

**Implementación de un sistema de gestión de calidad en empresas familiares
de servicios que trabajan por proyectos: revisión de literatura***

**Implementation of a quality management system in family companies of
services that work by projects: literature review**

*Diana Paola Rodríguez Alfonso***

Universidad Santo Tomás

*Brenda María Mora González ****

Yopal Publicidad

RESUMEN

Las empresas familiares que trabajan por proyectos encuentran riesgos a la hora de mantener la continuidad de su negocio, por lo cual acuden a los sistemas de gestión como herramienta para dar cumplimiento a los requisitos pactados con sus partes interesadas, medir la satisfacción del cliente y realizar un seguimiento de sus procesos.

*Artículo de revisión. Citar como: Rodríguez, D., Mora, B. (2019). Implementación de un sistema de gestión de calidad en empresas familiares de servicios que trabajan por proyectos: revisión de literatura.

** Aspirante a Magíster en Calidad y Gestión Integral, Ingeniera Química. Correo electrónico: dianaprodriguez@usantotomas.edu.co

*** Aspirante a Magíster en Calidad y Gestión Integral, Ingeniera Ambiental. Correo electrónico: brendamora@usantotomas.edu.co

Se efectúa una revisión de literatura relacionada con sistemas de gestión de calidad y herramientas para su implementación, así como la manera en que se realiza la gestión de este aspecto en empresas familiares y por proyectos se llevó a cabo por medio de bases de datos de revistas indexadas. Los resultados muestran la relación entre las diferentes variables seleccionadas y la forma en que éstas pueden ser utilizadas para implementar un sistema integrado de gestión que contemple la calidad y la seguridad y salud en el trabajo. Finalmente, se concluye que los sistemas de gestión de calidad contribuyen al desarrollo de la organización y a la mejora continua de sus actividades y procesos, sin embargo, requieren de los recursos y planificación apropiada para su gestión y posterior mantenimiento.

Palabras clave: Sistema de Gestión de Calidad, empresas por proyectos, empresas familiares, ISO 9001:2015

ABSTRACT

Family organizations that work by projects find risks when it comes to maintaining the continuity of their business, so they use management systems as tool to comply with the requirements agreed with their stakeholders, measure customer satisfaction and track the performance of your processes.

A review of literature related to quality management systems and tools for its implementation was carried out, as well as the way in which this aspect is managed in family and project-based organizations through databases of indexed journals. The results show the relationship between the different variables selected and the

way in which they can be used to implement an integrated management system that includes quality and safety and health at work. Finally, it is concluded that the quality management systems contribute to the development of the organization and to the continuous improvement of its activities and processes, however they require the resources and appropriate planning for their management and subsequent maintenance.

Keywords: Quality management system, project-based organizations, family organizations, ISO 9001:2015

INTRODUCCIÓN

A través de la historia, las organizaciones han buscado optimizar la consecución de sus resultados y aumentar la rentabilidad de sus negocios, esto con el fin de mantenerse vigentes en los mercados, los cuales, día por día son más competitivos. En este sentido, las empresas han descubierto que no sólo es necesario ser eficientes con los recursos que se usan o en el tiempo de entrega del producto o servicio, sino también conocer a las organizaciones que hacen parte de la competencia, mantener actualizado el conocimiento de la organización, prepararse para el cambio y tener constante contacto con sus proveedores y clientes, de manera que la empresa siempre pueda dar respuesta a las exigencias y requisitos de estos.

Los sistemas de gestión de calidad nacen como una respuesta de las organizaciones al control y aseguramiento de la calidad de sus productos y

servicios, de manera que a nivel internacional se puedan manejar estándares parecidos para lograr su comercialización. Particularmente, en cuanto a las normas ISO 9000, entendida como una herramienta de gestión contentiva de normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar una serie de procedimientos y procesos empresariales; esta herramienta tiene como base la sistematización y formalización de tareas para lograr una uniformidad en el producto y la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones previamente establecidas (Anderson et al., 2004, citado por Hurtado et al., 2009).

Estas normas fueron establecidas por primera vez en el año 1987; en el año 1994, se realizó una revisión de esta normativa; posteriormente, en el último trimestre del año 2000 se realizó una nueva revisión, en la cual se trató de subrayar la orientación hacia la gestión de la calidad total y la excelencia de la normativa. La última actualización de esta norma ocurrió en el año 2015, con el propósito de darle una mayor importancia a la gestión del riesgo (Hurtado et al., 2009).

Por otro lado, la gestión de calidad y la gestión de proyectos son campos de acción relacionados estrechamente. En términos generales, la gestión de calidad se visualiza con mayor protagonismo en empresas permanentes dado que hay mayor trazabilidad por parte de las organizaciones certificadoras; por su parte la gestión por proyectos generalmente ha sido asociada a organizaciones temporales, sin que esto signifique que no se implementan los sistemas de gestión de la calidad (Ingason, 2015). Sin embargo, las organizaciones modernas han empezado a generar valor a través de la ejecución de proyectos, generando un cambio en la

manera de hacer negocios y obligando a las empresas a ser más dinámicas y reaccionar más rápido que antes.

