que el control se ejerce a través de un conjunto de técnicas y procedimientos que permitan captar información dentro o fuera de la organización, de una manera tal, que posibilite desarrollar e implementar estrategias adecuadas, respecto de cualquiera de las ramas del sistema, señalando los puntos fuertes y débiles de la unidad o unidades a las cuales se aplica. Entre las más utilizadas se encuentran: los presupuestos, el análisis de datos estadísticos, las auditorías, el control de calidad, la observación personal, control de pérdidas y ganancias, normas ISO, OSHA, entre otras.

Basado en el párrafo anterior, toda empresa necesita estar normada; en este sentido, la adopción por parte de las organizaciones de las normas ISO, en cuanto a las tres áreas antes mencionadas, ISO 9001 para calidad, ISO 14001 para ambiente e ISO 27001 relacionada a los sistemas de Gestión de Seguridad, a lo cual se agrega la adopción de las OSHA, destinadas a proteger a los trabajadores de peligros de seguridad y salud en su lugar de trabajo. Esto implica la generación de normas de las mismas, facilitando el control integral de las actividades u operaciones que en ellas se realizan, lo cual finalmente se convertirá en una poderosa herramienta para la toma de decisiones gerenciales asertivas, garantizando la integridad y objetividad de la información.

Actualmente, la educación privada, puede ser considerada más que como un servicio, como una empresa, en la cual, en cualquiera de sus niveles coincide, como en cualquier otra rama, con el deseo de ofrecer calidad, a buen precio, en un mercado competitivo y que permita obtener suficientes dividendos para motivar la inversión y garantizar mantenerse en el tiempo de manera competitiva. En este orden de ideas, al considerar que toda empresa debe trabajar bajo normas establecidas hoy día, podemos ubicar a las universidades como empresas cuya razón social, es formar profesionales con saberes pertinentes que puedan ser útiles a la sociedad. La universidad vista como empresa, requiere también adecuar-

se a los cambios surgidos en los últimos tiempos para posicionarse en el mercado y mantenerse competitiva.

La naturaleza de las actividades de una universidad son muy diversas y sus necesidades también lo son. Los clientes de las universidades son muy variados, por tanto la Universidad deba ser capaz de responder a un amplio rango de requisitos para asegurar que el mercado pueda encontrar en sus egresados, una respuesta a sus particulares expectativas y necesidades específicas.

En nuestro país la realidad de las universidades tanto públicas como privadas requiere, de una gerencia con una gran afectividad en su toma de decisiones, que les permita maximizar el uso de los recursos y tecnología disponibles para mantener al cliente satisfecho y poder cumplir con las exigencias propias de su razón de ser, como lo es: la docencia, investigación y extensión, lo cual requiere, como toda empresa, de disponer de herramientas como los sistemas integrados de gestión para una adecuada gerencia.

De ahí, que este trabajo se plantea a través de una labor documental basada en autores como: La Confederación de Pequeñas y Medianas Empresas Aragonesas (CEPYME-2008, Camisón, Cruz y González (2007), la evaluación de la filosofía de un Sistema Integrado de Gestión, enlazándolo con la aplicación de técnicas de control, de manera que se puedan identificar las más adecuadas, para coadyuvar a la gerencia universitaria. En ese sentido, se dará una breve revisión a las tendencias gerenciales, serán estudiadas las normas ISO y OSHA; de tal forma que se pueda evidenciar el aporte de las mismas al sistema integrado, para luego determinar cómo esa integración beneficia a la afectividad de la gerencia universitaria.

## **Desarrollo**

### **La gestión empresarial**

Una empresa es un organismo complejo e integral, que desempeña una amplia gama de actividades operativas con el propósito de obtener beneficios económicos y sociales. Con ese fin, utiliza una serie de recursos (intelectuales y materiales), que de ser coordinados eficientemente generan los resultados planeados por su gerencia y facilitan el éxito de la gestión.

