

# Sistema de gestión integral (SGI) bajo la Norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en una cooperativa

*Integrated management system (IMS) under ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 in a cooperative organization*

*Pastor Emilio Pérez Villa\**

**Presentado:** 26 de junio del 2010 **Aprobado:** 10 de agosto del 2010

## Resumen

**Introducción:** el presente trabajo está basado en el estudio de la implementación del sistema de gestión integral (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18000) en una cooperativa. Tomando como punto de partida la estructura documental vigente, se describe la importancia del SGI certificado y la manera como han sido enfocados algunos de los requerimientos de la norma y las ventajas de éste. **Metodología:** se adoptó el enfoque de estudio de caso, a fin de precisar de mejor manera el alcance de la intervención. **Resultados:** el SGI da norte a la cooperativa, afianza las fortalezas y mejora las debilidades de ésta, buscando la mejora continua. **Conclusiones:** 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 clave:** control interno, economía solidaria, procesos, sistema de gestión integral.

## Abstract

**Introduction:** the present study is based on the implementation of an Integral Management System (ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18000) in a cooperative organization. The study takes for a starting point the current documentary structure. The importance of being certified is discussed and also the way in which some of the norm's requirements have been focused and the advantages derived from them. **Methodology:** a study case approach was adopted to better assess the scope of the intervention. **Results:** the SGI better guides the organization, strengthens it and gives its continued improvement. **Conclusions:** the SGI increases management's leadership position, improves human resource performance and service, minimizes and controls the risks, perfects internal and external communication.

**Keywords:** internal control, processes, solidarity economy, system of integral management.

Cómo citar este artículo: Pérez Villa, P. E. (2010), "Sistema de gestión integral (SGI) bajo la Norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en una cooperativa", en *Revista Memorias*, vol. 8, núm. 14, pp. 230-240.

\* Director del grupo de investigación en Economía Solidaria (GIES). Docente Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Medellín. Master of Science in Geology. Correo electrónico: emilchiku@yahoo.es

## Introducción

Actualmente, existen diversos modelos de gestión que las empresas están adoptando como referencia, sometidos a estandarización o normalización. Entre éstos se encuentran el de calidad, según la ISO 9000; el de medio ambiente, basado en las ISO 14000, y el de salud ocupacional y seguridad industrial, según OSHAS 18000. Todos están soportados en principios básicos de calidad, como la mejora continua y las acciones correctivas y preventivas. La empresa asociativa sin ánimo de lucro, como cualquier otra, debe ser gestionada con un sistema organizacional eficiente para el logro de resultados con el menor riesgo en la toma de decisiones.

Hoy en día, para una excelente gestión empresarial y para la observancia de las exigencias del consumidor, se hace necesario cumplir ciertos requisitos relacionados con estándares de calidad, medio ambiente, salud ocupacional y seguridad industrial; buscando, a la vez, incrementar la rentabilidad empresarial.

El objetivo de cualquier sistema de gestión empresarial es proporcionar garantías del cumplimiento de las políticas, de las especificaciones normativas y legislativas, así como buscar la mejora continua y permitir que éste cumpla con la documentación y los registros respectivos.

En el mundo actual, lo único cierto es el cambio. El sector de las empresas de economía solidaria no es ajeno a esta situación y es por ello que deben buscar la forma de comprender y adaptar las nuevas herramientas administrativas para ir recuperando el protagonismo perdido por las crisis de años anteriores.

Estas empresas deben evolucionar de acuerdo con los cambios permanentes que les impone el gobierno, las expectativas de sus asociados, las

estrategias de los competidores; todo a fin de permanecer y crecer de forma armónica, desde una perspectiva social enmarcada dentro de los principios y valores cooperativos.

Históricamente, las empresas de economía solidaria han tenido que adaptarse al sistema económico capitalista, con el objeto de poder continuar subsistiendo; pero, al mismo tiempo, la visión que ofrece 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 cómo 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.<sup>1</sup> 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 y cambios, en los cuales las exigencias de los clientes-usuarios-asociados y consumidores son las que marcan el ritmo y la dirección de las organizaciones. Una demanda más exigente y especializada, y normativas cada

<sup>1</sup> Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa. Trabajo realizado en el marco de los proyectos de investigación 1/upv 00166.251- H15419/2003 de la Universidad del País Vasco y Q4818001B-OF862/2004 de la diputación foral de guipúzcoa (con financiación de la Unión Europea).

vez más estrictas en el mercado nacional e internacional son algunos de los factores que han condicionado esta transformación de los sistemas de gestión.