En los últimos años tanto las empresas creadas en el núcleo familiar y las organizaciones que trabajan por proyectos han incrementado, y han demostrado ser lo suficientemente maduras como para mantenerse en el mercado (Saiz & Olalla, 2010); lo cual refleja que están aplicando el enfoque por procesos y la gestión de la calidad dentro de sus operaciones diarias.

Este artículo hace parte de la fase de revisión bibliográfica del trabajo de investigación aplicado en una empresa familiar denominada Yopal Publicidad, quienes trabajan por proyectos, para llevar a cabo la prestación de sus servicios. Por lo tanto, es necesario indagar sobre perspectivas de varios autores, experiencias similares, así como herramientas que se han aplicado para la implementación de un sistema de gestión de calidad en este tipo de empresas, con el fin de poderlas analizar y replicar en este proyecto de investigación lo cual conducirá a la implementación del sistema de gestión en la organización.

Finalmente, el desarrollo de esta propuesta de investigación y particularmente la revisión bibliográfica que sustenta el marco teórico se funda en cuatro variables o categorías temáticas a saber, sistemas de gestión de calidad, trabajos por proyectos, empresas familiares y herramientas o técnicas de implementación en sistemas de gestión de calidad, cada una de las cuales se desagregan en dimensiones o variables más detalladas con el fin de profundizar en su análisis.

METODOLOGÍA

La búsqueda de información nace a partir de la delimitación del tema de investigación, producto de ello, se exploraron bases de datos que contienen revistas científicas y de divulgación especializadas en el tema, con especial atención en la revista SIGNOS. Se definieron las siguientes palabras clave en español y sus diferentes combinaciones: sistemas de gestión de calidad, empresas de servicios, empresas por proyectos, empresas familiares; en cuanto a la búsqueda realizada en inglés se tuvieron en cuenta las siguientes palabras: quality management systems, management systems in project-based organizations, management in project-based organizations. Tanto para la búsqueda en español como en inglés, se utilizaron los operadores booleanos “and”, “or”, “xor”, “not”, entre otros. Se definió un período de máximo 15 años para la selección de artículos, lo cual comprende los años desde el 2004 hasta el 2019, esto con el fin de darle la mayor vigencia posible a la consultoría planteada para la empresa Yopal Publicidad.

Dado que las fuentes de información consultadas contienen gran cantidad de información se construyó una matriz resumen de fuentes de consulta en la cual se condensaron los siguientes datos, identificados como los más significativos de cada uno de los artículos: Título: el original del artículo. Citación con normas APA: la columna fue incluida con el fin de mantener actualizada la bibliografía del proyecto en el formato requerido por la institución. Tipo de Documento: se refiere a si la referencia es un libro, artículo de revista, trabajo de grado, entre otros. Resumen del Abstract: en esta columna se genera un primer acercamiento a los temas a tratar en el artículo y las posibles conclusiones de este. Resumen del Problema y

Pregunta de Investigación: esto con el fin de comprender lo que el autor estaba buscando en su investigación. Metodología: genera un punto de partida para el planteamiento de la metodología a ser utilizada en el proyecto de investigación, y permite comprender la manera como se recolectaron los datos. Lista de temas del marco teórico: la columna fue incluida para encontrar relaciones entre los diferentes temas tratados por los autores en sus investigaciones. Aporte al conocimiento: permitió encontrar las conclusiones más relevantes de las investigaciones llevadas a cabo en los diferentes temas requeridos para el proyecto de investigación. Lo que sirve para el proyecto de investigación: en ella se encuentra la relación del artículo analizado con el proyecto de consultoría que será realizado en Yopal Publicidad. Dirección electrónica de donde fue tomado el artículo: Con el fin de hacer una búsqueda rápida del artículo en el futuro.

Por otra parte, se identificaron cuatro variables (4) variables o categorías temáticas, sistema de gestión de calidad, empresas que trabajan por proyectos, empresas familiares y herramientas o técnicas para la implementación de un SGC, las cuales se desagregaron en dimensiones más específicas, con el fin de facilitar el análisis y la construcción de la base teórica del proyecto de investigación. Así mismo, permite realizar comparaciones mucho más sencillas de lo que cada uno de los autores podría aportar al proyecto de investigación, y relacionar las conclusiones de los unos con los otros.

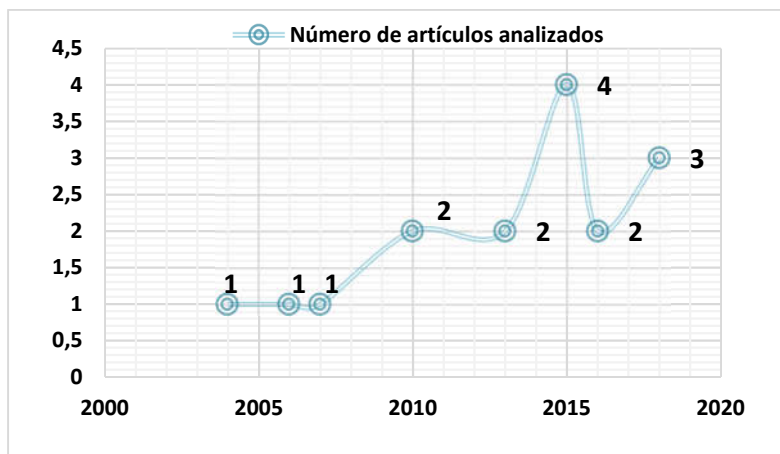
RESULTADOS

A continuación, se presenta un análisis de la frecuencia en que se hallaron los artículos en cada año, así como una descripción detallada de cada una de las variables identificadas.

