

LA EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION

RESUMEN

En la actualidad las pequeñas empresas se mueven a la implementación de modelos de gestión con el fin de conquistar mercados, fortalecer su marca y que sus clientes se sientan seguros con su producto o servicio, por su parte, las grandes industrias se sumergen en estos temas en búsqueda de satisfacer a sus clientes sobre todo los industriales quienes en su afán de ingresar a nuevos mercados como el americano o el europeo los cuales tiene altos estándares de calidad e inocuidad, debieron incursionar en la implementación de modelos de gestión y asegurar que toda la cadena de suministro cumpla los mismos estándares o similares, lo que ha generado una presión en todos sus proveedores.

En general no pareciera que las empresas quisieran alcanzar el real objetivo de estos modelos que es acercarse a ser más competitivos, apropiarse de los lineamientos y hacer de ellos un mecanismo para transformar sus procesos y así lograr mejores resultados. Y si, puede sonar idealista pero y entonces ¿para qué introducirse en el arduo trabajo de implementar una norma si solo se espera que este en el papel para mostrar en cada auditoria?

La implementación de un sistema de gestión requiere de grandes esfuerzos, recursos económicos, humanos, tiempo y dedicación para superar los obstáculos que trae transformar los procesos y a las personas. En este documento se contara la experiencia en la implementación de un sistema de gestión de inocuidad alimentaria en una empresa del sector agroindustrial con gran trayectoria y reconocimiento de su marca en el mercado, como también toda la aventura que para el equipo de trabajo ha significado esta implementación.

CASO ELABORADO POR CAROLINA GARZÓN COMO REQUISITO DE GRADO DE LA ESPECIALIZACION EN CALIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD PROMOCION 2015. CASO PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD ICESI. TUTOR ANDRES LOPEZ ASTUDILLO. FECHA 16 DE MAYO DEL 2015.

DESCRIPCION DEL CASO

EL CONTEXTO

A nivel mundial la gran publicidad dada a los problemas de inocuidad ha dado origen a una situación general de desconfianza entre los consumidores, la industria alimentaria y las instituciones públicas establecidas para ejercer control, el gran activismo de los consumidores quienes hoy por hoy se interesan más por los riesgos que los alimentos puedan traer a su salud, la globalización de los mercados y las disposiciones establecidas por los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) con respecto a la calidad y la inocuidad de los alimentos en el comercio internacional, han encendido las alarmas y los gobiernos de los países en desarrollo se preocupan cada vez más por las normas reglamentaciones internacionales en materia de inocuidad alimentaria que dificultan la entrada de sus alimentos en los mercados internacionales. Recelan la posibilidad de que las normas de inocuidad alimentaria se utilicen como obstáculos técnicos para el comercio. En cambio, los consumidores y los organismos reguladores de los países desarrollados se preocupan por que la deficiente capacidad de los países en desarrollo conduce a una disminución del nivel de protección que ofrecen las normas internacionales.

Todo este entorno ha conducido a países en desarrollo a introducirse en estos temas como Colombia que inicio a hablar de inocuidad desde el 1994 cuando el país suscribió su ingreso a la Organización Mundial del Comercio (OMC) e incorporó a su ordenamiento jurídico los acuerdos de la OMC entre ellos el AMSF (Acuerdo Sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias), este acuerdo sirvió como marco de referencia para establecer la política sanitaria en Colombia, respaldado por la comisión del Codex alimentarias para inocuidad de los alimentos.¹ Desde ese entonces la industria de alimentos por la criticidad de sus productos inició a trabajar e implementar modelos de buenas prácticas de manufactura y control

¹ Documento CONPES 3676 (Consejo Nacional de Política Económica y Social), Consolidación de la Política Sanitaria y de Inocuidad para las cadenas láctea y cárnica.

de los peligros sobre su producto, estos modelos sugieren que se realice los controles en toda la cadena de suministro, fue así como iniciaron una campaña con sus proveedores para inducirlos en estos modelos y conseguir en el tiempo que sus insumos también fueran seguros.

EL SECTOR

Movidos por sus clientes las empresas del sector agroindustrial en centro y sur américa empezaron a implementar y certificarse en Buenas prácticas de Manufactura y posteriormente en el sistema HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control). Estas certificaciones proporcionaban a los clientes opciones en el mercado más atractivas debido a que cumplían con su requerimiento de inocuidad. Esto hizo que todo el gremio en Colombia tuviera que mirar estos modelos y solicitar ayuda, se necesitaba identificar que se requería para obtener esta certificación.

