



Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible/ Diagnosis of the Integrated Management System in the Territorial Marketing Division of Fuel EBU

**Ing. Claudia Milagro Estrada Docunget,
M.Sc. Glency Yaimy Ramírez Ferreiro.**

Resumen

La presente investigación responde al nuevo modelo económico social que se implementa en el país. Se realiza en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas. Tiene como objetivo general el diseño de un procedimiento para la mejora de los procesos del Sistema Integrado de Gestión en la misma. Para cumplimentar dicho objetivo se sistematizaron los referentes teóricos de la investigación relacionados con la gestión empresarial y los sistemas integrados de gestión constatándose la importancia de estos para alcanzar la misión y las políticas de la organización a través de una estructura documental integrada. Se diagnosticó el Sistema Integrado de Gestión en la entidad, lo que permite afirmar que, aunque se ha avanzado en la integración de los sistemas, aún persisten deficiencias relacionadas con la duplicidad de la información, lo que limita el desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas. Se diseñó el procedimiento para la mejora de los procesos del Sistema Integrado de Gestión en la UEB compuesto por cuatro etapas y 11 pasos. Se validó el procedimiento diseñado mediante criterios de especialistas mostrando resultados satisfactorios y corroborando la factibilidad de la aplicación del procedimiento. Se aplicaron métodos, del nivel teórico: histórico-lógico, análisis-síntesis, análisis de fuentes, inductivo – deductivo y sistémico – estructural; del nivel empírico: revisión de documentos, la observación en su variante de observación participante, estudio de los productos de la actividad y encuestas

Palabras clave: Gestión; Integración; Sistema.

Summary

The present research responds to the new social economic model implemented in the country. It is carried out in the EBU Territorial Division of Commercialization of Fuels in Las Tunas province. Its general objective is the design of a procedure for improving the processes of the integrated management system in it. First, to complete this objective, the theoretical referents of research related to business management and integrated management systems were systematized, confirming the importance of these to achieve the mission and policies of the organization through an integrated documentary structure. Therefore, the integrated management system in



the entity was diagnosed, which allows to affirm that, although progress has been made in the integration of the systems, deficiencies related to the duplicity of information have still persisted, which limits the performance of the organization's processes and the satisfaction of the interested parties. Also, the procedure was composed of four stages and eleven steps for improving the processes of the Integrated Management System designed. Finally, the procedure designed through specialist criteria showed satisfactory results. For that reason, it was validated while corroborating the feasibility of the application of the procedure. Methods of the theoretical level: historical-logical, analysis-synthesis, sources analysis, inductive-deductive and systemic-structural; of the empirical level: document review, observation in its participating observation variant, study of the products of the activity and surveys were applied.

Keywords: Integration; Management; System.

Introducción

Donde la evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel cultural en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado (Fernández, 2005), ya que ha evolucionado la toma decisiones analizando sus cuatros funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son: planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial.

La ampliación y diversificación de diferentes enfoques en la gestión empresarial ha propiciado el desarrollo de nuevas temáticas para logros y estándares en los fenómenos organizativos, con la consecución de nuevas estrategias y la utilización de recursos: humanos, producción, marketing, operaciones, economía, finanzas y contabilidad (Berreiro Fernández, Diez de Castro, Barreiro Fernández, Ruzo Sanmartín, & Lozada Pérez, 2003).

Los orígenes de la gestión empresarial comenzaron en el siglo XIX ayudándose de las ideas expresadas por Frederick Taylor. Según sus principios; la administración científica debía enfocarse en seguir un sistema donde los gerentes tenían prioridad sobre el personal. De esta forma, se podía organizar según los puestos laborales de quien tenía el liderazgo.

En este sentido, otra persona que influyó en la gestión empresarial fue Elton Mayo quien, para el año de 1932, tuvo como resultados que para aumentar la productividad se debía motivar a los empleados por medio de alicientes. Durante la década de los años 30 se comenzaron a realizar investigaciones relacionadas con el desarrollo organizativo, así como, la dinámica en grupos



para evaluar la eficiencia. Entre los principales teóricos que han abordado el tema internacionalmente destacan: Kurt Lewin, Peter Drucker, Frederick Herzberg y Peter Senge.

