**II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL**

**“II CCI UCLV 2019”**

**Diseño, documentación e implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa Textil Luis A. Turcios Lima SAREX.**

***Design, documentation and implementation of the Integrated Management System in the Textile Company Luis A. Turcios Lima SAREX.***

1. Ing. Joel Hernández Pérez. Empresa Textil Luis A. Turcios Lima ¨SAREX¨

Cuba, [joelhernandez9403@gmail.com](mailto:joelhernandez9403@gmail.com)

1. Ing. Estrella Ruiz Rodríguez. Empresa Textil Luis A. Turcios Lima ¨SAREX¨

Cuba, [jeruiz@sarex.co.cu](mailto:jeruiz@sarex.co.cu)

1. Lic.Yesli Martínez Peralta. Empresa Textil Luis A. Turcios Lima ¨SAREX¨

Cuba, [yesliyanita93@gmail.com](mailto:yesliyanita93@gmail.com)

**Resumen**

La Empresa Textil Luis A. Turcios Lima SAREX teniendo en cuenta el cumplimiento de los Lineamientos del VI y VII Congresos del PCC y la legislación vigente para el sector empresarial, elaboró su estrategia corporativa hasta el 2030 que incluye la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG).El diseño del Sistema en la Empresa incluye la Oficina Central con alcance a la UEB SAREX, UEB TEXORO de Granma, UEB BELLOTEX de Matanzas y se desarrolla en cuatro etapas. El trabajo describe el diseño, documentación e implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo, en correspondencia con las normas vigentes y el resto de los sistemas involucrados en el Perfeccionamiento Empresarial para la Empresa SAREX, el cual está conformado por ocho procesos; tres estratégicos ( Estrategias y Sistemas, Operaciones Estrategias e Innovación y Desarrollo), uno misional ( Realización de la Producción ) y cuatro de apoyo ( Capital Humano, Contable Financiero, Logística Ingeniera y Logística General ). La Empresa y sus UEB están preparadas para gestionarse por procesos e implementar un Sistema Integrado de Gestión, se identificaron los recursos humanos y otros recursos para la gestión por procesos y se encuentran bien identificadas las responsabilidades, autoridades y roles.

***Abstract***

The Textile Company Luis A. Turcios Lima SAREX taking into account compliance with the Guidelines of the Sixth and Seventh Congresses of the PCC and current legislation for the business sector, developed its corporate strategy until 2030 that includes the Implementation of an Integrated Management System (SIG). The design of the System in the Company includes the Central Office with scope to the UEB SAREX, UEB TEXORO of Granma, UEB BELLOTEX of Matanzas and it is developed in four stages. The work describes the design, documentation and implementation of the Integrated Management System for Quality and Safety and Health at Work, in correspondence with the current Standards and the rest of the systems involved in the Business Improvement for the SAREX Company, which is consisting of eight processes; three strategic (Strategies and Systems, Operations Strategies and Innovation and Development), one missionary (Realization of Production) and four support (Human Capital, Financial Accountant, Engineering Logistics and General Logistics). The Company and its UEBs are prepared to be managed by processes and implement an Integrated Management System, human resources and other resources were identified for process management and responsibilities, authorities and roles are well identified.

**Palabras Clave:** Estrategia, Sistema Integrado, Gestión por Procesos, Perfeccionamiento Empresarial

***Keywords:*** *Strategy, Integrated System, Process Management, Business Improvement*

**1. Introducción**

La Empresa Textil Luis A Turcios Lima. SAREX, dedicada a la producción y comercialización de hilos, tejidos, sacos y otros productos textiles, se encuentra ubicada en el Municipio de Santa Clara de la provincia de Villa Clara. En ella a partir del 2014, se fusionaron tres Empresas que pasaron a ser UEB. SAREX de Villa Clara, BELLOTEX de Matanzas y TEXORO de Granma. Cada una de ellas tenía implantado el Perfeccionamiento Empresarial y había venido trabajando en la implementación de diferentes Sistemas de Gestión, siendo la de Villa Clara, la más avanzada en ese sentido, que había tenido certificado el de Calidad y el de Seguridad y Salud hasta el 2013.