En colaboración con la asociación de industrias del sector y una universidad de la región quien cuenta con un área de investigación de inocuidad y seguridad alimentaria, se inició un trabajo con expertos académicos que conocían el tema, la primera etapa consistió en realizar un diagnóstico en todas las empresas del gremio en Colombia de las condiciones de infraestructura, diseño sanitario y practicas higiénicas bajo los criterios de la normatividad legal vigente colombiana Decreto 3075 de 1997 (BPM) y el Decreto 60 del 2002 (HACCP) los cuales era la exigencia en ese tiempo (año 2007). La segunda etapa consistía en la formación y capacitación por parte de la universidad al personal de las empresas del gremio relacionadas con las áreas de calidad y de producción para socializar los requisitos legales, los conceptos asociados a estos y las medidas de control que se debían implementar. Se creyó en ese entonces que este sería el punto de partida para la implantación de estos modelos pero los informes de los diagnósticos mostraron lo contrario. A nivel general se encontró grandes debilidades en cuanto a la infraestructura de este tipo de industria que por su ubicación en zona rural y con cerca de 90 años de operación no fue construido con materiales y diseños sanitarios que dificulta el control de plagas y la limpieza de estructuras, en general el diagnostico concluyo que ninguna de las empresas

del sector estaba preparado para presentarse a una certificación en BPM mucho menos en HACCP. Bajo estas condiciones se resaltaron dos grandes dificultades:

La primera, ser una industria agroindustrial que hasta ese momento no había reconocido que producía alimentos y que transformar esa forma de pensar iba a ser complicado, ya que implicaba un cambio cultural, entrar en la conciencia de los colaboradores y hacerles entender que la salud de quienes consumen el producto que elaboran se puede ver afectada por una mala práctica que ellos realicen. Pero ¿cómo convencer de esto a un personal que en su mayoría lleva trabajando en esta compañía entre 20 y 35 años aproximadamente? Esto implica una gestión del cambio que conlleva mucho tiempo y dedicación, esto no iba a ser inmediato porque se trata de seres humanos los cuales no nos adaptamos fácilmente a nuevas formas de hacer las cosas.

La segunda, que su infraestructura era tan antigua que no cumplía con requerimientos sanitarios que garantizaran el control sobre la inocuidad del producto. Estas dos barreras condicionaron el inicio del proyecto de implementación porque se dijo entonces que costaría mucho dinero hacer los ajustes en infraestructura y que tardaría varios años para hacerlos de manera progresiva y que paralelo a eso se trabajaría en el cambio cultural que se requería para esta certificación.

LA EMPRESA

Esta es una empresa agroindustrial colombiana con noventa y cinco años de experiencia en el mercado nacional e internacional en la producción y comercialización de derivados de caña de azúcar. Actualmente es líder en el sector con el 22,7% de participación. Es una sociedad anónima de capital nacional, sometida al control exclusivo de la Superintendencia Financiera de Colombia por ser emisora de valores y tener sus acciones inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores.

En conjunto con las empresas del sector en el Valle del Cauca y partiendo de los diagnósticos entregados por la Universidad contratada para tal fin, se dio inicio a este largo proceso que ha sido la implementación del sistema de gestión de inocuidad.

En este momento se asignó la responsabilidad de la implementación al área de mejoramiento que pertenecía a la Fábrica, el trabajo fue discreto ya que no se conformó un equipo como tal para esta tarea, con el resultado de este informe se realizó un análisis y se definió un plan de acción que consistía en:

1. Hacer un inventario de los equipo que requerían cambio (materiales sanitarios como el acero inoxidable)
2. Hacer in inventario de los edificios y áreas que requerían ser adecuadas para que cumplieran con los requisitos de un diseño sanitario.
3. Definir los programas de saneamiento básico que se debían documentar e implementar antes de trabajar el HACCP
4. Definir el presupuesto requerido para los cambios identificados
5. Presentar a la alta dirección el plan propuesto y los recursos necesarios para su ejecución.

Al terminar el trabajo de levantar toda esta información el resultado fue que se requería una inversión de cerca de veinte mil millones de pesos. En ese momento (año 2007) la compañía no estaba dispuesta hacer una inversión semejante ya que todavía no había recibido una exigencia directa y vehemente de alguno de sus clientes.