En el desarrollo normal de sus actividades, las empresas deben afrontar en todo momento ciertas condiciones de rigor extremo determinadas por variaciones internas, de la entidad misma; y variaciones externas, provenientes del entorno, las cuales generalmente escapan de su control. Estos acontecimientos demandan con urgencia una gestión empresarial, capaz de afrontar esas variaciones y lograr en cualquier momento la mejor elección de alternativas o soluciones, que disminuyan de alguna forma la improvisación y los riesgos inherentes a la toma de decisiones.

En consonancia con lo planteado, las empresas en general se están haciendo más especializadas y están poniendo de lado una gran cantidad de procesos para centralizar sus esfuerzos en unos cuantos de forma exhaustiva. En ese sentido, están dejando dichos procesos en manos de otras organizaciones con las cuales han establecido convenios o alianzas estratégicas. Por otro lado, esa especialización de las empresas, ha hecho que las mismas realicen actividades repetitivas mediante el desarrollo de funciones también repetitivas, por lo que los acontecimientos de la gestión normal pueden llegar a predecirse con un cierto grado de anticipación. De igual forma, puede esperarse un cierto grado de similitud e incluso de coincidencia en los problemas que se vayan presentando.

Considerando lo expresado anteriormente, una buena gestión empresarial debe contemplar la mejor preparación de los componentes humanos, materiales e intelectuales para afrontar los acontecimientos a través de los cuales dicha gestión se desarrolla, teniendo en cuenta su posible grado de variación. Es más, la nueva gestión empresarial debe obedecer a ciertos límites y requisitos relacionados con los nuevos estándares de calidad, ambientales y de prevención de riesgos laborales y sociales. Por lo tanto, la planificación y utilización del capital humano y de los recursos materiales e intelectuales deben apuntar a la satisfacción de estos estándares, que parten de las mismas exigencias del consumidor, asumiendo y practicando la consigna de no sacrificar la rentabilidad de la empresa en el proceso.

Según la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de España, la preparación adecuada de estos recursos materiales, intelectuales y humanos facilitará la puesta en marcha de una estrategia que debería estar basada en las siguientes acciones:

- § Definición del escenario más probable en el que van a discurrir las actividades de la organización.
- § Planificación y desarrollo de los procesos que mejor contribuyan a la obtención de los mejores resultados dentro del escenario definido.
- § Preparación de los elementos humanos, materiales e intelectuales para hacer frente con éxito a los acontecimientos variables que no se hayan podido prever.
- § Puesta en marcha de los adecuados procedimientos para mejorar los procesos repetitivos y aumentar el grado de conocimiento mediante el aprendizaje de los sucesos variables

Esas acciones deben agruparse en lo que suele denominarse un sistema de gestión, definición que apoya la idea de que deben desarrollarse de una manera sistemática, ya que de otra forma, no solamente perderían todo su valor, sino que incluso podrían generarse perjuicios en su aplicación.

Este sistema de gestión puede planificar separadamente los distintos aspectos de cada proceso, para luego ser aplicados individual y sucesivamente por cada una de las áreas de la empresa; o planificar de forma simultánea los diferentes aspectos de cada uno de los procesos y que todos ellos formen parte de un sistema conjunto de gestión. Dicho sistema a su vez debe incluir tres de las posibles perspectivas de gestión de la empresa, como son las correspondientes a calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, teniendo en cuenta que el procedimiento utilizado no ha de partir de un único sistema, sino de la integración de los que afectan a estas tres especialidades.

Por otro lado, existen muchas similitudes entre los conceptos de Gestión de la Calidad (ISO 9000), Gestión Ambiental (ISO 14000), y Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (OHSAS 18000), según plantean entre otros Abril, Palomino y Sánchez (2006), ya que los principios de una buena gestión son los mismos, así como sus implantaciones y puntos normativos. Hasta hace muy poco tiempo las funciones de calidad, medio ambiente y seguridad han seguido un desarrollo independiente y paralelo en el mundo industrial. Así, en muchas organizaciones se observa que la seguridad sigue dependiendo de recursos humanos,

mientras que la calidad lo hace de operaciones, y medio ambiente se ubica en áreas técnicas.