En la búsqueda de información, inicialmente se encontraron 30 referencias relacionadas con los temas sistemas de gestión de calidad, empresas familiares, empresas que trabajan por proyectos y las técnicas o herramientas que las mismas han utilizado para implementar dichos sistemas. Estas variables fueron seleccionadas como directrices de la investigación, debido a su relevancia y relación con el proyecto a ser aplicado en la empresa Yopal Publicidad. Además, teniendo en cuenta que ésta es familiar, trabaja por proyectos, y busca mejorar su gestión a través de un sistema de calidad, cobra total relevancia entender la forma como funcionan estas organizaciones, los trabajos relacionados con la calidad que se han adelantado en ellas, la forma de abordar la calidad en este tipo de compañías y las herramientas que utilizan para la misma.

En la figura 1, se presenta un análisis sobre la temporalidad entre los años 2004 y 2018, frente a la frecuencia en la cantidad de artículos que se encontraron, lo cual permite ver que desde al año 2010 se han incrementado las investigaciones sobre los temas que atañen a esta investigación, con especial atención en el año 2015, en el cual se hallaron cuatro investigaciones asociadas.

Figura 1. Tendencia del número de artículos analizados vs el año de publicación.



Por otra parte, la información recolectada a partir de la delimitación del tema de investigación bajo la metodología descrita anteriormente se organizó en las siguientes cuatro variables o categorías temáticas: sistema de gestión de calidad, trabajo por proyectos, empresas familiares, herramientas o técnicas de implementación en sistemas de gestión de calidad.

Dichas variables se dividieron en dimensiones más específicas relacionadas con los objetivos de la investigación y afines a la naturaleza de la empresa objeto de esta.

Las dimensiones para cada variable se determinaron, con el propósito de identificar cualidades o atributos que definen, componen o miden cada una de las cuatro variables.

En este sentido, se construyó la matriz que se presenta en la tabla 1, la cual permite identificar para cada una de las cuatro variables, los autores de los artículos asociados a la categoría temática, y las dimensiones o subtemas que se aborda en cada artículo.

Tabla 1. Variables y dimensiones que influyen en los sistemas de gestión de calidad en empresas familiares que trabajan por proyectos.

Variables	Dimensiones	Artículos de soporte
1. Sistema de gestión de la calidad	a) Innovación	(Arena et al., 2013)
	b) Productividad	
	c) Competitividad	
	d) Eficiencia	(Nápoles et al., 2015)
	e) Procesos	(Benzaquen & Convers, 2015)
	f) Cumplimiento de los requerimientos del cliente	
	g) Herramienta de mejora	(Zapata, 2004)
	h) Requisito del mercado.	
	i) Comprensión de reglas y regulaciones	(Alegría et al., 2018)
	j) Aspecto diferenciador	
	k) Procedimientos	
2. Trabajo por proyectos	a) Actividades interrelacionadas	(Nápoles et al., 2015)
	b) Alcance	
	c) Satisfacción partes interesadas	
	d) Objetivos prefijados	(Nápoles et al., 2015; Ingason, 2015 & Rodney, 2018).
	e) Costo	(Nápoles et al., 2015 & Ingason, 2015).
	f) Calidad	
	g) Tiempo	(Nápoles et al., 2015; Ingason, 2015; Reyes & González, 2015).
	h) Gestión del Conocimiento	(Boh, 2007 & Reyes & González, 2015).
	i) Planes de Contingencia	(Rodney, 2018)
	j) Tamaño de la organización y del proyecto	
	k) Liderazgo	(Rodney, 2018 & Reyes & González, 2015).
l) Gestión del talento humano		
3. Empresas familiares	a) Cultura de la Calidad	(Robles et al., 2016);
	b) Transferencia de conocimiento	
	c) Control de la propiedad	
	d) Transmisión de valores	
	e) Liderazgo	
	f) Compromiso afectivo	(Goyzueía, 2013);
	g) Unidad familiar	
	h) Convivencia	
	i) Crecimiento y sostenibilidad	
	j) Productividad y competitividad	(Goyzueía, 2013 & Romero, 2006).
	k) Gestión del conocimiento	(Saiz & Olalla, 2010)
	l) Clúster	
	m) Cooperación	
	n) Calidad	
	ñ) Carácter empresarial	(Romero, 2006)
o) Desarrollo empresarial		
4. Herramientas o Técnicas de Implementación en Sistemas de Gestión de Calidad	a) Contexto de la Organización	(Estrada, 2018)
	b) Planificación de la Implementación	(Ingason, 2015)
	c) Gestión de las relaciones	(Rodney, 2018)
	d) Gestión del Riesgo	(Arena et al., 2013; Estrada, 2018 & Reyes & González, 2015).
	e) Liderazgo, roles y responsabilidades	(Rodney, 2018; Estrada, 2018 & Reyes & González, 2015).

	f) Gestión del talento humano	(Rodney, 2018 & Estrada, 2018)
	g) Ética corporativa y comportamiento organizacional	(Rodney, 2018 & Boh, 2007)
	h) Tiempo	(Ingason, 2015 & Carmona-Calvo et al., 2016).
	i) Costos	(Boh, 2007 & Estrada, 2018).
	j) Gestión del Conocimiento	(Alegria et al., 2018 & Estrada, 2018).
	k) Herramientas para la Integración de Sistemas de Gestión	(Alegria et al., 2018 & Estrada, 2018).