El reto entonces era convencer a toda la administración de que este tema era importante y que realmente se necesitaba esta inversión para logra la certificación y esto no ha sido fácil, a lo largo de cerca de 7 años han pasado ya tres administraciones distintas, unas más convencidas del proyecto que otras, pero en general todas con la percepción de que la inversión es muy alta para el retorno económico que se puede generar. Se han tenido años buenos donde se han asignado grandes presupuestos y se ha logrado hacer cambios importantes

en áreas y equipos y otros donde se aprueba presupuesto pero en el transcurso del año es asignado a otro tema "más urgentes", en general desde que se habla de Inocuidad en la organización se ha realizado un fuerte trabajo de transformación física de las instalaciones, las inversiones ya superaron los cinco mil millones de pesos y todavía quedan pendientes grandes cambios que si no se realizan pueden afectar directamente la inocuidad del producto.

A lo largo de este tiempo las exigencias para el sector cambiaron, ya no solo se exigía el cumplimiento de la normatividad legal se empezó a solicitar por parte de los clientes en especial grandes multinacionales certificación en sistemas de gestión de inocuidad, ya no se hablaba solo del análisis y control de peligros HACCP, se habló de ISO 22000:2005 la cual establece los requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria que quiera implementar un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.

Esto cambio el panorama ya no bastaba con el plan de acción definido previamente para el diagnóstico de BPM y HACCP, había que considera nuevos requisitos, nuevos programas, ya no solo podía ser un trabajo del área de calidad y producción, debía considerarse otras áreas de la compañía para ampliar el alcance.

Nuevamente se requería apoyo para identificar como ampliar al alcance y asegurar el cumplimiento de todos los requisitos, y con la ayuda de uno de los clientes quien estaba solicitando de carácter urgente para disponer de esa certificación para continuar con la relación comercial, sugirió un consultor experto en estos modelos internaciones como ISO 22000 y FSSC relacionados con inocuidad de alimentos, y se realizó otro diagnóstico bajo los criterios de la ISO 22000:2005 y la ISO 22002-1 el cual establece los lineamiento para la implementación de programas prerrequisito de inocuidad de los alimentos.

En este segundo diagnostico se evidencio que a pesar de llevar cerca de 3 años trabajando en estos temas, el avance había sido mínimo, siempre se pensó luego del primer diagnóstico, que los más complicado iba a ser lograr que se aprobaran altos presupuestos para adecuaciones en las áreas y equipos y que tardaría muchos años, pero nunca se hizo un análisis concienzudo de cuánto costaría y que se requería para hacer al cambio cultural para la adopción de un

sistema de gestión de inocuidad, más aun cuando se empezaba a hablar de ISO 22000 modelo donde el resultado depende de que la gente entienda los riesgos a los que está expuesto el producto y decida cambiar sus hábitos y prácticas para lograr mitigar estos riesgos. Pues esta tarea no ha sido nada fácil, y luego de todos los años de trabajo se puede decir que se ha avanzado más en las transformaciones de las instalaciones que en la conciencia de las personas, todavía se detecta mucha resistencia al cambio, a adoptar las nuevas prácticas, a aceptar los nuevos lineamientos que el sistema de gestión conlleva.

Esto nos lleva a mencionar el primer error identificado en esta etapa del proceso y es dejar a un lado a la gente. En el diagnostico se había reportado como necesidad hacer gestión del cambio e iniciar a sembrar en los colaboradores conciencia en términos de inocuidad, trabajar en la adaptación y que de la mano de las transformaciones de instalaciones se desarrollaran las competencias para que el personal pudiera adoptar de manera paulatina las nuevas prácticas sugeridas para la implementación de este tipo de sistemas. Hoy en día nos encontramos con una situación más complicada que la asignación de presupuesto y es hacer que la gente de manera genuina adopte nuevas prácticas, y es que esto impacta todo el resultado, se han visto casos donde es el mismo personal quien no cuida las áreas que se han mejorado, y en una industria vieja como esta, donde hay colaboradores de 20 y 35 años de trabajo continuo, se escucha frases como: “ así lo he hecho siempre”, “ esto es una pérdida de tiempo”, “ para que me lavo las manos si se me vuelven a ensuciar” “siempre lo hemos hecho así, para que cambiar?”; por ejemplo áreas ocultas que los operadores las destinaban como orinales por no área sanitaria dispuesta para ellos, se tenían problemas en áreas de empaque porque se encontraba en el producto gafas, cascos o lámpara que se habían caído en etapas anteriores y simplemente los operarios responsable del descuido no las reportaban. La verdad muchas de estas prácticas afortunadamente han cambiado, pero no pareciera que se hagan de manera consistente y permanente, todavía requieren de vigilancia permanente para cumplir las normas y es allí donde entra el segunda error que ha tenido este proceso y es como se involucran los jefes de área en esta tarea.