Los tres sistemas han tenido un origen diferente, la calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial. Por otro lado, la seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales, mientras que el medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad.

Como lo indican Camisón, Cruz y González (2007), un Sistema Integrado de Gestión, implica heredar los elementos valiosos ya incorporados en los sistemas parciales, pero aplicándolos ahora de manera más flexible y abierta. También significa que los esfuerzos en Gestión de la Calidad deberán orientarse en el futuro hacia la disminución de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión, de modo que puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización, internos y externos a ella.

### **Evolución integracionista de las normas**

El crecimiento de la competitividad empresarial obligó a las organizaciones a idear e implementar nuevas y mejores prácticas empresariales relacionadas con la calidad. De ahí surgió la necesidad de crear un parámetro internacional que regule las prácticas organizativas y que permita un intercambio confiable de bienes y servicios de calidad. Es así que surgen las normas ISO 9000, como estándares que permiten seleccionar, implementar y mantener sistemas que aseguren realmente la calidad de los bienes producidos y que respalden el prestigio de unas empresas frente a otras.

Primero fue la Norma (Internacional) ISO 9001:2000 referida a Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), posteriormente actualizada como la ISO 9001:2008, Luego surge la Norma (Internacional) ISO 14001:2004 relacionada con los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) y por último, surge la Norma OHSAS 18001 la cual tiene que ver con los Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) (acepción utilizada en la traducción oficial al español realizada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) o también llamados Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacionales.



En ese mismo orden de ideas, La empresa Tecsim (1997) agrega que, ISO decidió que el organismo adecuado para desarrollar una norma sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo era la OIT (Organización Internacional del Trabajo), por ello no existe una ISO 18001. La OIT contrató entonces un estudio a la IOHA (International Occupational Hygiene Asociación) sobre los sistemas de gestión y de referencia que existían en el mundo, y como consecuencia de los resultados del estudio emitió las Directrices OIT 2001 sobre SST, que indican que su aplicación no exige certificación, pero no la excluyen.

Sin embargo, ellos mismos han comprobado que las directrices no han obtenido la aceptación que se esperaba por parte de las empresas, quizás por su flexibilidad en el cumplimiento de los requisitos, por el rol preponderante que le asignan a los gobiernos de los países y porque establecen una mayor participación de los trabajadores de la empresa en la SST.

Con el propósito de profundizar en estas normas, se presentan a continuación algunos aspectos relevantes de dichas normas, sobre los cuales se podrá establecer la forma en la que están relacionados, para luego inferir la manera de controlar sus variables y unificarlos dentro del sistema integrado de gestión orientado hacia las universidades.

### **Aspectos fundamentales de la ISO 9001**

La norma ISO 9000 contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad, es decir, es la que permite seleccionar un modelo de aseguramiento de calidad, entre las que se describen las ISO 9001/9002/9003 que en la actualidad están siendo resumidas en lo que es el ISO 9001.

La norma ISO 9004 establece directrices relativas a los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan a la calidad del producto, es decir, establece directrices para la gestión de la calidad. La norma ISO 9004-2 establece directrices relativas a los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan a la calidad de los servicios, es decir, se refiere especialmente a los servicios. Las normas ISO 9001/9002/9003 establecen requisitos que determinan cuáles elementos tienen que comprender los sistemas de calidad, pero no es el propósito imponer uniformidad en los sistemas de calidad. Son genéricas e independientes de cualquier industria o sector económico concreto.

Las tres normas tienen igual introducción y antecedentes, pero en lo referido a los requisitos del sistema encontramos diferencias. La primera diferencia es relativa al número de temas abarcados, y la segunda es relativa a la exigencia. La más completa es la 9001 mientras que la 9003 es la más escueta y sencilla.

