

Consideraciones finales

YUBER LILIANA RODRÍGUEZ-ROJAS*
LILIANA YAMILE RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ**
GUILLERMO PEÑA GUARÍN***

El conocimiento, al igual que una semilla, cuando encuentra terreno fértil, crece, se expande y rinde frutos. Hace diez años, surgió la Maestría en Calidad y Gestión Integral, en el marco de un convenio entre la Universidad Santo Tomás y el Icontec. El propósito era estudiar, enseñar, proponer y validar soluciones para la relación entre las organizaciones —de cualquier tipo: públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, de manufactura o servicios, de cualquier tamaño o de cualquier sector económico— y los *sistemas de gestión*.

Los sistemas de gestión surgieron en el ámbito del desarrollo organizacional, hace menos de treinta años, y se fundamentan en el paradigma sistémico, que concibe la organización como un sistema abierto. Por lo general, se presentan en forma de normas técnicas, nacionales o internacionales, a modo de instrumentos para “apoyar el cambio tecnológico y los procesos de mejora entre sectores y fronteras” (O’Sullivan y Brévignon-Dodin, 2012). Además, las normas técnicas, como modelos

* Fisioterapeuta; magíster en Salud y Seguridad en el Trabajo; doctora en Administración; líder de la línea de investigación de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, de la Maestría en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: yuberrodriguez@usantotomas.edu.co, yuberliliana@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3904-4938>

** Psicóloga; magíster en Psicología del Consumidor; docente de la Maestría en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: lilianarodriguez@usantotomas.edu.co; lili.psic@gmail.com

*** Ingeniero químico; magíster en Calidad y Gestión Integral. Coordinador académico Maestría en Calidad y Gestión Integral. guillermo.pena@usantotomas.edu.co

para la transferencia tecnológica, articulan la investigación con la normalización (Blind, 2013) y permiten a las organizaciones apropiarse del conocimiento de un determinado campo.

En este terreno, casi inexplorado en nuestro medio, surgen las iniciativas de investigación de la Maestría en Calidad y Gestión, las cuales contribuyen de manera directa a la transferencia tecnológica y al conocimiento para las organizaciones públicas y privadas. Este libro contiene varios ejemplos, de los cuales se derivan las siguientes consideraciones y reflexiones finales sobre la investigación en sistemas de gestión, sus avances y retos o posibilidades futuras de desarrollo investigativo.

En primer lugar, el *direccionamiento estratégico* es un aspecto clave e imprescindible para todas las organizaciones, sin importar su tamaño o naturaleza económica. Ante la dinámica actual de los mercados globales, las organizaciones requieren ser cada vez más eficientes. En este sentido, y considerando los estudios citados en esta obra, los sistemas de gestión normalizados se han convertido en facilitadores de la gestión de las organizaciones, puesto que ordenan sus procesos, establecen mecanismos de medición y control de estos y proveen estrategias para la identificación de oportunidades de mejora.

La evolución de los sistemas de gestión que se ha manifestado en los últimos años, a partir de la formulación de la estructura de alto nivel establecida por la ISO, facilita a las organizaciones la integración de los sistemas de gestión, ya que cuenta con requisitos transversales y centra la atención de la gerencia en la gestión hacia el direccionamiento estratégico y su articulación con la estrategia del negocio.

Este nuevo enfoque exige a los responsables de los procesos y de los sistemas de gestión contar con un mayor alcance temporal en la toma de sus decisiones, aspecto respaldado por la *teoría de la organización requerida*, desarrollada por Jaques (citado en Muñoz, 2017). El alcance temporal debe coincidir con el tiempo que toma cada actividad relacionada con los procesos y los sistemas de gestión, con las estrategias para el desarrollo organizacional, la expansión y el fortalecimiento del negocio definido por los líderes de la empresa.

Los avances en investigación presentados en el estudio de Sanabria establecen diez lineamientos para el direccionamiento estratégico basado en la estructura de alto nivel:

1. *Sistemas de gestión de la calidad* basados en tecnologías de la información y la comunicación.
2. Un *gobierno corporativo* fortalecido por medio de la democratización de la propiedad accionaria, que estimula la compra-venta libre de acciones entre los miembros de los consorcios o grupos empresariales y limita el máximo número de acciones para socios nuevos.
3. Un *esquema de remuneración* que estimule la productividad con base en esta.
4. Un *compromiso con la investigación, la creación y el desarrollo* para crear valor económico, reforzando las actividades más rentables.
5. *Desarrollo sostenible*: implica un cumplimiento con la normatividad vigente, generando empleo y velando por la sustentabilidad del medio ambiente.
6. *Responsabilidad social*: significa buscar el bienestar de los socios, garantizando una rentabilidad mínima de su capital; de sus empleados, generando ingresos mejores que el promedio del mercado; de los clientes, al entregarles servicios y productos oportunos y de buena calidad; y de los proveedores, al buscar esquemas que generan valor para ambas partes.
7. *Administración del cambio*: facilitar los cambios organizacionales mediante la armonización de los diferentes factores de riesgo, actores y curvas de comportamiento en los procesos de transformación organizacional.
8. *Transformación organizacional*: trata de redefinir las líneas de negocio con el fin de que la organización se ajuste a las demandas del entorno para mantener o mejorar la competitividad.