A partir de la matriz anterior, se presenta una breve descripción de los hallazgos en las 16 fuentes de información consultadas al tenor de cada una de las categorías, de las temáticas y de las dimensiones o subtemas identificadas para cada artículo.

Sistema de gestión de la calidad.

El ideal de los sistemas de gestión de la calidad para las organizaciones es propender por la mejora en el producto final o la prestación del servicio, lo cual redundaría en la satisfacción de los usuarios, a partir de las buenas prácticas de calidad y la toma de conciencia al interior de las empresas. De manera particular, las normas ISO 9000, son concebidas como herramienta de gestión se utilizan consistentemente una serie de procedimientos estandarizados y documentados para producir el producto o servicio que requiere el cliente. Esta herramienta tiene como base la sistematización y formalización de tareas para lograr una uniformidad en el producto y la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones previamente establecidas (Anderson et al., 2004, citado por Hurtado et al., 2009). A su vez, los sistemas de gestión contemplan herramientas más específicas que permiten elevar la eficiencia, calidad de productos o servicios, que permiten apoyar el proceso de toma de decisiones (Nápoles et al., 2015).

Por otro lado, según Benzaquen & Convers, (2015) el enfoque común del sistema de gestión de la calidad en las organizaciones, está determinado por el cumplimiento de los requerimientos del cliente, mientras que para Arraut, (2010), es un instrumento para mostrar indirectamente resultados de la innovación y a su vez una herramienta de innovación organizacional que mejora la productividad y competitividad de las empresas; lo cual convierte al sistema en una plataforma propicia para el desarrollo de las innovaciones.

En cuanto a los atributos se resalta que los sistemas de gestión también son comprensivos de las reglas y regulaciones que le permiten a una empresa establecer procesos y procedimientos de calidad realizables, y así entregar un producto o servicio que tengan un aspecto de diferenciación con respecto a la competencia (Alegría et al., 2018). Como tal es concebido por el entorno empresarial como uno de los elementos impuestos por los mercados, como herramienta de ayuda que permite mejorar día por día a las organizaciones (Zapata, 2004).

Esta variable puede medirse a través de las dimensiones de *la eficiencia, la innovación, la productividad, procesos y competitividad* que ofrece a las organizaciones que deciden implementar un sistema de gestión de la calidad; también son usados como una herramienta de mejora y un aspecto diferenciador en el mercado donde se mueve la organización, debido a que permite comprender las reglas y regulaciones del sector y dar cumplimiento de una mejor manera a los requerimientos del cliente (Arena et al., 2013; Nápoles et al., 2015; Benzaquen & Convers, 2015; Zapata, 2004 & Alegría et al., 2018).

Empresas que trabajan por proyectos.

A medida que los mercados evolucionan, las organizaciones se ven enfrentadas a nuevos retos y formas de hacer negocios. En los últimos años, el mundo ha visto una tendencia creciente de nacimientos de organizaciones que realizan su trabajo por proyectos, es decir, que se enfrentan constantemente a cambios en la manera en que prestan sus servicios, pues cada nuevo proyecto genera nuevas expectativas y requisitos de los clientes, lo que implica un constante rediseño de los procesos de las empresas para satisfacerlos.

“En 2012 el Pulse of The Profession del Project Management Institute reportó que un 20% de los participantes en la encuesta anual de profesionales y líderes de gestión de proyectos describieron que sus organizaciones tienen un alto nivel de madurez en la gestión de sus proyectos, a diferencia de los resultados obtenidos para el año 2006, en los cuales éstos apenas representaban el 11% de los participantes” (Ingason, 2015).

En este tipo de empresas, coordinar los recursos entre proyectos, facilitar el desarrollo de toda la organización y promover el aprendizaje, constituye un desafío mayor que en otras organizaciones (Boh, 2007), por lo que la gestión del conocimiento ocupa un lugar importante en este tipo de organizaciones. Es importante que las empresas creen mecanismos para compartir el conocimiento, y que cada proyecto sea una fuente de aprendizaje para futuros negocios.

Para (Boh, 2007) dichos mecanismos pueden categorizarse en dos dimensiones, codificación versus personalización e individualización versus institucionalización. La primera distingue entre mecanismos que permiten intercambiar conocimiento

codificado contra el conocimiento tácito, mientras que la segunda compara la interacción del conocimiento a un nivel individual y colectivo. Finalmente, la interacción entre ellas genera cuatro clases de mecanismos para compartir el conocimiento, mecanismos individualizados y personalizados, mecanismos individualizados y codificados, mecanismos codificados e institucionalizados, y mecanismos personalizados e institucionalizados.