La nueva versión de la norma ISO 9.001:2008 fue publicada el mes de noviembre de 2008, por el Comité ISO TC/176/SC2. Esta versión mantiene de forma general la filosofía del enfoque a procesos y los ocho principios de gestión de la calidad, a la vez que sigue siendo genérica y aplicable a cualquier organización independientemente de su actividad, tamaño o su carácter público o privado. Si bien los cambios abarcan prácticamente la totalidad de los apartados de la norma, éstos no suponen un impacto para los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones basados en la ISO 9.001:2000, ya que fundamentalmente están enfocados a mejorar o enfatizar aspectos como:

- § Importancia relevante del cumplimiento legal y reglamentario.
- § Alineación con los elementos comunes de los sistemas ISO 14.001
- § Mayor coherencia con otras normas de la familia ISO 9.000
- § Mejora del control de los procesos subcontratados.
- § Aumento de comprensión en la interpretación y entendimiento de los elementos de la norma para facilitar su uso.
- § Eliminación de ambigüedades en el tratamiento de algunas actividades.

### **Aspectos fundamentales de la ISO 14001**

De acuerdo a Schinitman (2003), la norma ISO 14001 está orientada a facilitar a cualquier tipo de organizaciones una metodología general adecuada para la implantación, mantenimiento y mejora constante de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), y requiere de las Organizaciones que las adopten voluntariamente, la implementación de un conjunto de procedimientos y prácticas que, en su conjunto, conforman el SGA.

La aplicación de ISO 14001 en las organizaciones puede realizarse cumpliendo las siguientes etapas principales:

- a. La organización concibe, establece, redacta y pone en vigencia la Política Ambiental (PA) que es ratificada y apoyada por el más alto nivel de conducción. Esa PA debe contener un compromiso explícito de prevención de la contaminación, mejora continua conducente al mejor desempeño ambiental y cumplimiento de la legislación ambiental correspondiente. La PA debe ser dada a conocer al personal de la propia organización y difundida a otras partes interesadas, como las autoridades nacionales, provinciales, municipales, fuerzas vivas locales y vecinos.
- b. Se establecen mecanismos de identificación y seguimiento de todos los aspectos de las actividades, productos y servicios de la organización que puedan provocar impactos ambientales significativos, incluyendo los que aún no están regulados legalmente.
- c. Se fijan metas de desempeño para el SGA relacionadas con los compromisos previstos en la PA: prevención de la contaminación, mejoramiento ambiental continuo y cumplimiento normativo.
- d. Se implementa el SGA para el cumplimiento de las metas previstas, incluyendo la formación y educación ambiental del personal, la preparación y realización de documentos y reuniones de instrucción y prácticas de trabajo. Además, se prefija como se medirá el logro o alcance de las metas.
- e. El alto nivel directivo de la organización revisa periódicamente el SGA, en momentos preestablecidos, con frecuencia suficiente para ratificar su vigencia, eficacia y validez y realizar los ajustes pertinentes.
- f. Una organización certificadora debidamente acreditada, realiza las auditorías ambientales pertinentes y certifica el proceso y el cumplimiento de la norma ISO 14001. Esas Auditorías consisten en procesos de verificación periódica, para determinar si el SGA conforma las disposiciones previstas, incluyendo los requisitos de ISO 14001, y está implementado adecuadamente. Sus resultados se comunican al más alto nivel de conducción de la organización. Las auditorías están a cargo de Auditores Ambientales, profesionales calificados con las certificaciones necesarias.

## **Aspectos fundamentales de la Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales OSHA**

De acuerdo a un documento emitido por la empresa Tecsim (2008), cada día más, las normas internacionales o de aceptación internacional, como es el caso de la OHSAS 18001, avanzan como un requisito casi ineludible ante clientes exigentes que tienen sus sistemas de gestión certificados y en el comercio exterior, donde llegan a ser hasta barreras para-arancelarias.

De acuerdo al Departamento del Trabajo de los EE.UU. (2006), la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970 creó la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (Occupational Safety and Health Administration - Administración de Seguridad y Salud Ocupacional), con el fin de ayudar a empleadores y empleados a disminuir lesiones, enfermedades y muertes laborales en los Estados Unidos. En este sentido, su papel original fue resguardar la seguridad y salud de trabajadores mediante el establecimiento y cumplimiento de normas, el ofrecimiento de adiestramiento, el establecimiento de asociaciones bajo la motivación del mejoramiento continuo de procesos de seguridad y salud en el lugar de trabajo.

