

Aspectos que garantizan el éxito de un sistema de Calidad

Juan José Tarí Guilló

Dpto. Organización de Empresas
Universidad de Alicante

Introducción

En el entorno actual coexisten dos grandes modelos de gestión de la Calidad: a) el modelo ISO 9001:2000 y b) la gestión de la Calidad basada en los criterios de los modelos de excelencia en la gestión (modelos Malcolm Baldrige, Deming, Europeo, etc.), de los que la normativa ISO 9000 puede ser una parte. En nuestro ámbito de actuación, los modelos más utilizados en la práctica son la normativa ISO 9000 y el Modelo EFQM de Excelencia.

La implantación de estos sistemas ha sido y es una oportunidad para mejorar la competitividad de muchas empresas en el entorno actual. Permite alcanzar por un lado un alto grado de diferenciación satisfaciendo las necesidades de los clientes y reforzando la imagen de marca y, por otro, reducir costes al evitar errores, pérdidas de tiempo y lograr mejoras en los procesos de la empresa. No obstante, a pesar de que muchas organizaciones se han beneficiado de estos sistemas, también encontramos algunos fracasos a la hora de implantar un sistema de Calidad. Por ello, es importante conocer las barreras a las que se enfrentan las empresas para mantener esta cultura de Calidad, con la finalidad de que la dirección pueda llevar a cabo su

gestión adecuadamente para intentar luchar contra ellas, reduciéndolas o evitándolas.

El objetivo de este artículo es reflejar cuáles son los aspectos que aumentan las posibilidades de mantener un ambiente de Calidad en una organización, en base a las respuestas recibidas entre los meses de noviembre y diciembre de 2000 de 44 empresas certificadas según la normativa ISO 9000.

Beneficios e inconvenientes de la normativa ISO 9000

Antes de señalar las barreras y aspectos que facilitan el desarrollo de un sistema de Calidad es importante conocer tanto los beneficios como los posibles inconvenientes de la normativa. Los efectos positivos de la normativa se clasifican en internos y externos. Dentro de los primeros incluimos:

- La mejora de la eficiencia (por ejemplo, entre otras, con la reducción de defectos y costes y una mayor disciplina u orden).
- La mejora de la documentación (establecimiento de procedimientos) con la ayuda que ello supone para los empleados.

- El incremento de la conciencia sobre las acciones correctoras y preventivas.
- La mayor concienciación de los empleados por la Calidad.
- El fomento de la comunicación interna.
- El incremento de la motivación de los empleados.
- La mejora de la Calidad de los productos y de los resultados.
- La mejora de la responsabilidad.
- La mejora del espíritu de equipo.
- La disminución de conflictos entre los empleados.
- Una mayor formación.

Respecto a los externos, se identifican los siguientes:

- Expansión de la cuota de mercado.
- El mantenimiento de la empresa en el mercado.
- Incremento de la satisfacción de los clientes y su fidelización.
- Captación de nuevos clientes.
- Reducción de auditorías de los clientes y el menor control de los mismos.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mayor Calidad percibida y ventaja competitiva.
- Reducción de quejas.
- Mejores relaciones con los proveedores.
- Controles más fuertes sobre los suministradores.

Aunque muchas organizaciones se han beneficiado de estos sistemas, también se han generado una serie de inconvenientes. En este sentido, algunos directivos son reacios a la aplicación de esta norma debido a los siguientes problemas que podrían surgir o que creen que ocasiona:

- La resistencia al cambio de los empleados en cuanto a hábitos y comportamientos.
- Una mayor carga de trabajo para directivos y supervisores que su-

BARRERAS	ÍTEM
1. Falta de tiempo para dedicar a las tareas de Calidad	B8
2. Falta de participación de los empleados	B10
3. Resistencia al cambio	B7
4. Falta de preparación y cualificación del personal	B9
5. Resistencia a asumir nuevas responsabilidades	B3
6. No alcanzar los beneficios esperados	B14
7. Falta de compromiso de la dirección	B11
8. Ausencia de canales de comunicación	B5
9. Ausencia de colaboración con proveedores	B13
10. Cultura de la empresa	B6
11. Dificultades de colaboración de los mandos intermedios	B2
12. Carencia de programas de formación en el mercado	B4
13. Ausencia de colaboración con clientes	B12
14. Ausencia de asesores externos	B1

Tabla 1

ponen las actividades de la Calidad (por ejemplo, esfuerzo extra para documentar los procedimientos).