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 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.

Desde esta perspectiva, la integración de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, 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 empresas de economía solidaria radica en la búsqueda de nuevos modelos empresariales que armonicen la axiología del sistema de economía solidaria con la realidad de las prácticas corporativas.

Inicialmente, la calidad se ha convertido en un pilar de los esquemas integrales de gestión exitosa. Ante todo, la calidad constituye 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 (Juran, 1999).

La administración de organizaciones todavía 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, seguridad industrial y salud ocupacional; sin tener en cuenta la axiología de este tipo de empresas.

Hablando de la calidad, ésta no sólo es una característica técnica, sino que también es una característica del negocio; la calidad es la satisfacción del cliente (Juran, 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 (Pérez, 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.

Al hacer la revisión documental de referentes de investigaciones sobre un SGI en las empresas de economía solidaria en el país, se encontró que sólo aparecen referentes en algunos informes anuales de gestión e intentos de definir un SGI, teóricamente, en trabajos de grado.

En el trabajo previo del estudio de caso en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar, se analizaron empresas de economía solidaria como: Confiar, Preselava, Coomeva y otras que de alguna manera están implementando un SGI.

Producto de lo anterior se editó el texto *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria* (documento de trabajo), publicado por la editorial de la Universidad Cooperativa de Colombia en el 2007.

En el presente trabajo se exponen los resultados alcanzados en algunas cooperativas 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.

### **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, gracias al general Rafael Uribe Uribe y, desde ese entonces, 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 de éste. El sector cooperativo ha logrado sobrevivir a varias arremetidas propiciadas en parte por las personas que administran las organizaciones que lo conforman; en la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) todavía se habla de la crisis gerencial que está llevando a estas empresas a no ejercer el buen gobierno y, por ende, a tener inconvenientes de toda índole.

Por otra parte, las cooperativas, en su gran mayoría, no utilizan herramientas administrativas contemporáneas que permitan hacer un seguimiento de los objetivos estratégicos, 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 éste, a fin de 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, se deben tomar 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 con respecto al sector.

La naturaleza misma del sector cooperativo, en la cual 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, pp. 4-5). “Algunas empresas originan sus propios problemas al formular la estrategia equivocada o ponerla en práctica de manera inadecuada” (Hitt, 1999, p. 8), 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” (Hitt, 1999, pp. 27-28), 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” (Johnson, 2001, pp. 7-10).

### **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 en torno a 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)?

La cooperativa Recuperar es una organización que cuenta desde abril del 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 (Correa A., 2008). Desde agosto del 2009 busca ser cada vez más competitiva en el mercado; ha iniciado el proceso para implementar el sistema de OHSAS 18001 (seguridad industrial y salud ocupacional) (Boletín, 2009).

Además, posee un sistema de control interno actualizado y en proceso de integrarse al SGI. Igualmente cumple, impulsa y está comprometida con la responsabilidad social empresarial. Para Recuperar el 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. El éxito que obtienen las empresas al aplicar los SGI 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 SGI, no sólo es modelo en el sector, sino que también 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.

### **Descripción de la investigación-diseño metodológico**

Para este trabajo se determinó que lo más pertinente es considerar esta aplicación como un estudio cualitativo-descriptivo. Se adoptó el enfoque de estudio de caso, a fin de precisar de mejor manera el alcance de la intervención.

Ya que se pretende analizar la situación pre y poscertificación en ISO 9001 e ISO 14001 y en otros sistemas de gestión de la cooperativa, 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.