Como es sabido, y al parecer sucede en muchas organizaciones, toda la responsabilidad de la implementación siempre termina recayendo en el área de calidad, Y sí, Calidad tenía la responsabilidad de liderar este proyecto, pero jamás lo lograría solo. Jamás sucederá si no cuenta con el apoyo de todas las áreas involucradas, si los jefes de área no tienen la convicción de que este tema es importante para la organización y que hacer que sus áreas cumplan hace parte de su responsabilidad, y es evidente el cambio en la gente cuando es el mismo jefe quien de manera segura y convencido del tema hace entender a sus colaboradores de la importancia de su rol en el resultado del SGIA, cuando permite que tengan espacios para capacitación en temas relacionados con la inocuidad, cuando hace seguimiento al cumplimiento de las buenas prácticas y del correcto funcionamiento de las medidas de control implementados para mitigar los riesgos. En conclusión para el resultado esperado del SGIA se vuelve imperativo el involucramiento de los jefes y gerentes de todas las áreas.

La tercera falla de este proceso de implementación ha sido la falta de autoridad que ha tenido el equipo de implementación que se conformó. En el 2012 se generó un cambio de administración, la junta directiva decidió que la organización atravesaba por un gran momento en la cual estaba haciendo grandes inversiones en otras zonas del país y estaba ampliando su portafolio ofreciendo otro tipo de productos y servicios. Estos nuevos retos a los que se enfrentaban la organización requerían de importantes cambio y fue allí donde se consideró traer a un extranjero a liderar la compañía, este nombramiento genero grandes cambios no solo a nivel de estructura organizacional sino en la manera que se veía las cosas, y aunque al inicio se generó un choque cultural quizá por el idioma que dificultaba entender sus directrices hoy por hoy ya se ha generado una dinámica de trabajo con el que ha sido provechosa.

Esta nueva administración en el 2013 le asigno la responsabilidad de liderar el proyecto de implementación del sistema de gestión de inocuidad al área de sistemas de gestión que en esta organización se llama sostenibilidad quien

administra las áreas de gestión ambiental, control procesos, responsabilidad social empresarial, seguridad y salud ocupacional y un área nueva llamada Gestion con ingenio que maneja la gestión de calidad, mejoramiento continuo y la implementación del sistema de gestión de inocuidad, este fue notificado a la organización por medio de un comunicado de presidencia así:

COMUNICADO ORGANIZACIONAL

DE: PRESIDENCIA

PARA: TODA LA ORGANIZACIÓN

FECHA: JULIO 5 DE 2013

ASUNTO: IMPLEMENTACION SISTEMA DE GESTION DE LA INOCUIDAD

La globalización de la producción trae consigo oportunidades y amenazas que implican la forma en que la industria debe producir, procesar, distribuir y entregar productos a clientes y consumidores en el mundo entero. La necesidad de asegurar productos sanos, inocuos y de calidad, es una responsabilidad de las organizaciones para garantizar la salud de las personas.

A razón de ello, la compañía avanza para ofrecer al mercado nacional e internacional un producto inocuo identificando y controlando peligros físicos, químicos y biológicos, en cualquier etapa de la cadena alimentaria, trabajando con esfuerzos combinados de las partes interesadas bajo el liderazgo de la gerencia de sostenibilidad.

De esta manera, la empresa da apertura a la implementación del Sistema de Gestion de Inocuidad dando cumplimiento a los requerimientos de las Buenas prácticas de manufactura (BPM), sistema HACCP y las normas ISO 22000 e ISO 22002-1. El sistema de gestión de inocuidad combina claves a lo largo de la cadena alimentaria hasta el punto de consumo final. Estos elementos están relacionados con comunicación interactiva, gestión del sistema, programas prerrequisito y principios HACCP.