Por otro lado, varios autores como Reyes & Gonzalez (2015), Ingason (2015) y Rodney (2018), resaltan la importancia del liderazgo para gestionar los proyectos; un buen líder debe generar ciertas competencias para lograr el éxito de su equipo de trabajo, dentro de ellas se cuentan orientación al proyecto, definición adecuada de la clave del negocio, dirección del equipo del proyecto, gestión de la sostenibilidad y perdurabilidad organizacional, gestión de productos y tecnologías, gestión del tiempo y las comunicaciones, gestión de los conflictos y riesgos del proyecto, gestión de los costos, calidad y contratos (Reyes & Gonzalez, 2015). El comportamiento del líder en temas como la autogestión, la creatividad, el sentido de la ética, la motivación y el compromiso, el autocontrol y la autoevaluación, impactan en la creación de una ética corporativa que permite orientar la organización hacia la calidad de sus procesos, productos y servicios (Rodney, 2018).

Finalmente, este liderazgo se convierte en la primera etapa para la implementación de un sistema de gestión de calidad, pues contribuye al convencimiento del equipo de las ventajas de dicho sistema y a la conformación de un equipo enfocado en su consecución. Luego de esto, siguen las etapas de diagnóstico, diseño e implementación del sistema, control y finalmente la mejora (Nápoles et al., 2015),

con la cual las organizaciones obtienen un sistema de gestión de calidad basado en el ciclo PHVA propuesto en la norma ISO 9001:2015.

Por su parte, la variable de trabajo por proyectos toma relevancia por el tipo de trabajo que se desarrolla en la organización objeto de estudio y la forma como esta ofrecen los servicios a sus clientes. Dentro de ella se tienen en cuenta atributos como el liderazgo, la gestión del talento humano y del conocimiento, dado que son instrumentos para lograr la consecución de las metas; así mismo, se deben tener en cuenta otros aspectos como el tamaño de la organización y del proyecto, sus planes de contingencia, la forma como interrelacionan sus actividades, el costo, la calidad y el tiempo que se requiere, con el fin de comprender cómo este tipo de empresas gestionan sus actividades diarias para la consecución de los objetivos fijados con anterioridad (Nápoles et al., 2015; Ingason, 2015; Rodney, 2018; Reyes & González, 2015; Boh, 2007).

Empresas familiares.

Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara la intención de que la misma, pase a las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia (Urey, 2008, citado por Goyzueña, 2013), también es la empresa que está dirigida en mayor proporción por personas que comparten lazos sanguíneos o maritales, que tienen como propósito la transferencia de su conocimiento, el control de la propiedad y de las decisiones empresariales de una a otra generación (Robles et al., 2016; Miller & Le-Breton, 2005, citado por Romero, 2006). En cuanto al carácter de una empresa familiar, no está asociado al tamaño

de la empresa o a su sector particular de actividad; dado que existen desde grandes grupos empresariales hasta microempresas familiares tanto en sectores modernos de la economía como en sectores tradicionales (Sharma, 2003, citado por Romero, 2006).

Las empresas familiares tienen algunas cualidades (dimensiones) que prevalecen sobre las otras empresas no familiares. En este tipo de empresas se identifica la necesidad de mantener el control en la dirección estratégica sin que entre en conflicto con la gestión u operación, esto permite que confluyan la gestión y la propiedad, por lo que es la familia quien lleva las riendas de su negocio, y por ende, la familia coopera con el gestor en la resolución de los problemas, por lo que se involucra más en los resultados finales de la misma (Saiz & Olalla, 2010; Miller & Le-Breton, 2005, citado por Romero, 2006). Por otra parte, se ha identificado que estas empresas, en la medida de su crecimiento, sobre todo si pasa de una generación a otra, puede evolucionar a un clúster; de allí se consolidan los clústers familiares como empresas con fuertes relaciones verticales y horizontales que incluyen una infraestructura de apoyo localizada y una visión compartida del crecimiento del negocio basada en la cooperación (Saiz & Olalla, 2010).

Debido a que la dinámica que se desarrolla al interior de las empresas familiares, tiende a ser diferente a las organizaciones conformadas por personas que no tienen un vínculo sanguíneo cercano, dimensiones como la convivencia, la transmisión de valores, el compromiso afectivo y la unidad familiar requieren ser estudiadas pues generan una cultura de calidad diferente a la de otras organizaciones, al igual que el crecimiento, la sostenibilidad, la productividad la competitividad, suelen

encaminarse de una manera distinta en ellas, y por ende suelen crearse clústers con el fin de generar estrategias que permitan obtener beneficios comunes para quienes los conforman (Saiz & Olalla, 2010; Robles et al., 2016; Goyzuefa, 2013 & Romero, 2006).

Herramientas o técnicas para la implementación de sistemas de gestión de calidad.

A medida que los sistemas de gestión de calidad han tomado fuerza, las organizaciones han descubierto ciertos beneficios que se obtienen con el mismo como la mejor estandarización de los procedimientos de trabajo y la mejora de la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización (Reyes & Gonzalez, 2015). Además de estos, también existen una serie de beneficios externos como reconocimiento en el mercado, diferenciación de la competencia y ofrece niveles más altos en la satisfacción del cliente.