9. *Gestión del riesgo*: pensamiento basado en riesgos como base para la planificación.
10. *Comunicación a todos los niveles*: transmitir los mensajes en la organización a todos los niveles para lograr un impacto general desde el desarrollo de una estrategia de comunicación, con el mismo énfasis en las comunicaciones externas e internas.

En conclusión, la estructura de alto nivel es una herramienta que facilita la articulación de los enfoques estratégicos en las organizaciones. De esta manera, diferentes posturas confluyen en el *direccionamiento estratégico* para lograr identificar un plan fácilmente interpretable, planificable y ejecutable. Cuando los miembros de las organizaciones comprenden el objetivo del plan establecido desde la alta dirección, y su coherencia con la misión y la visión de la empresa, la probabilidad de que se apropie y se plasme en acciones concretas es mucho más alta.

De igual manera, la necesidad de responder de forma rápida y acertada a las situaciones cambiantes del entorno organizacional convierte la estructura de alto nivel en un aliado estratégico que facilita la concepción y articulación del plan estratégico en todos los niveles de despliegue, y que promueve la comprensión y el compromiso por parte de los colaboradores.

En segundo lugar, la *comunicación interna*, de acuerdo con el estudio de Casas y Roca, es indispensable para promocionar la participación de las personas en los sistemas de gestión de la calidad.

Si bien en la norma técnica ISO 9001:2015 sobre el sistema de gestión de la calidad se avanza hacia la concreción de la comunicación interna desde el modelo de las seis preguntas básicas del periodismo (qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué), para Casas y Roca es necesario desarrollar una concepción y una práctica de la comunicación interna que favorezcan la construcción de relaciones sociales, la convivencia y la participación, como lo expresan Berger y Luckmann (1999), y que contribuyan a la construcción del conocimiento, como lo plantea Marchiori (2011).

Si bien la *comunicación* es inherente a los miembros de las asociaciones, y es fundamental en la consolidación de los objetivos de cualquier grupo social, su importancia es implícita, y por ello se ha descuidado su estudio. En las organizaciones, su relevancia alcanza niveles tan sensibles, que influye directamente en el logro de una gestión integral. No solo se trata del intercambio de información entre los actores de una compañía, sino también de las variables que pueden afectar de manera directa e indirecta el contenido y la intención del mensaje. La función principal (y mayor aporte) de la *comunicación interna* es enfocar las acciones de las partes interesadas de la organización con miras a un objetivo estratégico y, así, facilitar su consecución. Una verdadera gestión integral sucede cuando esto se logra.

En tercer lugar, la *gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*, y su incorporación en las pymes colombianas, es una exigencia del Decreto 1072 de 2015. Para estas, es una necesidad sentida porque carecen de recursos humanos y financieros para diseñar, implementar y administrar sistemas de gestión en este campo. Así, se requieren metodologías específicas que faciliten a este tipo de organizaciones implementar y apropiar la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo por parte de los actores de los niveles estratégico, táctico y operativo.

La propuesta de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo en pymes colombianas: una metodología lúdica se basa en la transferencia del conocimiento a través de la *metodología gamestorming*. Como lo mencionan los autores, aquella se ajusta a los requerimientos organizacionales, puesto que permite ahondar en el concepto de gestión del conocimiento de manera didáctica y creativa, así como atraer a los participantes y generar su liderazgo y compromiso, por medio de una estructura que incluye las siguientes categorías:

Categorías estructurales: contienen los elementos base del sistema de gestión y tienen como finalidad gestionar la planificación de la seguridad y la salud en el trabajo en las organizaciones. Son la política, los objetivos de SST (Seguridad y Salud en el Trabajo), las funciones y responsabilidades, los recursos, la reglamentación y la normatividad aplicable a la organización, el plan de trabajo, el control de los registros y los documentos, y la rendición de cuentas.

Categorías técnicas: permiten agrupar elementos de manejo propio de la organización y están sujetas al cómo dentro de la norma. Son la gestión del riesgo, la gestión del cambio, la prevención y la promoción, la capacitación, las condiciones sociodemográficas, la participación, los programas específicos de SST, la comunicación interna y la externa, la capacitación, la relación con la administradora de riesgos laborales, compras y contratos.