El establecimiento de las OSHA parte del principio de que cuando los trabajadores se mantienen ilesos y sanos, los negocios también se benefician. Incurren menos gastos de indemnización de trabajadores, menos gastos médicos, menos pagos por programas de vuelta al trabajo, menos productos defectuosos y costos reducidos asociados con las acomodaciones en el trabajo para trabajadores lesionados. Existen también beneficios indirectos tales como el aumento en productividad, menos costos de adiestramiento para trabajadores de reemplazo y costos de sobre tiempo reducidos.

El grupo de trabajo internacional responsable del desarrollo de la especificación técnica OHSAS 18001 de Seguridad y Salud en el Trabajo ha publicado una nueva versión. La especificación técnica OHSAS 18001:1999 no se elaboró ni se publicó siguiendo los mecanismos habituales de las normas, esta es una de las razones por las que se decidió hacer una revisión. OHSAS 18001:2007 ha sido desarrollada para poder compatibilizarse con los sistemas de gestión ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, así como para facilitar la integración, por parte de las organizaciones, de los

Matriz de relación entre las normas

|                | ISO 9001:2008   | ISO 14001:2004  | OSHAS 18001:2007  |
|----------------|---|---|---|
| Objetivo       | <p>Especificar los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema</p> | <p>Aplicable a cualquier empresa que quiera:<br/>                     a) Implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental.<br/>                     b) Asegurarse de su conformidad con su política ambiental establecida.<br/>                     c) Demostrar tal conformidad a terceros.<br/>                     d) Solicitar la certificación/registro de su sistema de gestión ambiental por una organización externa.<br/>                     e) Realizar una autodeterminación y auto declaración de conformidad con esta norma.</p> | <p>Es una norma "certificable", basada en la mejora continua, que contempla los requisitos "mínimos" que debe cumplir el SCSSTI de una organización.<br/><br/>                     La norma evalúa el SCSSTI con relación a varias dimensiones y el alcance depende de la política de higiene y seguridad en el trabajo que tenga la organización, de las actividades que desarrolle y de las condiciones en las que opera.</p> |
| Compatibilidad | <p>Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.</p>  | <p>Esta norma internacional la puede aplicar cualquier organización que desee establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental</p>   | <p>La norma está orientada a procesos y es compatible con las normas ISO 9001: 2000 (SGC), ISO 13485: 2003 (SGC) e ISO 14001:2004 (SGA), con una coincidencia casi total en los temas referidos a revisión por la dirección, control de documentos y las acciones preventivas y correctivas.</p>  |

Matriz de relación entre las normas (*Continuación*)

|            | ISO 9001:2008   | ISO 14001:2004   | OSHAS 18001:2007  |
|------------|---|--|---|
| Requisitos | <p>La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia</p> <p>Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.</p> <p>Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.</p> <p>La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.</p> | <p>Se definirán, documentarán y comunicarán roles, responsabilidades y autoridades para facilitar la gestión ambiental efectiva. La dirección proveerá recursos esenciales para su implementación y control.</p> <p>Asegurar que los requisitos del sistema de gestión ambiental se hayan establecido e implementado, y sean mantenidos de acuerdo con esta norma.</p> <p>Informar sobre el desempeño del sistema al directivo de más alto nivel para revisarlo y tomarlo como una base para mejorar el sistema.</p> <p>Respecto de sus aspectos ambientales y su sistema, establecerá y mantendrá procedimientos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar comunicaciones internas entre los diferentes niveles y funciones.</li> <li>b) Recibir, documentar y responder a las inquietudes pertinentes de las partes interesadas externas. Registrando su decisión.</li> </ul> | <p>La organización debe establecer una política de SST aprobada por la Alta Dirección, que incluya claramente los objetivos generales de la SST así como el compromiso con la mejora continua de desempeño.</p> <p>La organización debe diseñar, implementar y mantener procedimientos para la identificación continua de peligros, la evaluación de riesgos, y la implementación de las medidas de control del SGSST.</p> <p>La organización debe mantener actualizada la información correspondiente y comunicarla a sus RR.HH. y a terceras partes que corresponda.</p> <p>La organización debe documentar los objetivos del SGSST para cada función y nivel dentro de la misma.</p> |

Fuente: Guevara y Gutiérrez (2010).

sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, en el caso que deseen hacerlo.