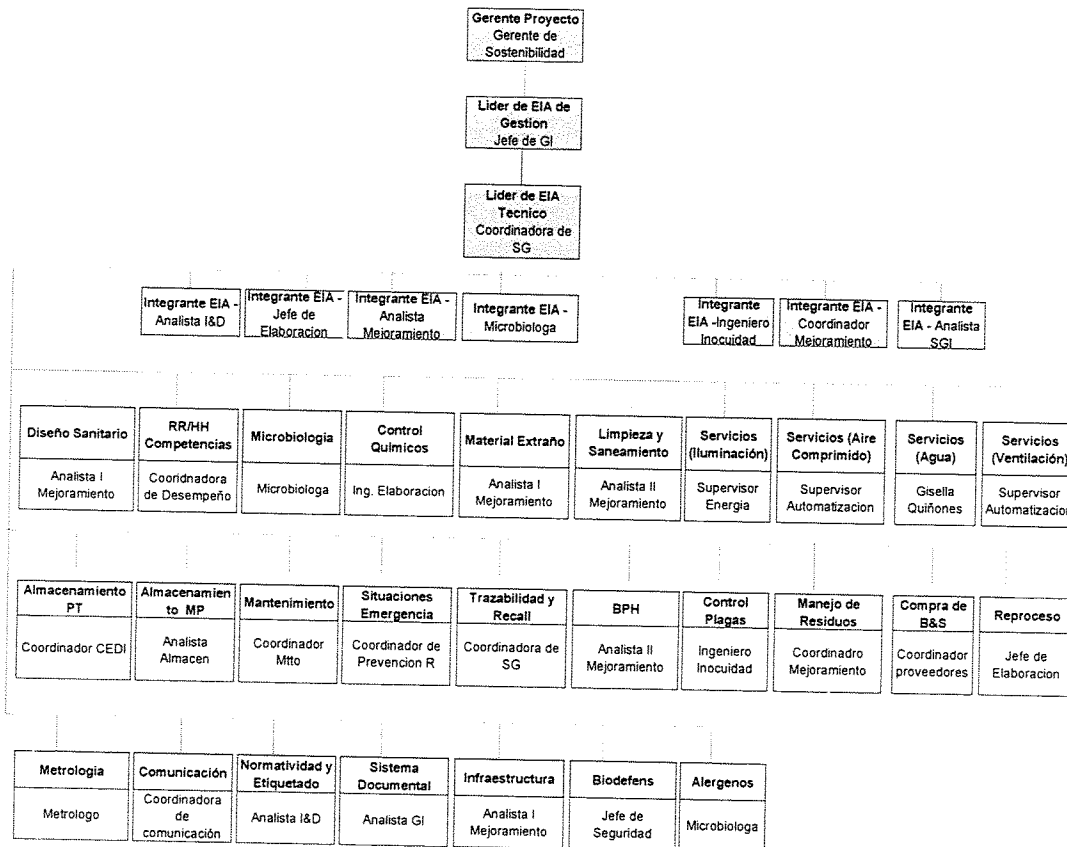
Desde hace algunas semanas, las áreas responsables iniciaron el plan de trabajo que nos permitirá alcanzar estos desafíos, la organización está totalmente comprometida con este nuevo reto y espera el compromiso de todos los colaboradores en este nuevo objetivo.

Cordialmente

Presidente de la Compañía.

Con esta directriz se nombró un líder técnico y un equipo de implementación que inicialmente fue con cargos de jefatura y coordinación, porque en definitiva es indispensable el compromiso y aceptación de los jefes de área al definirse los lineamientos del sistema y así se facilitar que puedan ser adoptados por todo el personal. Pero resulto casi imposible conseguir una reunión con todos los convocados porque siempre había algo "más prioritario" que la reunión de inocuidad. Se decidió entonces que los jefes delegaran a un segundo quien lo reemplazaría cuando el principal no pudiera asistir, al final el segundo se volvió el principal y se terminó con un equipo (que es el que viene implementando el sistema) conformado por analistas, auxiliares y algunos contratistas quienes de igual manera debe validar todo lo que se defina con el jefe para que este apruebe y cuando se requiera autorices presupuesto para implementar y luego entrenar al personal lo establecido. Este es otro de los errores de este caso, la falta de empoderamiento de este equipo que en una organización jerárquica como esta necesitaba de la autoridad suficiente para asegurar que los lineamientos establecidos para cumplir los lineamientos de la norma se cumplieran a todo nivel. Esto definitivamente retrasó los resultado y dificulta la difusión y adopción de los lineamientos, porque no es lo mismo que el jefe despliegue los lineamientos a su equipo de trabajo y exija a sus supervisores la difusión y cumplimiento de los mismos, a que sea un analista, un estudiante en práctica y o externo al área quien realice esta tareas.