Sin embargo, la mayoría de las empresas encuentra dificultad en su implementación, debido a los costos para lograr este objetivo, y a la mala planificación de los tiempos que requieren los colaboradores para dedicarse a la construcción del sistema (Ingason, 2015). Es por ello, que cuando la alta gerencia decide incurrir en este proyecto, debe tener en cuenta todos los factores que afectarán la consecución de este e incluir a todos sus colaboradores en él, de manera que éstos le encuentren sentido a las nuevas actividades que tendrán que realizar, y asimilen de una mejor manera el reto de construir un sistema de gestión de calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión del recurso humano se convierte en uno de los pilares centrales a la hora de desarrollar un sistema de gestión de calidad, pues a través de ella se puede lograr un mayor compromiso de las personas y generar una cultura organizacional que promueva la mejora continua. Además, cuando los individuos sienten que son tratados con ética y respeto, y que su trabajo es reconocido para el bien de la organización, realizan su trabajo con una mayor entrega y permite mantener buenas relaciones entre los compañeros. Sumado a ello, la gestión del recurso humano implica reconocer las competencias, capacidades y aprendizajes que cada uno de los miembros de la organización posee, así como la manera en que éstas pueden ser aplicadas para conseguir los objetivos organizacionales (Rodney, 2018).

Otra herramienta utilizada en la implementación de los sistemas está relacionada con la gestión del conocimiento, que corresponde con la variable mencionada en el párrafo anterior. La idea de la gestión del conocimiento es desarrollar el know-how de la organización, base de los procesos que se desarrollan dentro de la misma. La construcción de este know-how comprende la comunicación entre los compañeros de trabajo y la estandarización de actividades a través de procedimientos o instructivos, de manera que el conocimiento no permanezca en un solo empleado o grupo de estos, sino que se haga entendible para cualquier persona de la organización (Boh, 2007).

Por otro lado, dado que la norma ISO 9001:2015 hace énfasis en la gestión del riesgo, resulta ideal que se incluya dentro de la planificación de un sistema de gestión de calidad, esto debe ser incluido. Para ello, autores como Arena et al.,

(2013), han desarrollado herramientas que permiten la gestión de estos, como el mapa de respuesta dinámica de la compañía, en el que se combinan cuatro capacidades de la organización (proyectos, funciones, portafolio y propias de la organización), para dar respuesta a los cambios que esta pueda sufrir en su entorno dentro de mercado.

Finalmente, dado que en la actualidad las organizaciones pueden contar con más de un sistema de gestión, vale la pena buscar herramientas que permitan su integración, de manera que la empresa no pierda tiempo y recursos al desarrollar estos proyectos por separado. Por ejemplo, Estrada, (2018), desarrolló una guía para la integración de un sistema de gestión de calidad y un sistema de gestión ambiental, a través de recomendaciones aplicadas a la estructura de alto nivel planteada en las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, y la correlación de los numerales de ellas. Una estructura parecida fue presentada por Alegría et al., (2018), en la que el uso de la estructura de alto nivel y el ciclo PHVA, permite integrar sistemas de gestión de calidad y sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en organizaciones que trabajan por proyectos.

Las dimensiones identificadas en esta categoría temática están relacionadas con estrategias que han resultado exitosas en las empresas al momento de implementar un sistema de gestión. Estas dimensiones son importantes porque permiten determinar ciertos aspectos que deben desarrollarse dentro de una organización que desee implementar un sistema de gestión de calidad y aquellos que deben ser tenidos en cuenta para su exitosa consecución tales como la planificación de la implementación, incluyendo costos y tiempos; la manera como la ética corporativa

y el comportamiento organizacional genera las bases para el nuevo sistema; el liderazgo, la gestión del conocimiento, las relaciones y el talento humano, como ejes de una nueva cultura de calidad, todo esto enmarcado en el contexto real y futuro de la organización (Estrada, 2018; Ingason, 2015; Rodney, 2018; Arena et al., 2013; Reyes & González, 2015; Boh, 2007; Carmona-Calvo et al., 2016 & Alegría et al., 2018).

DISCUSIÓN

Los sistemas de gestión de la calidad tienen como propósito la satisfacción del cliente a partir de la mejora del producto final o la prestación del servicio, así como de la aplicación las buenas prácticas. Este sistema contempla herramientas que permiten elevar la eficiencia, calidad de productos o servicios y apoyar el proceso de toma de decisiones (Nápoles et al., 2015); algunas de estas herramientas son la gestión del conocimiento, la administración del talento humano, las buenas prácticas, la cultura de la calidad, la integración con otros sistemas de gestión, entre otros.

Por ejemplo, la gestión del recurso humano es uno de los pilares centrales ya que, a través de esta, se puede fortalecer la cultura organizacional que promueve la mejora continua; estas dos herramientas implementadas de manera adecuada pueden ser aplicadas para conseguir los objetivos organizacionales en busca de la calidad (Rodney, 2018). Por su parte, la gestión del conocimiento es la base de los procesos que se desarrollan internamente y está alineada con la gestión del talento humano porque potencializa las capacidades de los colaboradores (Boh, 2007).

En esta categoría se destacan dimensiones como la eficiencia, la innovación, la productividad y los procesos, lo cual resulta una ventaja competitiva para las organizaciones que deciden implementar un sistema de gestión de la calidad (Arena et al., 2013; Nápoles et al., 2015; Benzaquen & Convers, 2015; Zapata, 2004 & Alegría et al., 2018).