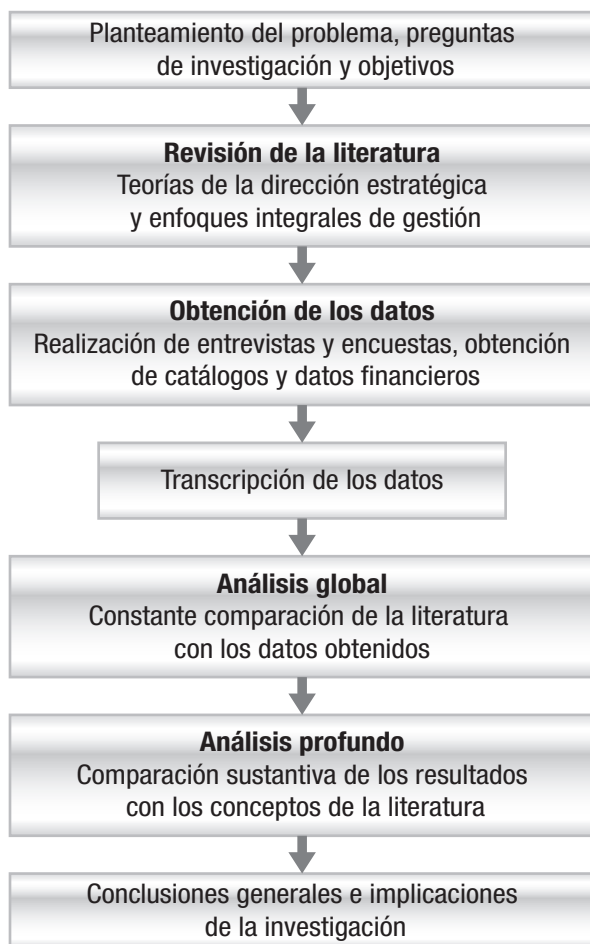
*Obtención de los datos:* realización de entrevistas y encuestas, obtención de catálogos, y datos financieros. Las encuestas fueron entregadas personalmente al gerente general, presidente del consejo de administración, jefe de gestión integral, jefe de control interno y jefe de comunicaciones, y se utilizó el correo electrónico como vía alterna de contacto.

*Observación directa:* la observación directa se realizó en diversas visitas realizadas a la cooperativa, en las que se observaron 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 éstos.

*Análisis profundo:* comparación sustantiva de los resultados con los conceptos de la literatura.



**Figura 1.** Procedimiento metodológico de la investigación

Fuente: el autor

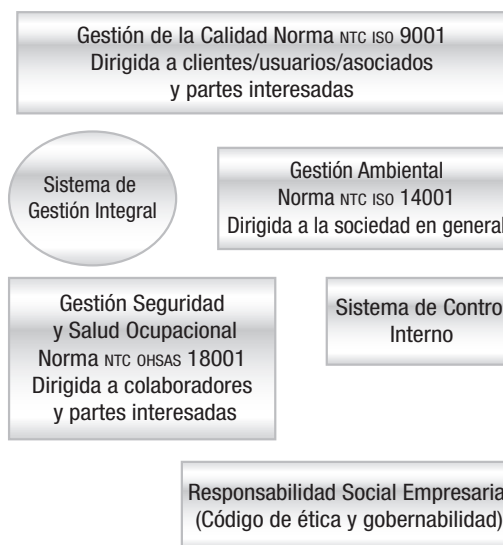
## Hallazgos

Los hallazgos se observaron al analizar las seis fases relacionadas con:

- Política y riesgos del SGI
- Planeación
- Implementación y operación
- Verificación y acciones correctivas
- Revisión por parte de la gerencia
- Mejora continua

Todo lo anterior ordenado y respondiendo al ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Éstos se presentan como ventajas del SGI:

- Permite tener un solo sistema documentado
- Política, objetivos y misión integrados y relacionados con el plan de desarrollo
- Auditorías internas integradas (ISO permite auditar calidad y ambiental)
- Una sola revisión por la gerencia
- Reducción de costos de implementación
- Manual integrado de gestión
- Mejora la comunicación interna y la participación del personal
- Incremento de las ventajas competitivas



**Figura 2.** Sistema de Gestión Integral

Fuente: el autor

## Los principios de calidad y la filosofía cooperativa<sup>2</sup>

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. Éste 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 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 cual los integrantes de la organización se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de ésta. 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. Planean y desarrollan las estrategias de la empresa y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización. El líder ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito. Mandar, por derecho legal, no convierte en líder a nadie. A éste se le sigue porque entiende y es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar. Los integrantes de la organización deben entender y estar motivados hacia las metas y objetivos empresariales.