Lentamente y debido a la presión de la alta dirección por la certificación se han ido involucrando algunos jefes hoy por hoy el organigrama del equipo de implementación de inocuidad esta así:



En este momento la presión de los clientes es mayor y ya nos han solicitado cartas de compromiso referenciando la fecha en que se realizara la certificación y hay ya se tiene en el mercado otras empresas del sector en Colombia que desde el año anterior ya cuentan con esta certificación, la competencia se adelantó y esto hace que los clientes ya tengan más opciones en el mercado. La noticia presiona a la organización y en la preauditoria las cosas no mostraron buenos resultados, falta trabajo en planta, en adopción de buenas prácticas y en adecuaciones de infraestructura. El trabajo continúa y aunque se han hecho avances todavía el camino es largo, y los buenos avances deben ser permanentes y de convicción porque el objetivo no es solo la certificación, es

producir productos inocuos que cumplen con las especificaciones del cliente de manera continua.

REFLEXION

Luego de describir el entorno, la organización y algunas situaciones relacionadas con el tema, ahora expondré mi punto de vista de la situación planteada. Yo ingrese a esta organización en el último trimestre del 2009 como estudiante en práctica de ingeniería de alimentos al área de investigación y desarrollo, trabajando específicamente en mejoramiento del proceso con el fin de obtener valor agrado ya que por tratarse de un commodity se debe trabajar en mejorar ciertas características para lograr mejores precios. Luego de 6 meses y gracias al buen desempeño tuve la oportunidad de ingresar al área de producción como ingeniera auxiliar donde pude conocer mejor en detalle la operación y trabajar en la parte de control de proceso. Tras un año allí participe en una vacante como analista de sistema de gestión de calidad y fue allí donde inicio mi camino en esta área, dando apoyo en la administración del sistema de gestión de calidad conociendo el sistema y asegurando su buen funcionamiento y el cumplimiento de los requisitos.

Cuando estaba en este cargo mi jefe era el coordinador de sistemas de gestión quien era el encargado de la implementación de BPM y HACCP y también daba apoyo en la ejecución del plan de acción que se planteó luego del primer diagnóstico realizado por la universidad contratada. Pasado un año en este cargo mi jefe fue trasladada a otra área de la compañía y entonces fui promovida al cargo de coordinado asumiendo no solo la responsabilidad sobre el sistema de gestión de calidad si no también todo lo relacionado con Buenas prácticas de manufactura y programas de saneamiento básico. El año siguiente cuando se dio el cambio en la alta dirección mi cargo paso a la Gerencia de Sostenibilidad justo cuando a esta gerencia le fue asignada la responsabilidad de la implementación del sistema de gestión de inocuidad y entonces por mi formación

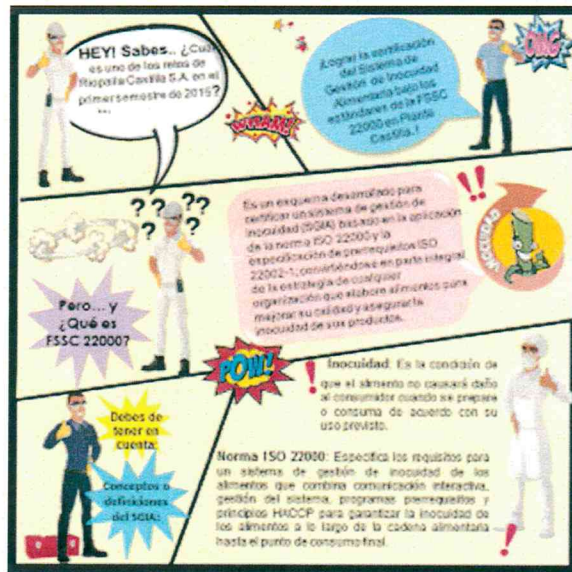
como ingeniera de alimentos fui asignada como líder del equipo, para mí fue de gran motivación y un proyecto retador ya que era un tema en el que no había trabajado de lleno, se logró en este momento la aprobación de una consultoría para arrancar el proceso y si, aunque ya se había publicado el comunicado organizacional donde se promovía el compromiso de toda la organización para este proyecto, el inicio de este proceso de consultoría no se caracterizó precisamente por esto, el equipo designado no funciono y se tuvo que nombrar auxiliares que reemplazaran a los jefes titulares para continuar el trabajo. Durante este tiempo y bajo el acompañamiento del consultor se ha avanzado principalmente en la parte documental definiendo los procedimientos para cada programa prerrequisito, contrayendo el plan HACCP y realizando las adecuaciones que han sido posible con el poco presupuesto asignado ya que para el presidente de la compañía no se requieren grandes inversiones para alcanzar el objetivo (aunque en varias oportunidades auditorias de clientes y preauditorias del entes certificadores lo han resaltado), para él la cultura colombiana es “derrochadora” y promueve el uso eficiente de los recursos siendo creativos con las soluciones propuestas para solucionar dificultades o como él lo llama “Paliativos” que aunque no soluciones de raíz pueden mejorar el aspecto y las condiciones de manera temporal.