Algo que permite identificar de forma rápida las características de las relaciones entre las personas en una organización es el clima organizacional. Considerar las condiciones ambientales que contextualizan ese clima, así como la percepción de *seguridad y salud en el ámbito laboral*, permite valorarlo como bueno o malo.

Existen normas y lineamientos que indican a las organizaciones, según sus propias características, lo que deben implementar para garantizar las condiciones óptimas de seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, la interpretación de estas normas no resulta ser tan sencilla, sobre todo si se considera que muchas personas no comprenden el alcance real de los lineamientos. Entonces, el empleo de estrategias lúdicas para recoger la información con la que cuentan las partes interesadas al respecto es, además de innovador, útil y cercano. No solo permite que estas se informen sobre el tema, sino también posibilita su participación activa, al promover una cultura organizacional en seguridad y salud en el trabajo.

En conclusión, este tipo de metodologías basadas en el *gamestorming* son esenciales para el cumplimiento de la reglamentación vigente asociada a los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, así como de los requisitos de los sistemas de gestión normalizada (entre estas, las OHSAS 18001 y la futura ISO 45001). Además, facilitan la transmisión de este conocimiento, paso previo esencial para su aplicación.

Integrar la TPM (*Total Performance Management*) en un sistema integrado de gestión que está en funcionamiento es un reto que deja ver la existencia de aportes significativos y consistentes con la estructura de alto nivel, lo cual facilita y garantiza la integralidad de los sistemas. La TPM aporta herramientas prácticas para disminuir los riesgos principalmente operativos, pero que redundan en la optimización de los procesos en todos los niveles.

En el cuarto capítulo, Gil y Roa concluyen que la TPM no es un sistema de gestión *per se*, sino una metodología que se puede incorporar dentro del sistema integrado de gestión. También encontraron que no toda la metodología TPM es articulable con el sistema integrado de gestión. En su investigación, las autoras integraron trece componentes: estructura traslapada de pequeños equipos, indicadores, participación, metodología 5s (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), tablero de actividades, estándar de mantenimiento autónomo, ciclo de mejora CAPDO (*check, act, plan, do*), matriz de habilidades, tarjetas de anomalía, lecciones de un punto, propuestas de mejora, información de la TPM y árbol de pérdidas. La articulación con el sistema de gestión depende del grado de desarrollo de la TPM en la organización.

En el quinto capítulo, López y Velásquez plantean que la normatividad asociada a la concepción e implementación de los sistemas de gestión es compleja, principalmente por su variedad de interpretaciones según las necesidades de cada entidad. Pero cuando se trata de instituciones del *sector público*, no solo existe una implicación de normatividad específica y diferente, sino también la complejidad que reviste su propia dinámica con cambios constantes en los ámbitos directivos y de los colaboradores.

Por esta razón, aportar una metodología de integración para los sistemas de gestión en una institución del sector público permite establecer lineamientos tan versátiles como para sobrepasar la rotación de las personas a escalas directiva y operativa, conservando la identidad, los valores y la estrategia de la organización. Esto garantizará el mantenimiento y la resistencia de los sistemas de gestión en el sector público.

En este sentido, López y Velásquez desarrollaron una metodología para implementar un sistema integral de gestión y control en una entidad pública colombiana. De manera sencilla y lúdica, esta vence la dificultad de una gran mayoría de personas para comprender un sistema integrado de gestión. Además, orienta la integración de los sistemas elegidos por la entidad, garantiza la articulación de estos con el Plan Departamental de Desarrollo y asegura la participación del talento humano en los diferentes procesos.

Perspectivas y retos de la investigación en sistemas de gestión

Sin duda, la investigación en sistemas de gestión es un campo que cuenta con la capacidad de crecer de manera exponencial, no solo por la necesidad de las organizaciones de adaptar la normatividad vigente (y cambiante), en el escenario dinámico de la economía global, sino también por el interés de los investigadores en este campo disciplinar, lo cual resulta de gran ayuda para el ámbito empresarial. Los siete ejemplos que el libro expone ilustran la articulación entre las necesidades y los retos del entorno, las organizaciones públicas y privadas y los sistemas de gestión que se han desarrollado en el mundo para afrontar esas necesidades y retos.

El principal enfoque investigativo, hasta el momento, se centra en proponer estrategias para implementar e integrar los sistemas de gestión, así como para crear metodologías que hagan más amigable ese proceso y conduzcan a su aplicación efectiva. Si bien han sido muy reveladoras, nuevas investigaciones sugieren mirar a las personas que acompañan dicho proceso. Por su parte, falta indagar cómo las empresas se certifican de forma dinámica, atendiendo al entorno cambiante, de acuerdo con los requisitos de los diferentes estándares (Hernández-Vivanco, Domingues, Sampaio, Bernardo y Cruz-Cázares, 2019).