Al surgir la nueva Empresa, SAREX fusionada, cambia su objeto social y su estructura, por lo que su Consejo de Dirección necesita incorporar una nueva forma de gestión, para una empresa con una oficina central y tres UEBs, por consiguiente comenzamos a investigar, para documentar la nueva forma de gestión. En los inicios de esta Empresa, se fueron elaborando algunos documentos indicados y solicitados por el Grupo Empresarial, y otros que se hicieron necesarios para comenzar a funcionar en el área contable, control de la producción y capital humano, pero todo de manera aislada y desorganizada, no como un Sistema. Después del VII Congreso del PCC se generan cambios en la Legislación, las normas de los sistemas de gestión cambian su enfoque, aparece una nueva forma de gestionar las organizaciones, por procesos, con un nuevo enfoque, basado en Riesgos. La necesidad de continuar perfeccionando la organización de la Empresa y de ponernos a tono con los tiempos , hizo que le propusiéramos a la dirección acometer un proyecto de Innovación, fundamentado en la Implementación de un paquete tecnológico que abarca desde el diseño e implementación de la Estrategia Empresarial, hasta la implantación y certificación de un Sistema Integrado de Gestión, basado en la NC ISO 9001.2015 referente a Calidad y la NC 45 001 de Seguridad y Salud en el trabajo, integrando además, todos los Sistemas del PE. Para llevar a cabo este proyecto, contratamos la consultoría del CIGET desde el 2016, en las tres Provincias. Teniendo en este momento elaborada e implementada la Estrategia de la Empresa y de cada UEB, identificados los procesos del negocio de la Empresa y de las UEB, convirtiéndose estos en los procesos de gestión, por tener el Sistema un enfoque a Calidad Total, encontrándonos en la etapa de elaboración de la documentación soporte del SIG (Manuales, Procedimientos, Instrucciones, Reglamentos, Fichas de procesos, etc.).

**2. Metodología**

Utilizando la metodología para la Dirección Estratégica en la Empresa y los conocimientos aportados por el Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) llevamos a cabo un proyecto de Innovación Tecnológica, comenzando por el diseño e Implementación de la Estrategia de la Empresa y sus tres UEB (SAREX, TEXORO, BELLOTEX), pasando posteriormente al diseño e Implementación del SIG de la Empresa, compuesto por.

* SIG para la oficina central y UEB SAREX de Villa Clara.
* SIG para la UEB TEXORO de Granma
* SIG para la UEB BELLOTEX de Matanzas

Este trabajo está estructurado en varias etapas, siendo las fundamentales las siguientes.

* Entrenamientos del equipo de proyecto (Grupo Gestor)
* Elaboración del Plan Estratégico de la Empresa y las UEB 2017-2019
* Identificación de los proceso de negocio de la Empresa y sus UEB
* Diseño , documentación e implementación del SIG

A continuación detallamos el trabajo realizado.

**Entrenamientos del equipo de proyecto (Grupo Gestor)**

El equipo Gestor y el Consejo de Dirección recibieron entrenamientos en: Planeación Estratégica, Gestión por procesos, Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo, y Sistemas Integrados de Gestión, así como otros cursos relacionados impartidos por la OTN, a los principales implicados; según cronograma elaborado al efecto.

**Elaboración del Plan Estratégico de la Empresa y las UEB 2017-2019**

Para el diseño de la estrategia corporativa a nivel de Empresa y UEB, se tuvo en cuenta el análisis del contexto y las partes interesadas, así como el pensamiento basado en riesgos, y el uso de diferentes técnicas y herramientas novedosas para la identificación de misión, visión, políticas, valores compartidos y distanciados, posibles procesos de negocio, objetivos estratégicos, objetivos de trabajo, metas y acciones, además indicadores y formas de evaluación. Se obtuvo el diseño estratégico de la Empresa y el de las UEB en correspondencia con el de la Empresa.