### **La gerencia universitaria**

Considerando lo antes planteado, es necesario resaltar que toda empresa sin importar su naturaleza debe adecuarse a las distintas normas establecidas, por ser ellas las que facilitan la gerencia estratégica. Las universidades vistas como empresas, no pueden aislarse de esta realidad y el modelo emergente de gerencia universitaria reclama que dichas instituciones, utilicen las mismas reglas del resto de las empresas, que les permitan generar ventajas competitivas para su posicionamiento en el mercado. Más, cuando se puede observar en la matriz precedente, el sentido de integración que éstas han venido asumiendo hacia el logro de los mayores beneficios, en cuanto a calidad, ambiente y seguridad laboral.

Debemos aclarar sin embargo que nos referimos a la gerencia universitaria desde el punto de vista empresarial, ya que existen acepciones del término “gerencia” que corresponden al área donde se está ejecutando. Pero de igual manera, se emplea el término “gestión de la educación superior” como equivalente a gerencia de las instituciones universitarias (Llanos de la Hoz, 2000).

Partiendo de este concepto, la gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mayor calidad de servicio universitario y una mayor calidad de desempeño de sus órganos actores en la institución, con el fin de dar respuesta a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general.

Se requiere para la gerencia universitaria del dominio de diferentes áreas del conocimiento como son la administración, la política, la economía, aspectos legales y con particular énfasis, el conocimiento de la cultura organizacional específica. Se debe prestar especial interés en el desarrollo del talento humano interno como potenciador de la actividad académica.

Advierten Guijarro y Chávez (2006), que el gran desafío de la Universidad venezolana es proveer educación de calidad para enfrentar el desarrollo de un país que lo exige. Esto implica por supuesto, realizar inversiones sustanciales, renovar esfuerzos para mejorar la gestión educativa y los niveles de formación y remuneración, promover la reforma curricu-

lar y desarrollar nuevos materiales de enseñanza, utilizando los medios tecnológicos de información y comunicaciones que se disponen en la actualidad, empleando esencialmente los recursos financieros humanos y técnicos de manera adecuada, es decir, profesional y éticamente.

Del mismo modo, Muro (1998) manifiesta que la gestión se traduce en un proceso global complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales con supuestos epistemológicos, ideológicos, axiológicos, con el fin de garantizar el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

En tal sentido, nos alineamos con este enfoque, pues, se entiende claramente la importancia de la constitución de un sistema integrado de información, por cuanto, éste no puede existir, sin una plena congruencia en el manejo de la información. De forma inversa, es difícil concebir un sistema efectivo de información dentro de una organización donde sus funciones estén disociadas, con objetivos y métodos puntuales, no engranados al objetivo general de la empresa u organización.

### **Sistema Integral de Gestión Universitaria Emergente**

De acuerdo a lo planteado por Tor (2004), una forma segura de gestionar con éxito una organización o actividad, consiste en conseguir el involucramiento de las personas. De esa forma, más que procesos de “Reingeniería” se debería hablar y pensar en la “rehumanización” de las empresas y organizaciones.

Referirse a la gestión integrada universitaria no es más que concebir, un nuevo enfoque a las actividades de la organización, para gestionar de manera integral las diferentes variables que son de interés para las casas de estudio. Es una manera de afrontar los nuevos retos, donde la gerencia posea las herramientas para un notable ahorro de recursos y esfuerzos; de esta manera, se concentran los aspectos comunes de cada uno de los sistemas, teniendo claramente definido la importancia de la satisfacción del “cliente externo” sin descuidar al “cliente interno” o sea, a los empleados universitarios y estando conscientes, que los resultados de cualquier negocio dependen de la satisfacción de los clientes a los que sirve.