Sumado a lo anterior, la estructura de alto nivel, generada por la ISO, cambia el paradigma de integración, dado que organiza las normas técnicas con la misma estructura. En este sentido, la orientación que deben tomar las organizaciones es la integración de la gestión en pro del desarrollo sostenible (Hernández-Vivanco *et al.*, 2018). Además, la gestión debe dirigirse a la innovación en procesos y procedimientos, con el fin de impulsar la productividad y la generación de nuevos productos y servicios (2018).

Según el estudio de Nunhes, Bernardo y Oliveira (2019), los sistemas integrados de gestión deben hacer énfasis en seis principios: 1) gestión sistémica; 2) estandarización; 3) integración estratégica, táctica y operativa; 4) aprendizaje organizacional; 5) desburocratización; y 6) mejora continua. Estos autores ratifican la importancia del

fortalecimiento de dichos principios, dado que son la base para que la alta dirección y los gerentes enfoquen sus esfuerzos en la administración de los sistemas de gestión.

El futuro es promisorio, si se tiene en cuenta que, gracias a las personas, existen los sistemas de gestión, y que, como aquellas, estos son dinámicos y cambiantes. Así, se abre un camino interesante que busca no solo estudiar los procesos y el contexto, sino también conocer y comprender a las personas, su manera de comunicarse y de aprender. En este sentido, estudios asociados a la gestión del conocimiento y la toma de decisiones tienen un gran potencial para generar aportes en el campo de los sistemas de gestión y la gestión integral, y seguirán rindiendo frutos en beneficio del conocimiento, de la competitividad de las organizaciones y del crecimiento del país.

Referencias

- Berger, P. y Luckmann, T. (1999). *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu.
- Blind, K. (2013). *The impact of standardization and standards on innovation*. Nesta Working Paper No. 13/15. Recuperado de https://media.nesta.org.uk/documents/the_impact_of_standardization_and_standards_on_innovation.pdf
- Gianni, M., Gotzamani, K., Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1297-1311. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.061>
- Hernández-Vivanco, A., Bernardo, M. y Cruz-Cázares, C. (2018). Sustainable innovation through management systems integration. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1176-1187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.052>
- Hernandez-Vivanco, A., Cruz-Cázares, C. y Bernardo, M. (2018). Openness and management systems integration: Pursuing innovation benefits. *Journal of engineering and technology management*, 49, 76-90. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2018.07.001>

- Hernández-Vivanco, A., Domínguez, P., Sampaio, P., Bernardo, M. y Cruz-Cázares, C. (2019). Do multiple certifications leverage firm performance? A dynamic approach. *International Journal of Production Economics*, 218, 386-399. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.016>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54. Recuperado de <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/viewFile/305/300>
- Muñoz, J. (2017). La teoría de la organización requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración. *Signos*, 9(1), 99-112. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.07>
- Nunhes, T. V., Bernardo, M. y Oliveira, O. J. (2019). Guiding principles of integrated management systems: Towards unifying a starting point for researchers and practitioners. *Journal of Cleaner Production*, 210, 977-993. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.066>
- O'Sullivan, E. y Brévignon-Dodin L. (2012). *Role of standardization in support of emerging technologies*. Cambridge, UK: Institute for Manufacturing, University of Cambridge.
- Poltronieri, C., Devós, C. y Gerolamo, M. (2019). Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 207, 236-247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.250>
- Tejada, F. y Peña, G. (2009). Reflexiones sobre las características constitutivas de la gestión integral. *Signos*, 1(2), 79-93. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2009.0002.08>
- Viera, T., Motta. L. C., de Oliveira, O. (2017). Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3225-3235. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147>



Esta obra se editó en Ediciones USTA

Se usó papel propalcote de 300 gramos para la carátula
y papel bond *beige* de 75 gramos para páginas internas.

Tipografía de la familia Sabon LT Std.

2020

EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, SE HA INCREMENTADO LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA sobre los sistemas integrados de gestión, puesto que las entidades buscan una mejora continua al respecto, como parte de su respuesta a una economía globalizada. Este libro presenta una propuesta aplicada a las organizaciones privadas y públicas como aporte a la generación de nuevo conocimiento sobre los sistemas de gestión, desde diferentes perspectivas como el direccionamiento estratégico, la comunicación, la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, la gestión del conocimiento y la gestión integrada.

Directivos, empresarios, coordinadores, asesores, auditores, estudiantes y, en general, todas las personas interesadas en conocer estrategias aplicadas para el fortalecimiento de los sistemas de gestión en las organizaciones del sector privado y público encontrarán en esta obra no solo información de tipo académico y empresarial, sino también una opción de conocimiento práctico, producto de la investigación académica y de su aplicación en diferentes organizaciones, con herramientas útiles que les servirán para tomar decisiones relacionadas con los sistemas de gestión.