**Identificación de los procesos de negocio de la empresa y sus UEB**

A partir de lo diseñado en el Plan Estratégico y teniendo en cuenta las entradas y salidas para los posibles procesos se identificaron los procesos de negocio, sus actividades y contenidos de estas, así como la posible necesidad de los recursos humanos para cada uno, comenzándose a identificar las responsabilidades, autoridades y roles para cada proceso, quedando la empresa y sus UEB listas para la implementación de la gestión por procesos y la posibilidad de convivencia con la administración por funciones , pues ambas tienen diferentes formas de actuación. Los procesos atraviesan transversalmente las áreas de la organización según su propósito y la dirección funcional es una escalera de mandos vertical de arriba hacia abajo.

**3. Resultados y discusión**

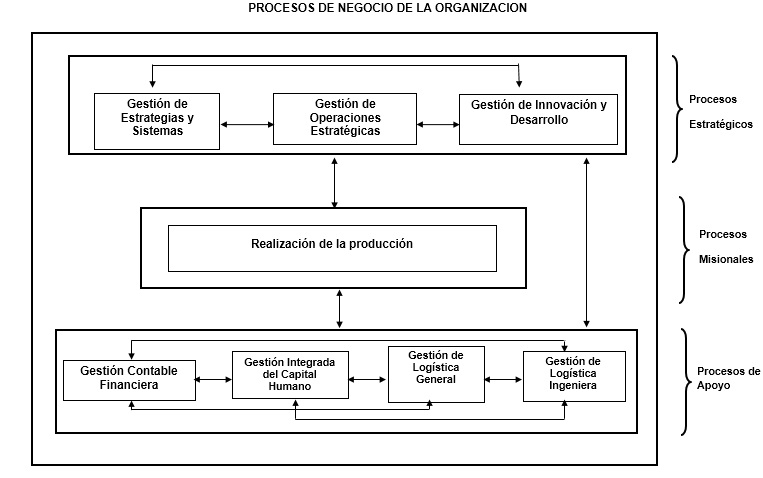
Se realizó un diagnóstico de los requisitos a cumplir en las normas NC ISO 9001:2015 y NC 45 001:2015, así como los de los demás Sistemas del Perfeccionamiento Empresarial, según DL 281. Se evaluó el nivel de implementación de estos en la Oficina Central y sus UEB y se identificaron las brechas para lograr su cumplimiento; se identificó un programa de mejoras que está en proceso de implementación.

Se identificaron los procesos necesarios para gestionar el Sistema Integrado quedando estos dentro de los procesos de negocio de la organización y con un enfoque a calidad total. Se identificaron los riesgos por procesos, comenzando a utilizar el pensamiento en riesgo bajo un análisis permanente del contexto.

Se realizaron los ajustes necesarios según los requisitos a cumplir de las actividades por procesos, responsabilidades, autoridades y roles. Se diseñó la documentación necesaria para garantizar la eficacia en el funcionamiento del sistema, se identificaron indicadores para medir el desempeño del proceso y la eficacia del sistema.

En estos momentos estamos documentando e implementando según las posibilidades el SIG.

A continuación mostramos ejemplos de los resultados obtenidos del SIG para la Oficina Central y UEB SAREX, que es el primer alcance de Certificación.



**Actividades de los procesos**

**Gestión de Estrategias y Sistemas** (Rectorea la Política Integrada de Gestión)

* Estrategia corporativa y Objetivos de Trabajo
* Gestión de Riesgos (Control Interno)
* Sistema Integrado de Gestión (Actividades de Elaboración y control de documentos y registros, Auditorías Internas, Revisiones por la Dirección y Tratamiento a productos no conformes y no conformidades)
* Normalización
* Metrología
* Control de Calidad
* Gestión Informática
* Comunicación institucional
* Gestión de Contingencias
* Defensa
* Seguridad y Protección
* Actividad de Cuadros
* Auditoria y Asesoría Jurídica

**Gestión de Operaciones Estratégicas** (rectorea la Política de Negocios)

* Gestión de Negocios (Contratación y Ventas)
* Compras de Materias Primas y materiales fundamentales (definir por la organización cuáles son los materiales fundamentales que corresponden)
* Economía de Almacenes
* Mercadotecnia y Relaciones públicas