- El exceso de papeleo que puede crear una estructura más burocrática.
- La falta de tiempo por parte del personal, tanto directivo como de operaciones, para dedicarse a estas tareas.
- La idea de que la norma implica un coste y no va a generar en la práctica ningún beneficio.
- La falta de formación y motivación de los empleados.
- La no existencia de un fuerte compromiso por parte de la dirección que sólo desea obtener el certificado de Calidad.

A pesar de que se pueden dar algunos de estos casos, la aplicación correcta de la normativa generará, sin lugar a dudas, más ventajas que inconvenientes en el camino de la empresa hacia la mejora de la Calidad.

Barreras de un sistema de Calidad

Conocidas estas ventajas e inconvenientes, interesa señalar qué aspectos puede conocer la dirección para controlarlos y conseguir así, por un lado, que se generen los mayores beneficios y, por otro, evitar que aparezcan los problemas enumerados que impiden un desarrollo adecuado de la Calidad en todas las áreas de la empresa.

En este sentido, las barreras más comunes según los investigadores serían la falta de liderazgo de la dirección y de compromiso de los empleados, la resistencia al cambio, la ausencia de formación, la escasa comunicación y coordinación entre departamentos y las pocas mediciones de los aspectos relacionados con la Calidad que dificultan, en consecuencia, crear un sistema de información para la mejora. Un segundo grupo de barreras serían la ausencia de cooperación con agentes externos (proveedores y clien-

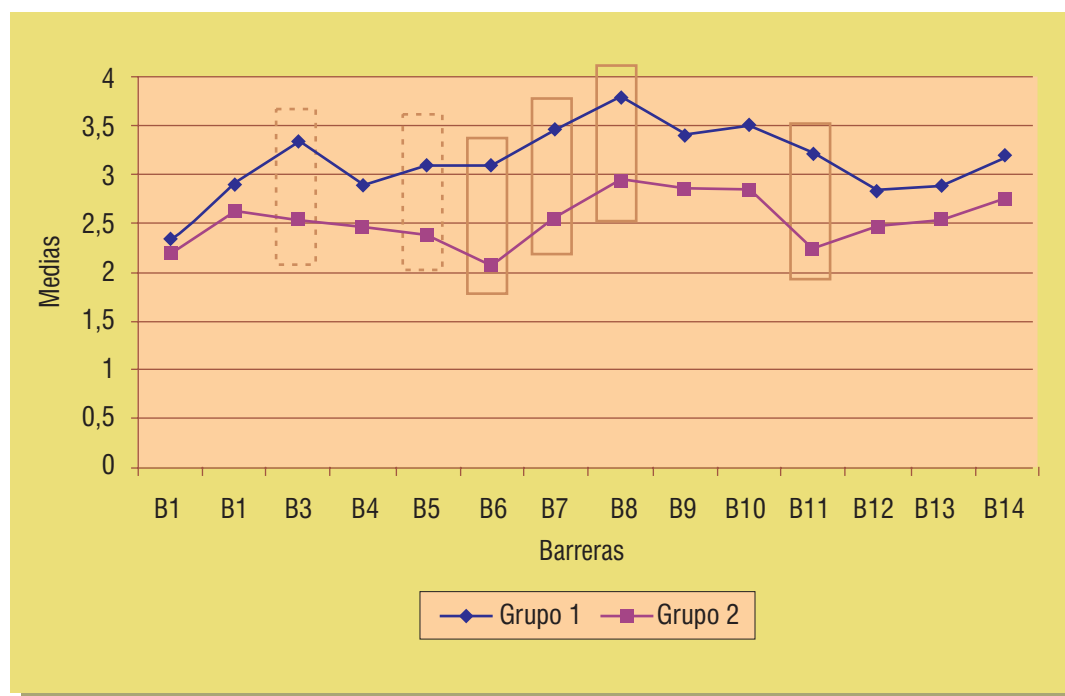


Figura 1. Medias por grupo de las catorce barreras.

tes), la falta de entendimiento de la filosofía de la Calidad, la falta de tiempo para dedicar a estas tareas, el coste que supone, la escasez de reconocimientos a los empleados y la ausencia de apoyo de profesionales externos.

A partir de aquí, preguntamos a las 44 empresas certificadas cuáles eran las barreras más importantes para mantener el sistema de Calidad en el tiempo, siendo éstas las reflejadas en la Tabla 1, ordenadas de forma decreciente según su importancia.

Las respuestas de los responsables de Calidad de las empresas estudiadas refleja que la falta de tiempo para dedicar a las tareas de Calidad, la falta de participación y preparación de los empleados, la resistencia al cambio y la resistencia a asumir nuevas responsabilidades son las barreras más importantes, mientras los obstáculos que menos influyen en el sistema de Calidad son la ausencia de asesores externos, la colaboración con los clientes y la carencia de progra-

mas de formación existentes en el mercado.

Esto nos da una idea de que los aspectos que más dificultan el buen desarrollo de una cultura de Calidad son internos, mientras, como parece lógico en principio, no disponer de consultores externos y de programas de formación en el mercado y no cooperar con los clientes no son un impedimento fuerte para el sistema de Calidad. Este sistema depende directamente del deseo de la dirección que debe comprometerse dedicando una parte de su tiempo a las actividades de la Calidad, formarse y facilitar la preparación y cualificación de los empleados para que todos se impliquen realmente con la Calidad y disminuyan las reticencias a los cambios necesarios para ajustarse a la nueva cultura.

Con estos resultados, si diferenciamos las empresas que están más satisfechas con la norma ISO 9000 de las que menos, encontramos que las empresas que están más satisfechas

con la normativa son aquellas en las que existe un mayor compromiso de la dirección que puede facilitar que exista una preocupación por la Calidad y el cambio a la nueva cultura, permitiendo así asumir nuevas responsabilidades y mejorar el sistema de comunicación interno, aspectos en los cuales, se comprueba que existen diferencias significativas entre ambos grupos de empresas como reflejan los puntos recuadrados en la Figura 1. Ello indica que en las organizaciones más contentas con el sistema de Calidad existe un mayor compromiso de la dirección que influye sobre el resto de empleados y una mejor comunicación interna que facilita el ambiente de Calidad.

Con estas respuestas se destaca la importancia del compromiso con la Calidad, primero de la dirección y después de los empleados, para que se puedan llevar a cabo los cambios necesarios para que la cultura de la Calidad sea una realidad en las empresas.

Aspectos de éxito de un sistema de Calidad

Esta información facilitada por las empresas certificadas señala que los elementos que pueden facilitar el desarrollo de un sistema de Calidad estarían relacionados con el apoyo de la dirección y los empleados a las actividades de la Calidad, la comunicación y motivación de estos últimos y la formación que deben recibir, por ejemplo, en los principios y técnicas de la gestión de la Calidad. Por otro lado, según las empresas, este éxito depende en menor medida de la existencia de consultores externos y la colaboración con los proveedores y clientes, lo cual no significa que estos aspectos no sean considerados en el desarrollo de un sistema de Calidad.

En consecuencia, el éxito de un sistema de Calidad depende principal-

mente de los siguientes elementos:

- El compromiso e implicación de la dirección y los empleados.
- La comunicación y motivación de los empleados.
- La formación que deben recibir la dirección y los empleados.

Junto a estos elementos, otros factores a considerar serían:

- La planificación de la Calidad (establecer la misión y la política de la Calidad, fijar objetivos a alcanzar, cómo conseguirlos y qué recursos utilizar para alcanzarlos).
- El control de la Calidad.
- El desarrollo de un adecuado sistema de evaluación y reconocimientos para establecer, por un lado, indicadores que midan el desempeño relacionado con la Calidad, y por otro, adecuadas recompensas para los empleados que deben estar alineadas con los indicadores del desempeño en Calidad.

Con estas ideas, la empresa puede llevar a la práctica la mejora de la Calidad, objetivo de todo sistema de Calidad. Por un lado, con el compromiso de todos se consigue que el personal participe en las tareas de la Calidad y con la comunicación y formación se mantiene una cultura de Calidad porque todos están informados y reciben formación para mejorar en su trabajo. Por otro lado, con la planificación y control se ejecuta la mejora (Figura 2).

Este proceso comienza con la identificación de los objetivos (apoyados en unos indicadores), bien por la dirección o con la participación de los empleados, que se comunican a los responsables y empleados que tienen que cumplirlos para que se comprometan con ellos y todos tengan unas guías hacia las que dirigirse. Para establecer estos objetivos, las empresas pueden utilizar datos internos y externos como la información obtenida de: a) auditorías en base a las normas ISO 9000, b) evaluaciones realizadas, por ejemplo, con el Modelo EFQM de Excelencia, c) las necesidades del cliente, d) los productos y procesos, etc.

A partir de aquí, la dirección y empleados identifican las acciones o proyectos de mejora para conseguir los objetivos fijados, para, posteriormente, evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de Calidad establecidos. De esta verificación se elabora un informe donde se identifican puntos débiles o nuevas áreas de mejora que se tienen en cuenta para la fijación de los nuevos objetivos; por ejemplo, para la planificación periódica del próximo año.

Todo ello, como refleja la Figura 2, requiere el compromiso de la dirección que debe informar a los empleados a través de objetivos claros, y formarlos para que se comprometan realmente con la nueva cultura. De este



Figura 2. Aspectos de éxito de un sistema de Calidad



Figura 3. Mejora continua según la norma ISO 9001:2000

modo, este proceso debe realizarse de manera periódica para que la mejora continua sea una realidad, siguiendo así el ciclo PDCA.

Esto es importante porque con la antigua norma ISO 9000 la mejora continua se podía llevar a la práctica con los elementos 4.1 en el apartado Revisión por la dirección, 4.14 Accio-

nes correctivas y preventivas y 4.17 Auditorías internas al revisar el sistema y detectar y corregir no conformidades. Sin embargo, con la nueva norma ISO 9001:2000 se refleja específicamente el elemento mejora continua (Figura 3), por lo que las empresas tienen la necesidad y oportunidad de seguir una metodología

como la reflejada en la Figura 2 para aplicar el proceso de mejora.

Conclusiones

La gestión de la Calidad genera unos beneficios importantes a las empresas vía diferenciación y reducción de costes que requieren un tiempo para alcanzarlos. En este sentido, en la práctica, existen un conjunto de barreras que pueden dificultar el desarrollo de este sistema. Éstas, que es importante identificar para intentar gestionarlas y reducirlas son, según las empresas, las reflejadas en la Tabla 1.

Estas barreras señalan, por tanto, que el éxito de un sistema de Calidad depende principalmente del compromiso de la dirección y los empleados, la comunicación en todos los sentidos y la formación del mayor número de empleados.

Junto a estos aspectos, otros serían la planificación, el control y la evaluación de la Calidad, para conseguir la mejora continua, a través de un sistema de indicadores y objetivos que permitan medir y reconocer el buen funcionamiento del sistema. □

Bibliografía

- AENOR (2001): UNE-EN-ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos, Asociación Española para la Normalización y la Certificación, Madrid.
- CASADESÚS, M. y HERAS, I. (2001): "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 10, nº 1, 55-68.
- DALE, B. G. (1994): Managing Quality, Prentice Hall, Nueva York, 2ª ed.
- ESCANCIANO, C. (1997): "El aseguramiento de la Calidad: la certificación ISO 9000", Ponencia presentada al XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Junio, Lérida, 1257-1266.
- JAMES, P. (1997): Gestión de la Calidad total. Un texto introductorio, Prentice Hall, Madrid.
- JOUBERT, B. (1998): "ISO 9000: international quality standards", Production and Inventory Management Journal, vol. 39, nº 2, 60-65.
- JURAN, J. M. (2001): "Por qué fracasan las iniciativas de la Calidad", Harvard Deusto Business Review, nº 100, 170-174.
- KANJI, G. K. (1998): "An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective", Total Quality Management, vol. 9, nº 1, 67-78.
- LEE, T. Y. (1998): "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management: a survey of certification firms in Hong Kong", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 15, nº 2, 162-177.
- OAKLAND (1989): Total quality management, Butterworth Heinemann.
- QUALITY SYSTEMS UPDATE (1996): The ISO 9000 survey, Irwin Professional, Fairfax, VA.
- QUAZI, H. A. y PADIBJO, S. R. (1998): "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small - and medium - sized enterprises in Singapore", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 15, nº 5, 489-508.
- SOHAL, A. S. y TERZIOVSKI, M. (2000): "TQM in Australian manufacturing: factors critical to success", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 17, nº 2, 158-167.