Desde finales de la década del 70, ha crecido la importancia del desarrollo científico-técnico en la economía mundial, hasta llegar a ser hoy clave para el desarrollo de los países. Al mismo tiempo los mercados financieros y de los productos han sufrido transformaciones radicales, con un incremento significativo a partir de las políticas neoliberales dictadas desde el mundo desarrollado. (Pérez Rodríguez, Y; Coutín Domínguez, A. 2005)

En Cuba el Perfeccionamiento Empresarial iniciado en 1997, motivó un cambio significativo en la eficiencia y la gestión integral de la gestión empresarial, implicando a todos los procesos y factores que la integran y considerando la empresa un sistema integrado por varios sistemas que actúan de forma integrada.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el país tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

Teniendo en cuenta que se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de reconocimiento social, que garanticen la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

En el Decreto – Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano se establece el régimen jurídico del Perfeccionamiento Empresarial y demás disposiciones complementarias que al efecto se dictan por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y en el Decreto – Ley 281 se dicta el reglamento para la implantación y consolidación del sistema.

Donde a consideración de varios autores se constata que a pesar de los esfuerzos realizados, el Perfeccionamiento Empresarial no alcanza aún los resultados esperados y aunque el sistema de dirección y gestión empresarial demanda la implantación de varios sistemas, que a su vez deben actuar como un todo integrado y todas las transformaciones que se produzcan tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos; las empresas tienden a efectuar estos sistemas de forma independiente, ya que tienen orígenes distintos y su desarrollo ha estado condicionado por diferentes intereses y partes.



En correspondencia con lo anterior, resalta la necesidad de contar con los Sistemas de Gestión como mecanismo para racionalizar y organizar el trabajo, posibilitando la coordinación entre las distintas áreas implicadas y proporcionando las técnicas y metodologías adecuadas para una óptima utilización de los recursos disponibles, permitiendo el desarrollo de las actividades de la empresa a través del establecimiento de políticas y objetivos.

Ello conlleva que deban hacer un esfuerzo importante para adaptarse lo más rápidamente posible a las nuevas situaciones para seguir siendo competitivas y eficientes en los mercados en los que se desenvuelven. Así, han aparecido los nuevos enfoques de gestión sobre los que se centran los intereses empresariales, tales como la mejora continua de productos, procesos y en general de todos los sistemas, el liderazgo de directivos y mandos, la gestión por valores para el desarrollo de políticas que den respuesta a todos los grupos de interés: clientes, trabajadores, proveedores y la propia sociedad, la gestión del conocimiento o mejor dicho del capital intelectual, verdadero valor de las organizaciones en donde la información, el conocimiento y la experiencia son compartidos y están al servicio de los intereses empresariales, etc.

Existen actualmente varios modelos de gestión que las empresas están adoptando como referencias para que sus organizaciones se encaminen hacia lo que se denomina la excelencia, tales como los sistemas integrados de gestión.

Estos sistemas se han venido introduciendo basados en diferentes normas nacionales e internacionales, orientadas primeramente al aseguramiento de la calidad, posteriormente al medio ambiente y por último, aunque no menos importante que las anteriores a la seguridad y salud en el trabajo.

El desarrollo de sistemas integrados de gestión permite un notable ahorro de recursos y de esfuerzos, dado que estos sistemas presentan aspectos comunes y tienen como objeto fundamental los procesos de la organización, de tal manera se sugiere que los aspectos comunes de las normas se deben implantar de forma compartida para evitar duplicidades innecesarias y la integración de los sistemas ha de permitir una mejora del desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

Actualmente las normas cubanas para los Sistemas de Gestión de la calidad están dirigidas a que las organizaciones se acerquen cada vez más a una gestión por procesos, que comparta requisitos y principios con las normas para los Sistemas de Gestión ambiental y los Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Considerando que estos sistemas coinciden en principios, enfoques, filosofías y requisitos normativos que facilitan su integración en un sistema único, es posible proponer que los mismos deben organizarse, planificarse y realizarse de forma integrada, con el objetivo de controlar y



mejorar la gestión empresarial y permitir a la entidad demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas.

En correspondencia con lo anterior y dando cumplimiento a lo planteado en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista en el período de 2021-2026, en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se enfatiza la necesidad de perfeccionar el sistema de normalización y aseguramiento de la calidad. (PCC, 2021)

La presente investigación responde al nuevo modelo económico social que se implementa en el país. Se realiza en la División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas, integrada a la Empresa Nacional de Comercializadora de Combustible y subordinada al Ministerio de Energías y Minas. En esta se encuentra diseñado un Sistema Integrado de Gestión basado en la norma cubana (NC) ISO 9001: 2015, NC 14001: 2015 y NC 45001: 2018. Sin embargo, aunque se ha trabajado en la implementación de este sistema aún no se ha logrado su funcionamiento, pues la actividad de seguridad y salud en el trabajo se rige por la NC 18001: 2015 y los demás sistemas son tratados como funciones independientes, lo que limita el desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

En este sentido se aprecia como resultado de una búsqueda e indagación preliminar en la División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas las siguientes problemáticas:

- Existencia de duplicidad de información.
- Los planes de medida para las no conformidades no tienen una trazabilidad.
- Falta de acuerdos concretos para la mejora del Sistema Integrado de Gestión y la asignación de recursos para asegurar el perfeccionamiento de los mismos.
- Se incumple el procedimiento para las auditorías internas y los programas de dichas auditorías no contemplan todos los procesos del Sistema de Gestión implantados.

Se formula como problema científico de investigación: insuficiencias en el desempeño del Sistema Integrado de Gestión en la División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas que limita la gestión empresarial en la misma.

El Objetivo general es: diagnosticar el Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas.

El aporte práctico está dado por el diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas.



La significación práctica posibilita la mejora del desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas sobre la base de los cambios necesarios para asegurar que estos logren los resultados previstos y con ello alcanzar la satisfacción de los trabajadores y clientes.

Materiales y métodos

Al realizar la consulta bibliográfica se constata que existen diversas organizaciones a nivel mundial que tienen certificado sus sistemas de gestión por las normativas internacionales. La aplicación de estos sistemas ha estandarizado un lenguaje para actividades y procesos, propiciado la eficiencia, eficacia y efectividad y el seguimiento de los procesos.

En Cuba, existe la mayor tendencia de integración de sistemas radica en los siguientes: la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, del medio ambiente y de la calidad, sin embargo, también se ha observado una disposición de integrar el sistema de control interno.

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es aquel que unifica todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas de la organización, tanto externas como internas. Para que un sistema sea integrado no basta con que estén alineados los subsistemas uno al lado del otro, sino que deben entrelazarse para formar un todo armónico (Guerra, 2007).

Otros autores lo definen como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa (González González, A.; González Rodríguez, R.A., 2008).

Resultados y discusión

Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas

Para la realización del diagnóstico al Sistema Integrado de Gestión en la División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas se utilizaron las técnicas e instrumentos siguientes: revisión de documentos, resultados de auditorías internas, informes del consejo de dirección y encuestas a trabajadores y directivos.

Los resultados alcanzados con la revisión de documentos permiten afirmar que:



El Sistema Integrado de Gestión está compuesto por los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Control Interno y posee la documentación requerida.

En la UEB DTCC se cuenta con el Manual Integrado, el Procedimiento para el Control de documentos y registros, Procedimiento de No Conformidades y Acciones Correctivas, Procedimiento Auditorías Internas a los Sistemas de Gestión, Procedimiento para la Revisión por la Dirección y la Política Integrada.

Existe la metodología para la integración de los sistemas de gestión implementados en la UEB DTCC, que combinan los sistemas antes mencionados según las normas cubanas (NC) ISO 9001:2015, NC ISO 14001:2015, NC ISO 45001:2018 que posibilita la reducción de las duplicidades de información, sin embargo, aún existen dificultades en su aplicación porque en ocasiones se mantienen documentos repetidos en los procesos, además no se ha logrado en su totalidad el tránsito de la NC 18000: 2015 hacia la NC ISO 45 000: 2018 Sistema de Gestión de SST.

No se ha logrado consolidar el Sistema de Seguridad Integral.

Inexistencia de un procedimiento que defina cómo ejecutar las actividades en el proceso de Aseguramiento (ATM) perteneciente al proceso de apoyo de Compra.

De los resultados de auditorías internas e informes del consejo de dirección se pudo apreciar:

- Decisiones centralizadas en la aprobación de inversiones para el mejoramiento de las facilidades operacionales.
- Dificultades de los proveedores para el cumplimiento del contrato.
- Fallas en la Comunicación Interna.
- Dificultades en los procesos tecnológicos.
- Falta de cultura económica para la toma de decisiones.
- Falta de preparación en gestión empresarial.
- Falta de preparación profesional de los trabajadores en la actividad técnica.
- No se ha logrado consolidar el Sistema de Seguridad Integral.
- Deficiencias en el Departamento de recursos humanos
- Existe hacinamiento en algunas oficinas (Contabilidad y Recursos Humanos).