Todos estos modelos concuerdan sobre lo importante de desarrollar una metodología capaz de satisfacer primero al cliente interno, mucho más cercano y definitorio que el remoto quien recibe los productos y servicios. Este principio con el cual, estamos en perfecto acuerdo, pues de los primeros, es decir los empleados, y de su participación activa depende la calidad del producto o servicio que conllevará a la satisfacción del cliente final.

Partiendo de ese concepto, se puede observar en las actualizaciones de las normas ISO, así como en las OSHA, aspectos relevantes sobre la calidad, gestión del ambiente y condiciones de trabajo de los empleados, cuestión que obliga a la empresa, cada vez más, a prepararse para gestionar consciente y eficazmente esos elementos. Es decir, establecer controles que le permitan estar en sincronía con las tres ramas del sistema integrado de gestión, que como hemos referido pudiese aplicarse con gran éxito en las empresas universitarias.

## **Reflexiones finales**

La naturaleza del ser humano, su creatividad y necesidad de avance le han permitido desarrollar el conocimiento, la tecnología, responder sus inquietudes y buscar alternativas para elevar su calidad de vida, su aprendizaje, multiplicar su inversión en el menor tiempo posible y al menor costo. Ello puede ser aplicado a diferentes ámbitos de su vida, lo personal, académico, y laboral.

Ahora se discute sobre la gerencia personal, la inteligencia emocional y espiritual, como aspectos de interés en materia de excelencia y progreso. Del mismo modo se han venido presentando nuevos paradigmas, posiciones frente a temas como la ética, la gerencia y el valor del talento dentro de las diferentes empresas e instituciones. En ese orden de ideas, la educación y su administración deben ser sensibles a una nueva visión, que contemple su naturaleza, pero no ya como un servicio sino como una empresa, que bien administrada puede resultar, rentable, competitiva, y altamente atractiva a la inversión, pues sus dividendos pueden traducirse en sociedades más prósperas, justas, humanas, éticas y armónicas.

Este planteamiento puede resultar un poco utópico para algunos, pero luego de revisar todo lo expuesto en este artículo, no podemos dejar

de lado los beneficios o ventajas que ofrece la aplicación de los sistemas integrados de gestión a la gestión universitaria. Sus retos y la necesidad social, financiera, de hacerla rentable, corroboran su pertinencia y justifican su aplicación en la actualidad.

En ese orden de ideas, no se puede desestimar la posibilidad de asumir una posición más práctica en materia de educación superior, ni abandonar la posibilidad de crear estrategias que permitan aplicar sistemas integrados de gestión a ella. Por el contrario, es hora de considerar los beneficios que se pueden obtener de la aplicación integrada de las normas ISO, OSHA en los ambientes universitarios, donde, como en cualquier otra empresa, conviven, laboran, personas (talento), en la cual el ambiente, la seguridad ambiental y la salud laboral son importantes.

Del mismo modo es atinente recordar, que las universidades son promotoras de valores y favorecen el desarrollo integral de profesionales exitosos, los cuales deben estimular la divulgación, práctica de principios y valores de calidad, excelencia, convivencia, respeto, ética, cuidado al ambiente, tecnologías verdes, aspectos estos que coinciden con los sistemas integrados de gestión de los que se ha venido comentando.

Por otro lado, desde esta perspectiva, haciendo un sencillo ejercicio de imaginación se podría estimar que, enseñar en las universidades en las que se practican estilos de comportamiento y se modelan conductas en todos los niveles (académicos, administrativos), éstas se encuentran impregnadas de todas las pautas de comportamiento derivadas de la permanente aplicación de sistemas integrados de gestión. Así constituirían una potente estrategia para lograr un aprendizaje significativo, que fomente en los estudiantes el establecimiento de actuaciones que con el tiempo se conviertan en hábitos o estilos de actuación en su vida profesional y personal.

Siguiendo con este ejercicio hipotético o de imaginación, podría colegirse que ello redundaría en el desarrollo de una cultura organizacional con alcances académicos, económicos y sociales invaluable, permitiendo el logro de uno de los fines más elevados de todas las universidades. Así, la vinculación social, la prevención y solución de problemas permitirían elevar la calidad de vida de la comunidad en la que está instalada, y proyectarse más allá de sus fronteras.