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 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 hecho de trabajar por áreas nos lleva a islas. El enfoque orientado hacia los procesos permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como su rápida resolución.

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.

<sup>2</sup> Pérez, 2007.



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 también “cómo” (procesos) se prestan. La visión centrada en los flujos de trabajo y procesos facilita la planificación y la ejecución del trabajo por proyectos, lo que permite 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.

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, con la cual se busca 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 la que 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.

El objetivo que se persigue, una vez implementado un SGC, es que éste funcione prácticamente solo, pero se requiere de un trabajo previo en las etapas de diseño e implementación.

La capacitación es una de las acciones que se deben llevar 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.

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 sólo 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.

### Conclusiones

- Las empresas de economía solidaria toman la decisión estratégica de optar por el sistema de gestión de la calidad y muy pocas poseen también certificación en sistemas de gestión ambiental y en sistema de gestión OHSAS.
- El SGI, en síntesis, es integrar sistemas que tradicionalmente se gestionan por separado, en una sola y única gestión
- El SGI busca responder a las exigencias de mercados globalizados con una política integral de gestión
- El SGI es un instrumento que ayuda al control eficaz en la cooperativa, lo que redonda en el mejoramiento continuo.
- En la Cooperativa Recuperar el SGI se inició con el sistema de calidad y, posteriormente, fueron integrados los otros sistemas en sus aspectos comunes, simplificando así la documentación e incrementando la eficacia del sistema de gestión.
- El SGI coadyuva al cumplimiento de las políticas generales sobre servicio al asociado, cliente y usuario, sobre innovación y rentabilidad como parte de la cultura empresarial.
- El SGI es una ventaja competitiva y optimiza el *know-how* interno de la cooperativa.
- El SGI optimiza los recursos e incrementa la motivación de los empleados y asociados.

### Recomendaciones

A partir de lo expuesto anteriormente recomendamos lo siguiente:

- Antes de iniciar la implementación de los sistemas de calidad, ambiental OHSAS 18000, se requiere educación y capacitación sobre las normas y, por tanto, se debe realizar una labor de sensibilización para lograr mayor seriedad, comprensión, capacidad de adaptación y facilitación del cambio.
- Es necesario insistir con el personal, antes de iniciar la implementación de los sistemas, que el SGI es una herramienta de gestión y de competitividad que posibilita el crecimiento de la empresa, mejora los procesos y ayuda a mantenerse en el mercado.
- Se debe entender que el sistema de gestión integral (SGI) es un MEDIO, que unido a todo un plan de desarrollo estratégico, conduce a la mejora y, por ende, a la calidad de los productos y servicios.
- El sistema de indicadores se debe desarrollar e implementar en un SGI bajo los elementos del cuadro de mando integral, CMI (BSC). Después del éxito del CMI en entidades financieras, Kaplan y Norton decidieron trasladar esta herramienta hacia las organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro. Kaplan y Norton plantean que la colocación de un objetivo muy amplio en el CMI de una entidad sin ánimo de lucro comunica claramente la misión a largo plazo de la organización.

## Referencias

- Bernardo, P. (2003), *Capacitación e implementación de un sistema de gestión de la calidad en 10 cooperativas de servicios públicos*, Argentina, s.e.
- Boletín (agosto–septiembre del 2009).
- Boletín Externo. *Recuperar Hoy*. Itaguí, Antioquia.
- Correa A., A. M. (2008, octubre), “Cooperativa Recuperar 25 años de trabajo asociado”, en *El Colombiano*.
- Eisenhardt, K. M. (1989), “Building theories from case study research”, en *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, 532-550.
- Hitt, M. (1999), *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*, México, Internacional Thompson.
- Johnson, G. S. (2001), *Dirrección estratégica*, s.c., Pearson Educación.
- Juran, J. M. (1999), *Análisis y planeación de la calidad*, México, Mc. Graw Hill.
- Navarrete, M. (2002), *Gerencia de procesos*, Colombia, Alfaomega.
- Perez Villa, P. E. (2007), *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*, Bogotá.
- Perry, C. (1998) “Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing”, *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 9/10, pp. 795-802.
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid, Piramide.