**Gestión de Innovación y Desarrollo** (rectorea la Política de Innovación y Desarrollo)

* Gestión de la Tecnología (tecnología de la realización de productos y servicios)
* Gestión de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación)
* Gestión de Inversiones y Transferencia de Tecnología
* Vigilancia tecnológica e Inteligencia Estratégica
* Gestión de la Propiedad Industrial
* Gestión Medioambiental

**Gestión Integrada del Capital Humano** (rectorea la Política de Capital Humano)

* Identificación, Validación y Certificación de las Competencias Laborales
* Selección e Integración
* Evaluación del Desempeño
* Capacitación y Desarrollo
* Estudios de Organización del Trabajo
* Seguridad y Salud en el Trabajo
* Administración de personal
* Estimulación Moral y Material

**Contenido de Algunas de las actividades para el proceso de Estrategias y Sistemas**

Responsable de Proceso:

Misión: Garantizar la gestión de la Estrategia Corporativa y el Sistema Integrado de Gestión.

|  |  |
| --- | --- |
| **Cargo** | **Actividad** |
| Jefe de proceso | * Gestionar el proceso. * Participar en reuniones del Consejo de Dirección, órganos asesores y comisiones de trabajo. * Realiza y/o participar en despachos con los subordinados, jefes de procesos y el director general. * Monitorear y controlar el proceso en todo su alcance (incluido las UEB). * Medir el Desempeño de su Proceso y la Eficacia del Sistema a través de los indicadores establecidos, mediante el análisis de los datos que genera el proceso y el Sistema respectivamente. * Proponer y ejecutar acciones de mejora para el proceso y el Sistema respectivamente. * Planificar las Auditorías Internas y Revisiones por la dirección a todos los procesos de la empresa, aprobadas por el Director General. * Rendir cuenta del desempeño de su proceso, a la alta dirección, en las revisiones por la dirección. * Aceptar y participar en las auditorías internas que se le planifiquen al proceso. * Es responsable del tratamiento a las no conformidades identificadas al proceso por auditorías u otras formas de control (la frecuencia varía según su ocurrencia). * Dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos que le correspondan al proceso aprobados en los diferentes órganos y comisiones de trabajo. * Es responsable que se elaboren los informes mensuales, trimestrales y anuales de los resultados de la Gestión de calidad a nivel de empresa. * Planificar y controlar los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales) para el desempeño del proceso. * Identificar y controlar los documentos externos que utiliza el proceso. * Identificar y controlar la documentación del proceso (procedimientos, normas, reglamentos, etc). * Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades de toda índole asociados al proceso (referente a control interno, seguridad y salud, medio ambiente, calidad, etc). * Participa en la identificación de las competencias laborales del proceso y sus cargos y las gestiona en todo el alcance del proceso y evalúa el desempeño de sus subordinados en correspondencia. * Identifica las necesidades de capacitación de los miembros del proceso a nivel de toda la empresa, considerando la evaluación del desempeño y las competencias. * Dirige los órganos asesores: Consejo de Calidad, Comité Técnico de Normalización y Comités de Calidad y Productividad. * Es responsable que se elabore el Programa de Calidad del año y da seguimiento al mismo. * Atiende metodológicamente el proceso en todo su alcance incluido las UEB. * Dirigir a los miembros del proceso de Gestión de Estrategias y Sistemas a nivel de oficina central. * Garantizar la retroalimentación necesaria con todos los procesos. * Revisar y aprueba el plan de actividades y plan de trabajo del proceso. * Garantiza acciones de capacitación sobre la base reglamentaria del proceso encaminadas a la mejora continua. * Cumple con las acciones asignadas por la actividad de cuadro. * Elabora y da seguimiento al plan de preparación de la reserva informando trimestral al responsable de esta actividad en la empresa. |
| Actividad de Gestión de Sistemas | * Mantiene informada a la alta dirección de la gestión y desempeño del SIG. * Gestiona la implementación, funcionamiento y mejora del SIG. * Gestiona los documentos generales del SIG.   + Manual del SIG.   + Política y objetivos de Calidad.   + Gestión de la documentación y registros (control de la documentación, distribución controlada, revisión de la documentación, comunicación de las modificaciones).   + Auditoria interna (planificación, ejecución, informe y seguimiento).   + Control del producto no conforme y acciones correctivas (control de los productos no conformes, control de las no conformidades, control y seguimiento a acciones correctivas y preventivas). * Planifica, participa y controla las revisiones por la dirección a nivel de empresa y de UEB. * Dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos de las revisiones por la dirección del SIG y órganos asesores del proceso. * Responsable de las relaciones con partes externas en asuntos relacionados con el SIG. * Garantiza que se ejecute la actividad de evaluación de la conformidad y satisfacción de los clientes. * Conocer y accionar en función de los requisitos de los clientes y partes interesadas para las producciones y en consecuencia garantizar una eficaz supervisión. * Asegura que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente y partes interesadas. * Garantizar que se analicen los datos para la toma de decisiones en cuanto al SIG. * Garantizar la integridad del SIG (pensamiento basado en riesgos, análisis del contexto de la organización, identificación y evaluación de las partes interesadas, garantizar la interrelación entre los procesos, etc.). * Realizar auditorías internas y revisiones por la dirección al SIG. |
| Actividad de Gestión de Riesgo  ( Control Interno) | * Exigir el cumplimiento de la instrucción No1/2011 de manera objetiva (Planes de Trabajo). * Mantener actualizado el diagnostico de control interno y el Reglamento orgánico de la organización. * Confeccionar el plan de Control de Riesgo de la Empresa a partir de su identificación en cada proceso. * Recoger evidencias del cumplimiento del Control interno en cada proceso. * Dar seguimiento al cumplimiento de la revisión de la guía de Autocontrol mensualmente e informar de los resultados en el Consejo de Dirección y Comité de prevención. * Revisar y dar el visto bueno de la actualización y cumplimiento de los planes de prevención de cada proceso. * Recibir copia de los informes de auditorías, e inspecciones internas y externas y de los planes de medidas al respecto. * Dar seguimiento al cumplimiento de los planes de medidas, mediante la solicitud de evidencias de su cumplimiento, informando a la dirección de la empresa y al nivel superior mensualmente. * Confecciona los informes mensuales y trimestrales del proceso sobre su actividad. |