- Falta de condiciones laborales en locales de la UEB.
- Insuficiente capacitación del personal.
- Baja percepción de riesgo por el no uso de los medios de protección individual.
- Proceso de evaluación del desempeño insuficiente.
- Resistencia a la participación en acciones de capacitación.
- Dificultades en la comunicación interna.
- Falta de capacitación y desarrollo del personal.
- Indeterminación de algunos puestos las funciones de los empleados.
- Deficiencias en el proceso de operaciones
- Impacto de hidrocarburos en el área de descarga de ferrocarril.
- Sistemas de drenajes en las bandejas de recolección del ferrocarril está obstruido.
- No existe estabilidad en la realización del comité de pérdidas.
- Inestabilidad en la fuerza laboral.
- No completamiento de los medios de protección.
- Deficiencias en Aseguramiento (proceso de Compra)
- Deficiente organización y planificación de las actividades.
- Inexistencia de un procedimiento que defina como ejecutar las actividades.
- Deficiencias en el proceso Comercial
- Dificultades en la comunicación interna.
- El sistema automatizado (Flujometría), en ocasiones presenta dificultades en su funcionamiento.
- En el combustible doméstico, dificultades con el transporte y en ocasiones mala planificación.
- Mobiliario en mal estado que afecta la postura de los técnicos (sillas).
- Deficiencias en el proceso de Transporte
- Equipos que provocan impactos de combustibles que dañan el medio ambiente fundamentalmente a la hora de realizar la carga a pesar de haber mejorado.
- Existe poca cultura de seguridad ambiental.



- Insuficientes conocimientos de los mecánicos en líneas (VW, DAF, Hyundai, Howo).

Con la implementación de los diferentes instrumentos se constató la existencia de disímiles problemáticas relacionadas con la implementación del Sistema Integrado de Gestión, por lo que se reafirma la necesidad de un procedimiento de mejora de los procesos de dicho sistema.

Conclusiones

Se sistematizan los referentes teóricos de la investigación relacionados con la gestión empresarial y los sistemas integrados de gestión constatándose la importancia de estos para alcanzar la misión y las políticas de la organización a través de una estructura documental integrada.

Con el diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas se constata que, aunque se ha avanzado en la integración de los sistemas, aún persisten deficiencias que limitan el desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

Recomendaciones

Socializar los resultados obtenidos para la mejora de los procesos del Sistema integrado de gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas.

Referencias Bibliográficas

- Berreiro Fernández, J., Díez de Castro, J., Barreiro Fernández, B., Ruzo Sanmartín, E., y Lozada Pérez, F. (2003). Gestión científica empresarial. Coruña: Netbiblo.
- Fernández, M. (2005). Introducción a la gestión empresarial. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
- Guerra, (2007). Integrar los distintos sistemas de gestión es una necesidad del propio desarrollo. *Revista Normalización*. ISSN: 0138-8118, No. 2 La Habana.
- González González, A.; González Rodríguez, R.A. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad
- Partido Comunista de Cuba (2021). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica-social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026



Pérez Rodríguez, Y.; Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en el negocio empresarial. ACIMED. *Revista SCielo*. <https://www.scielo.sld.cu>

DATOS DE LOS AUTORES

Ing. Claudia Milagro Estrada Docunget

Ingeniera Industrial

Correo: cestradadocunget@gmail.com

UEB División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas. Cuba

M.Sc. Glency Yaimy Ramírez Ferreiro

Master en Dirección. Ingeniera Industrial

Profesora asistente

Correo: glencyrf@ult.edu.cu

Universidad de Las Tunas. Departamento de Ingeniería Industrial. Las Tunas. Cuba

Artículo de investigación. Resultado de una Tesis de Maestría

Recibido: 10 de julio del 2022. Aprobado: 30 de julio del 2022. Publicado: 26 de septiembre del 2022

Estrada Docunget, Claudia Milagro; Ramírez Ferreiro, Glency Yaimy (2022) Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible.

REGRESAR AL SUMARIO