En general a raíz de esta experiencia puedo decir que aunque ha sido lento si se mira a atrás hace tan solo 3 años todavía se seguía hablando de implementar BPM cuando el nivel de exigencia ya había cambiado hacía rato, pero la organización se había enfrascado en la posición de que la infraestructura es muy vieja y tardaremos años en renovarla, esto es una realidad pero hasta en este tema hemos avanzado. Considero que más allá del dinero no se tuvieron en cuenta elementos importantes que recomiendo se deberían considerar antes y durante un proceso de implementación de un sistema de gestión de inocuidad:

1. La Gestion del cambio: indiscutiblemente este elemento es clave para el éxito de este sistema y se debe considerar durante la planeación, es importante preparar al personal tanto operativo como administrativo de

que se viene, porque es importante, que se gana con estos cambios y más relevante aun involucrarlos durante el proceso, para entender su posición y lograr de la mejor manera generar ambiente y condiciones donde la gente pueda adaptar más fácilmente los nuevos lineamiento o se generen hábitos positivos durante la operación, en nuestro caso no se tuvo en cuenta este elemento al inicio del proyecto y se pensó que se documentaba y luego se implementaba y el resultado hoy por hoy es que la gente no tiene el chip los concepto, la importancia y el beneficio por lo tanto no es consistente y el resultado en planta todavía no se ve.

2. Comunicación interactiva: es importante definir y establecer los mecanismo de comunicación interactiva eficiente, tanto ascendente como descendente, esto permitirá tener en cuenta las opiniones a todo las partes involucradas lo que facilita la adaptación y también asegura llegar a todos los niveles para promover los cambios. Los temas relacionados con inocuidad son conceptos que aunque parezcan de sentido común, por ejemplo lavarse la manos luego de usar el baño, un habito que pareciera común y que se supone debería de generarse en el hogar desde niños, es la practica menos usada y a la vez la que más fuente de contaminación puede llevar al producto. Por esto es indispensable el uso de medios interactivos y de propuestas creativas que atraiga la atención del personal, refresque los conceptos y mantenga vivo y vigente el sistema. En esta experiencia se involucró tarde al personal del área de comunicación y pero en este momento ya se tiene una imagen del sistema y un personaje para promover los temas relacionados con el mismo y con campañas como la siguiente se espera mejorar en este punto:



3. Compromiso y responsabilidad: Pienso que estos temas relacionados con los sistemas de gestión son interdisciplinarios y que la única manera de que se alcance el objetivo por el cual se decide trabajar en estos temas es cuando se involucra y se compromete todas las partes, los sistemas de gestión no son solo responsabilidad del área de calidad, así como la rentabilidad no es solo responsabilidad de la alta dirección, todo funciona como una cadena y cada parte debe hacer lo suyo para alcanzar el resultado esperado. Gran parte de la responsabilidad de que se de este compromiso a todo nivel depende del buen seguimiento y del respaldo de la alta dirección al proyecto, en este aspecto fuimos débiles y el seguimiento no fue el mejor.

En conclusión muchos aprendizajes, muchas experiencias, muchas cosas por mejorar, todavía trabajo por delante hasta alcanzar la meta que es la certificación. Espero que esta narración pueda servir a alguien que se tenga que enfrentar en algún momento a este reto y que tenga éxito en el intento.