Si se deja de lado lo noble para centrarse en lo útil, podría encontrarse la oportunidad de llevar la educación superior a un plano donde lejos de ser vista como una carga (servicio que sólo genera gastos), se constituiría en una empresa cualquiera, en la cual, se apliquen disciplinadamente los criterios de control y los principios de las normas que llevarían a la eficacia de todos los sistemas de gestión. Dicha gestión descansaría en el desarrollo de las competencias de todos los miembros de la universidad, asegurando las acciones y aptitudes que garanticen un comportamiento fiable y positivo. Esto implicaría que, la calidad de la educación a nivel superior mejoraría notablemente y justificaría la evaluación y administración de las universidades como empresas rentables.

Pensar en lo “rentable” puede resultar para algunos reñido con la ética, según según algunos autores pero discutir acerca de ello nos apartaría del objetivo central de este artículo. Pero, al definir que rentable es aquel negocio que cumple sus objetivos, a bajo costo, alta calidad y ofrece productos altamente competitivos en el mercado –que además, garantiza que los mismos son ecológicos, resistentes a los cambios, adaptables– estamos contribuyendo al bienestar del ser humano, satisfaciendo sus necesidades. Si en esta línea de reflexión, en ese ejercicio mental, ese negocio rentable al cual se hace referencia, es una universidad, estamos seguras de que cualquier gobierno, o empresario, le resultará atractivo como inversión económica y social.

Creemos en lo posible. Creemos que podemos hacer cada día más por crear un mundo más vivible para todos, pero se necesitan soñadores, profesionales llenos de optimismo, preparados para hacerlo posible, dispuestos a aplicar una gestión integrada. Las universidades pueden y cuentan con las herramientas para comenzar a hacerlo; ellas están llamadas a orientar las soluciones y señalar el camino a seguir por la humanidad en el marco del verde enfoque ético, con sentido social. con calidad, seguridad y optimización de los recursos, con un sentido social y sobre todo humano.

Finalmente, creemos que debemos ser firmes y perseverantes en nuestros planteamientos, motivar a otros a compartirlos y trabajar para hacerlos posible, porque ello es más sabio, que sentarnos a esperar que otros se decidan a hacerlos realidad.

## Referencias bibliográficas

- Abril C., Sánchez J. (2006). **Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales**. Editorial.
- Arteaga, Luis (2004). Importancia de los sistemas de soporte a la decisión. Artículo disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Camisón C., Cruz S., González T. (2007). **Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Editorial Pearson Education.
- Departamento del Trabajo de los EE.UU. (2008). Todo sobre OSHA (Administración de Seguridad y Salud Ocupacional). Disponible en [www.osha.gov](http://www.osha.gov).
- Fundación para la Prevención de Riesgos (CEPYME) – Aragon (2008). Los sistemas integrados de gestión: gestión de la calidad total, gestión medio ambiental y gestión de la prevención.
- Germanischer Lloyd: Certification. **El puente hacia una mayor eficiencia: certificación de sistemas de gestión**.
- Guijarro M., Chávez J. (2006). Ética y gerencia universitaria. **Revista Venezolana de Gerencia**. Abril-Junio.
- Howard T. (1990). **Sistemas de decisión gerencial**. El Ateneo, 4ª edición. Argentina.
- Molino P. (2004). Necesidad de control: análisis conceptual y propuesta experimental. **Revista profesional española de terapia cognitivo-conductual**. Madrid, España.
- Moody P. (2000). **Toma de decisiones gerenciales**. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Norma ISO 9001: 2008.
- Norma ISO 14001: 2004.
- Norma OSHA 18001: 2007.
- Ogalla F. (2006). **Sistema de gestión: una guía práctica**. Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez G., Pabón J., Penía L. **Sistemas de gestión integrados en ambiente, seguridad y salud ocupacional: sus bases teóricas, implantación y operatividad en campos petroleros**. Pérez Companc. Venezuela.