Por otro lado, a pesar de que los sistemas de gestión de calidad están basados en la norma ISO 9001:2015, la cual es reconocida a nivel internacional, las organizaciones tienen diferentes formas de implementarlo, pues esto depende mucho del tipo de negocio al cual se dediquen las mismas, y la manera como éstas se encuentren conformadas. En este sentido, no es igual implementar un sistema de gestión de calidad en una empresa manufacturera que en una empresa que ofrece un servicio o trabaja por proyectos. La implementación del sistema puede tomar más tiempo en éstas últimas empresas, debido a la complejidad en la prestación del servicio.

Por una parte, se reconoce que las empresas que trabajan por proyectos pueden no siempre contar con un espacio físico en donde confluyan al mismo tiempo todos sus colaboradores, por lo que la gestión de las comunicaciones en estas organizaciones debe ser primordial, y debe ser considerada dentro del análisis de riesgos que haga la misma. Además, al fortalecer estos canales de comunicación se facilita la eficiencia en la toma de decisiones dado que las personas tienen el

conocimiento suficiente sobre la operación de sus procesos y pueden contribuir a la generación de nuevos conocimientos (Estrada, 2018).

En segunda instancia, debido a que cada proyecto puede ser totalmente diferente al anterior, la organización debe buscar desarrollar el liderazgo de las personas que estarán a cargo de la ejecución de los proyectos. Si no se definen roles y responsabilidades dentro de su desarrollo, seguramente no se obtendrán los resultados esperados y esto podría conllevar a la insatisfacción de los clientes y usuarios interesados en los servicios. Para desarrollar este liderazgo, es necesario elegir con cuidado las competencias que el líder debe poseer, con respecto a sus conocimientos sobre el trabajo a llevar a cabo, su ética, el manejo de las relaciones, entre otras. Sumado a ello, el estilo de liderazgo puede impactar en el éxito del proyecto, pues si el líder escogido no tiene competencias relacionadas con la gestión, aquellos proyectos donde la rentabilidad económica es una condición, de seguro no obtendrán los mejores resultados (Rodney, 2018).

En tercer lugar, la gestión del riesgo en este tipo de organizaciones es crucial, pues el contexto de esta cambia a una velocidad mayor que en otras. Para ello, las empresas deben contar con una herramienta que les permita evaluar sus riesgos a menudo y darle respuesta a los mismos. De hecho, cada proyecto debería contener un análisis de riesgos diferente, con el fin de que la organización se encuentre preparada para los cambios. Sin embargo, esto requiere que la organización se conozca a sí misma, sus fortalezas, oportunidades de mejora y capacidades; dentro de éstas últimas es necesario reconocer aquellas relacionadas con la ejecución de las tareas en la compañía (control, monitoreo, planeación), las relacionadas con la

gestión de los recursos humanos, gestión del portafolio de la empresa, y coordinación de proyectos. Aparte de ellas, hay que contar con las capacidades de aprendizaje y generación de conocimiento, y finalmente con las habilidades para rediseñar la operación de los procesos y las competencias organizacionales (Arena et al., 2013).

En el trabajo por proyectos se tienen en cuenta atributos como el liderazgo, la gestión del talento humano y del conocimiento, considerados como instrumentos para alcanzar las metas propuestas; del mismo modo, existen otros aspectos como el alcance del proyecto en tiempo, costo, planeación y calidad (Nápoles et al., 2015; Ingason, 2015; Rodney, 2018; Reyes & González, 2015; Boh, 2007).

Ahora bien, también se debe tener en cuenta que las empresas emergentes se enfrentan a una gran decisión a la hora de implementar o no un sistema de gestión de calidad. Dichas empresas, que por lo general surgen de asociaciones familiares o de amigos; encuentran que, dentro de los requerimientos contractuales de sus clientes, está la exigencia de cumplir con una norma de gestión de calidad (Zapata, 2004). En este punto la organización debe evaluar si la tenencia de este aspecto le permitirá la consecución de nuevos clientes y la apertura del mercado, potenciando los beneficios económicos de la compañía y logrando el crecimiento que todas buscan.

Para lograr los mejores resultados con la implementación de estos sistemas, se requiere una planeación previa al ejercicio y contar con recursos financieros, de personal, de tiempo, entre otros, con el fin de plantear objetivos alcanzables y medibles con los que la organización y sus miembros puedan sentir que están

logrando una mejora en sus procesos con el Sistema (Ingason, 2015). Al tener en cuenta esto, las organizaciones pueden lograr la puesta en marcha del Sistema de Calidad en un promedio de entre 14 y 18 meses, y realizar evaluaciones periódicas para revisar su funcionamiento y evaluar las posibles acciones de mejora a ser aplicadas dentro del mismo.

La dinámica propia de las empresas familiares, permite destacar dimensiones como la convivencia, la transmisión de valores, el compromiso afectivo y la unidad familiar, al igual que el crecimiento y la sostenibilidad general en todas las organizaciones (Saiz & Olalla, 2010; Robles et al., 2016; Goyzueúa, 2013 & Romero, 2006).

Finalmente, las dimensiones identificadas en las empresas familiares y que además trabajan por proyectos, se relacionan con las buenas prácticas en la implementación del sistema de gestión, como la planificación, la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del conocimiento, las relaciones y el talento humano, como ejes de una nueva cultura de calidad (Estrada, 2018; Ingason, 2015; Rodney, 2018; Arena et al., 2013; Reyes & González, 2015; Boh, 2007; Carmona-Calvo et al., 2016 & Alegría et al., 2018).