**Árbol de documentos del Proceso de Operaciones Estratégicas**

**FP-OE**

Procedimiento General para la actividad de Gestión de Almacenes

**PG-OE-01**

Procedimiento Específico para la actividad de compra de materias primas y materiales fundamentales de importación

**PE-OE-03**

Procedimiento Específico para la actividad de negocio con clientes

**PE-OE-01**

(Contratación y Venta)

**PE-OE-01**

Procedimiento Específico para la actividad de mercadotecnia

**PE-OE-02**

IT Evaluación, selección, seguimiento del desempeño y reevaluación de proveedores **IT-OE-01**

**4. Conclusiones**

1. Se preparó a la organización para dirigirse estratégicamente
2. Se capacitó al equipo gestor y los trabajadores para asumir el SIG
3. La empresa y sus UEB están preparadas para gestionarse por procesos e implementar un Sistema Integrado de Gestión
4. Se identificaron los recursos humanos y otros recursos para la gestión por procesos.
5. Se identificaron las responsabilidades, autoridades y roles para el SIG.
6. La Empresa y sus UEB al terminar este trabajo quedaran listas para solicitar la Certificación, comenzando por SIG para la Oficina Central y UEB SAREX de Villa Clara.

**5. Bibliográfía**

1. Dra. Noyla Machado. CEDE –UCLV .Dirección Estratégica en la empresa, elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de formulación”***.***
2. Decreto Nº 281/07“Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal
3. Instrucción 1 /2011, sobre la Planificación de los Objetivos y Actividades Presidente de los Consejos de Estados y de Ministro.
4. NC-ISO-9001.2015. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos
5. NC-18001.2015. Sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso.