

# Principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad

En lo que respecta a los beneficios de los diferentes sistemas y modelos de Gestión de la Calidad, habría que subrayar, en primer lugar, que los logros, en buena lógica, estarán muy relacionados con la forma en la que se implantan dichos sistemas y modelos en las empresas.

En efecto, aunque resulte quizá redundante destacarlo, se ha de huir de planteamientos reduccionistas que tratan de homogeneizar a las organizaciones que utilizan estos sistemas y modelos de gestión, dado que, tal y como se ha comentado previamente, quienes los adoptan no son actores pasivos, sino actores activos que, en su adopción, los reconstruyen y reconfiguran.

Por ejemplo, para el caso de las normas ISO 9000, existen empresas, por qué no decirlo, que implantan la normativa con el único fin de conseguir el certificado, debido a que se trata de una exigencia explícita de los clientes, o porque una empresa competidora lo ha logrado y lo utiliza como herramienta de diferenciación y acción publicitaria. En muchos casos, estas empresas difícilmente obtendrán todo el potencial que se puede obtener de la implantación de estas normas. Pero muchas otras empresas (y con independencia de cuál sea el motivo que los lleve a implantar y certificar la norma) persiguen, mediante el proceso de implantación de las normas, mejorar la calidad y eficiencia de sus organizaciones.

En este sentido, el impacto de la norma ISO 9000 en los resultados empresariales depende del grado de asimilación de las prácticas de la calidad y el grado en el cual la organización va más allá de los requisitos mínimos. Estos autores diferencian, en este sentido, adopciones «superficiales» o «en profundidad» de las normas. De forma similar, Boiral y Roy (2007) se refieren a las implantaciones «superficiales» o «ceremoniosas», donde solo se involucra a un número muy reducido del personal de las organizaciones que logran el certificado.

# Principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad

En la misma línea, diferencian las implantaciones «sustantivas» de los estándares y las implantaciones «simbólicas», donde las empresas certificadas no cumplen en la práctica del día a día con los requerimientos de los estándares y se realizan esfuerzos de última hora para poder superar las auditorías.

En el caso del Aseguramiento de la Calidad, y de las normas ISO 9000 en particular, los beneficios que se suelen atribuir a la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad se podrían resumir de la forma siguiente:

- Se detectan las áreas de mejora de la calidad de productos y servicios.
- Hay una disminución de las auditorías de calidad por parte de los clientes; se evita ser evaluados por múltiples clientes.
- Se mejora la imagen de calidad de la empresa.
- Se consigue una posición ventajosa en el intercambio y comercialización internacional.
- Se coordinan las diferentes áreas funcionales de la empresa, unificando los objetivos de satisfacción de los clientes e incrementándolos.
- Se obtiene una ventaja comercial frente a los competidores que no poseen el certificado.
- Se reducen los costes de no calidad al tener formalizados los procedimientos, instrucciones de trabajo y principios de funcionamiento que describen la forma correcta de actuar de todas las personas de la organización.
- Se analiza la cuestión de las responsabilidades y de las competencias. Éstas se pueden establecer claramente delimitadas, y de forma no amenazadora, bajo el pretexto de las normas, con efectos directamente positivos sobre las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

# Principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad

- Se reúne de forma estructurada una cantidad considerable de datos dispersos. Este hecho puede producir considerables ahorros de tiempo.
- Por otro lado, también existe en el proceso de implantación de las normas una serie de desventajas, inconvenientes u obstáculos que se ha de tener en cuenta; por lo general se suelen citar los siguientes:
- La implantación y la certificación tienen un coste elevado, sobre todo para las pymes. El Sistema debe ser auditado periódicamente por una entidad certificadora y la empresa ha de sufragar estos gastos, que suelen ser importantes.
- Si no se implantan de forma adecuada, las normas ISO 9000 tienden a crear organizaciones burocratizadas.
- Cuando las empresas dan una importancia excesiva a la certificación, éstas se van alejando poco a poco de los procesos de mejora continua que son esenciales en la Gestión de la Calidad Total.
- Como la certificación ISO 9000 se centra en la documentación de procedimientos ya existentes, algunos expertos aseguran que el tiempo que se pierde tratando de codificar las prácticas existentes imposibilita a las empresas para realizar esfuerzos más trascendentales de mejora continua e innovación.

El Aseguramiento de la Calidad ha sido objeto de severas críticas que han subrayado sus supuestas debilidades. La crítica más habitual al enfoque del Aseguramiento consiste en subrayar la pérdida de flexibilidad que estos modelos acarrearán como contrapartida del incremento de la burocracia, del formalismo y del papeleo, y de su carácter fuertemente formalizado (Camisón, 2006). El mensaje que se envió a muchas organizaciones era «documentar lo que hacen y hacer lo que documentan». La consecuencia fue que muchos Sistemas de Gestión de la Calidad no eran más que simples recopilatorios de documentos que describían lo que las organizaciones creían necesario para satisfacer los elementos de la norma.

# Principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad

Aunque siempre se apunte que las directrices escritas no deben ser taxativas, suele acabarse respetándolas estrictamente, olvidándose de las necesidades de la empresa. En efecto, los valores positivos que incorpora el mecanismo de documentación consustancial al Aseguramiento pueden degradarse fácilmente si los miembros de la organización convierten la documentación del sistema en una tarea adicional que debe realizarse para cumplir la norma, pero no extraen de ella ningún beneficio para la mejora del desempeño organizativo.

La certificación se convierte entonces más en un fin en sí misma que en un medio para implantar un sistema de Gestión de la Calidad que mejore el desempeño organizativo. Las organizaciones que más sienten este problema son las impulsadas a la certificación por exigencias de los clientes y, sobre todo, de la Administración.

Otras voces apuntan que el enfoque de Aseguramiento no encaja bien en las empresas de servicios por su inspiración industrial, una crítica que tuvo una gran influencia en la revisión de las normas ISO 9000 del año 2000.

Existe, por otra parte, el problema de la credibilidad del proceso de auditoría y certificación ofrecido por los organismos certificadores, problema al que muchas empresas se refieren de forma abierta en diversos foros, pero sobre el que rara vez se da cuenta en los trabajos académicos y del ámbito profesional. El valor del esquema de normalización y certificación descansa en la confianza de que los organismos certificadores realizan de forma adecuada su labor de auditoría y certificación de las normas.

Por ejemplo, resulta clave que los criterios utilizados para auditar las normas sean homogéneos, pero son muchas las voces provenientes del ámbito empresarial, de la consultoría y del propio mundo de la auditoría, que ponen en duda la homogeneidad de criterios y, por ende, la exigencia de las auditorías, dado que ciertas compañías parecen haber entrado en una espiral de reducción de las exigencias para conceder el certificado, en un claro afán de incrementar su cuota de mercado.

# Principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad

En lo que se refiere a los beneficios y los obstáculos relacionados con la utilización de los modelos de Gestión de la Calidad Total, se ha de señalar que muchas de las consideraciones tenidas en cuenta para el Aseguramiento de la Calidad pueden también ser tomadas en cuenta.

Son muchos, y de naturaleza muy diversa, los beneficios que clásicamente se suelen atribuir a los enfoques, herramientas y modelos de Gestión de la Calidad Total.

Entre otros factores, se suele aludir a un mejor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, a las mejoras de la organización interna de la empresa, a una utilización más eficiente de los recursos disponibles y a la mejora en la gestión de los procesos. Otros factores que se destacan hacen referencia a la mejora de la comunicación interna y a la obtención de una información fiable para conocer en cada momento la situación de la organización y emprender las acciones de mejora necesarias, a la mayor involucración de los empleados y a la mayor cohesión interna de la empresa. En suma, se alude a la capacidad del enfoque Gestión de la Calidad Total para crear ventajas competitivas sostenibles y producir resultados financieros y de mercado significativamente superiores.

Para las organizaciones que utilizan los principios de la Gestión de la Calidad Total, presentarse a un premio relacionado con su utilización supone una oportunidad de examinarse críticamente y de identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora. Algunos de los beneficios manifestados por los distintos candidatos son los siguientes:

- Acelerar los esfuerzos de mejora al introducir una visión externa rigurosa y objetiva sobre el proceso de mejora de la organización.
- Activar los esfuerzos de mejora de los empleados al disponer de un objetivo común que hace aumentar su motivación.

# Principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad

- Conseguir una perspectiva externa a través de un grupo de expertos.
- Aprender del proceso de feedback que se produce. Cada participante recibe un completo informe escrito sobre sus fortalezas y oportunidades para la mejora.
- Realizar un mayor énfasis en los resultados de diversa índole obtenidos por la organización.

Por último, en lo que se refiere a las debilidades u obstáculos relacionados con la utilización de los modelos de Gestión de la Calidad Total, habría que referirse al grave problema de que las empresas infravaloren el tiempo y el esfuerzo necesarios para introducir una innovación organizativa compleja, olvidando que los beneficios del enfoque requieren de mucha paciencia.

Otro error habitual es el de la estandarización, que consiste en creer que estos programas son modelos universales aplicables a cualquier organización con pequeños cambios, como un paquete enlatado de prácticas estandarizadas, en cualquier cultura, entorno y organización (Camisón, 2006).

En principio, el error de la estandarización parece más propio de los modelos normalizados de Aseguramiento de la Calidad. Su traducción en distintas normas que recogen un estándar de directrices para la implantación y certificación de sistemas de gestión ha devenido inevitablemente en su adopción como solución estandarizada que se implanta como paquete cerrado. Más sorprendente ha sido apreciar el mismo defecto entre los adoptantes de modelos basados en la Gestión de la Calidad Total. La adopción de soluciones absolutamente estandarizadas para la Gestión de la Calidad, inspiradas en uno u otro enfoque, son manifestaciones del «síndrome de la talla única».

# Principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad

Por otra parte, en el núcleo de la mayoría de los fracasos se encuentra la falta de compromiso visible de la alta dirección y la ausencia de una integración de la calidad en el proceso estratégico.

El impulso para que se produzca el cambio organizativo consustancial a la implantación de la Gestión de la Calidad Total debe arrancar de la cúspide de la organización, pues es muy complicado poner en marcha juntos y en la misma dirección a todos sus miembros cuando el liderazgo está ausente o fracturado, pretendiendo implantar programas de Gestión de la Calidad Total, sin asumir compromisos, ni desarrollar mecanismos interfuncionales, ni crear la cultura de trabajo en equipo y un clima de diálogo que hagan posible el cambio y el aprendizaje.

## Referencia:

Camisón, C., Cruz, S. y Gonzáles, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. México: Pearson, Prentice Hall.

Robayo, J. (2014). Administración por procesos. Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/JuanRovayo/administracion-por-procesos-33174540>

Caballero, E. (2014). Sistemas de gestión de calidad. Recuperado de:  
<http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70599/fichero/3.-+Sistemas+de+gesti%C3%B3n+de+calidad.pdf>

Heras, I. (2008). Gestión de la Calidad y Competitividad. Recuperado de:  
<http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>