CONCLUSIONES

La implementación de un sistema de gestión de calidad requiere de herramientas que permitan elevar la eficiencia, calidad de productos o servicios y apoyar el proceso de toma de decisiones (Nápoles et al., 2015). Por su parte, la implementación en empresas que trabajan por proyectos requiere una rigurosidad en su modelo que permita abordar diferentes dimensiones bajo un mismo enfoque.

Una de las claves principales para la implementación en la empresa Yopal Publicidad es el trabajo en los canales de comunicación dado que facilita la eficiencia en la toma de decisiones y fortalece el conocimiento sobre la operación de los proyectos y a la vez contribuye a la generación de nuevos conocimientos, lo cual concuerda con lo planteado por Estrada, (2018).

Por su parte, Rodney, (2018) y Arena et al., (2013), resaltan un factor que puede influir en la implementación del sistema en este tipo de empresas, como lo es el desarrollo de las competencias relacionadas con la gestión del líder ya que asegurará el éxito en el proyecto. Así mismo un factor que en la última actualización de la norma, cobra un gran protagonismo es la gestión del riesgo dado que permitirá mitigar las amenazas en la implementación (Arena et al., 2013).

La planeación previa al ejercicio y contar con recursos financieros, de personal, de tiempo, entre otros, es también un factor esencial que asegurará el éxito del proyecto en cualquier empresa que decida implementar un sistema de gestión de calidad (Ingason, 2015).

Los sistemas de gestión de calidad se han convertido en herramientas organizacionales para la consecución de objetivos a mediano y corto plazo, además de permitir la estandarización de los procesos y por ende la mejora en la calidad de los productos y servicios que la organización ofrece. La implementación de este tipo de sistemas exige el compromiso de todos los colaboradores de la compañía, liderazgo por parte de la alta gerencia y de diferentes áreas, una planificación que contemple los tiempos y costos requeridos para llevar a cabo el proyecto, y un conocimiento profundo de las capacidades, fortalezas y debilidades de esta, con el

fin de conseguir en el menor tiempo posible el funcionamiento apropiado del sistema.

Para la consecución de lo planteado en el párrafo anterior, las organizaciones que trabajan por proyectos deben centrar sus esfuerzos en la construcción de una ética corporativa basada en la comunicación efectiva entre sus miembros, de manera que se convierta en la herramienta de gestión del conocimiento con la cual se compartan experiencias y resultados de anteriores proyectos y se generen mejores resultados para las próximas exigencias y requisitos esperados por los clientes.

En esta etapa de revisión bibliográfica, la identificación de dimensiones más específicas, permiten profundizar el análisis en cada una de las cuatro variables o categorías, y se espera que sean un eje articulador en torno a la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa Yopal Publicidad.

REFERENCIAS

- Alegría Vivas, E. M., González Pabón, L. J., & Quiroga Romero, C. L. (2018). Diseño de un instrumento de diagnóstico para la implementación y mejora de un sistema de gestión integrado para empresas pequeñas del sector de la construcción en Cúcuta, Norte de Santander. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 9(1), 59–71. doi: 10.15332/s2145-1389.2017.0001.04
- Arena, M., Azzone, G., Cagno, E., Ferretti, G., Prunotto, E., & Silvestri, A. (2013). Integrated Risk Management through dynamic capabilities within project-based organizations: The Company Dynamic Response Map. *Risk Management*, 15(1), 50-77. doi:10.1057/rm.2012.12

- Arraut Camargo, Luis Carlos. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 69, 22-41.
- Benzaquen-de Las Casas, J., & Convers-Sorza, J. (2015). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 9 (3), 107-128.
- Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization*, 17(1), 27–58. doi:10.1016/j.infoandorg.2006.10.001
- Estrada Tordecilla, A. (2018). Guía para la Implementación de un Sistema de Gestión Integral en la Empresa Óptima de Urabá S.A. E.S.P. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, Vol. 10 No. 1. 77-101.
- Hurtado, R., Rodriguez, W., Fuentes, H. & Galleguillos, C. (2009) Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Atacama*, 23 (2009) 17-26.
- Goyzueía Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS*, (31), 87-132.
- Ingason, H. T. (2015). Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 194 (October 2014), 192–200. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.133

- Nápoles-Rojas, Luis Felipe, Isaac-Godínez, Cira Lidia, & Moreno-Pino, Mayra Rosario. (2015). La implantación de ISO 9001 en una Dirección Integrada de Proyectos. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 275-285.
- Robles Acosta, Carlos, Martínez Rodríguez, Edim, Alviter Rojas, Laura Edith, & Ortega Reyes, Antonio Oswaldo. (2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta Universitaria*, 26(2), 77-92. doi: 10.15174/au.2015.843
- Rodney Turner, J. (2018). The Management of the project-based organization: A personal reflection. *International Journey of Project Management*, (36). 231-240
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 131-141.
- Saiz Álvarez, J., & Olalla Caballero, B. (2010). Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clusters de empresas familiares. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68), 70-85.
- Zapata, Diego. (2004). La gestión de calidad en empresas colombianas de servicios de consulta en ingeniería. *Revista EIA*, (1), 27-31.