

**Temas de actualidad:
reseñas,
reflexiones y
controversias**

La certificación de los sistemas de gestión de la calidad: mitos y realidades de la teoría y la práctica en las empresas*

Quality Management Systems Certification: Theory and Practice in Business Myths and Facts

Recibido: agosto 22 de 2009
Revisado: septiembre 11 de 2009
Aceptado: septiembre 30 de 2009

Álvaro Perdomo Burgos**
ICONTEC

Medición del rendimiento de la calidad sobre la inversión: ¿Vale la pena mantener una certificación del sistema de gestión de la calidad?

Según datos de "The ISO Survey of Certification 2007" cerca de 951.500 organizaciones en 170 países han establecido sistemas de gestión de la calidad (SGC) y se han certificado con base en la popular serie

de normas ISO 9000. Muchas de ellas han mantenido su SGC, pero también son bastantes las empresas que lo han abandonado por diferentes motivos, y muchas otras han sido renuentes a aplicarlos por falta de credibilidad.

En Latinoamérica estas certificaciones han tenido mucho auge, así de las 3.500 que había en el 2002 se pasó a 39.354 en el 2007. En vista de esta situación, directivos de las compañías, inversionistas, empresarios, consultores y académicos se han venido preguntando: ¿Valen lo que cuestan los esfuerzos relacionados con la implementación de un sistema de calidad? En otras palabras, ¿cuál es el beneficio real de un SGC o de una certificación en estos esquemas?

La respuesta a este interrogante puede ser diferente para cada organización y así lo demuestran las encuestas e investigaciones que se han realizado en algunos países sobre los beneficios alcanzados con la certificación de ISO 9001.

En el año 2005, ICONTEC y el Centro Nacional de Productividad realizaron una investigación para determinar el impacto de la certificación de SGC en empre-

* Artículo de reflexión sobre temáticas originales y asociadas a investigación

** Correspondencia: Álvaro Perdomo Burgos. Magíster en Estudios Políticos de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Administración y Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes y Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad de la Universidad Santo Tomás. Director Nacional e Internacional de Certificación del ICONTEC, miembro permanente del comité del ISO TC. 222 y representante de ICONTEC en IQNet.

sas colombianas certificadas por ICONTEC y otras entidades certificadoras durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2004. Los objetivos específicos se orientaron a evaluar el impacto de la certificación en los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de los procesos
- Productividad de las empresas
- Ventas y resultados financieros
- Exportaciones
- Satisfacción de los clientes
- Balance social de las empresas

Otros aspectos contemplados en la encuesta utilizada como instrumento de recolección de información permitieron determinar necesidades relacionadas con los SGC en las empresas y suministrar a las organizaciones colombianas recomendaciones para mejorarlos.

Para este estudio se tomó una muestra de 561 empresas, de las cuales 370 estaban certificadas por ICONTEC y 191 por otros certificadoros. El 27,9% de la muestra correspondió a empresas grandes, el 38,4% a empresas medianas y el 33,7% a empresas pequeñas.

Como resultado de esta investigación se elaboraron las siguientes conclusiones:

- Las empresas reportan una mejora en el desempeño global, aunque se menciona un esfuerzo y un incremento en el costo para la implementación del SGC.
- En el 58% de las empresas se considera que el costo de la certificación es moderado, pero el esfuerzo que debe hacer la empresa en términos de recursos humanos es reportado como alto por el 81%.
- Los empresarios evidencian su compromiso con el sistema ya que aumentan los recursos para la calidad y el mantenimiento de la infraestructura, así como para la formación de competencias de las personas.

- Los cambios en los mercados internacionales son favorables ya que se incrementan los clientes de este nicho, los países a los cuales se exporta y el monto de las exportaciones en dólares.
- Se presentan nuevas exigencias de los clientes, nuevas referencias a producir y también aumenta el número de clientes que solicitan la ISO 9001 como exigencia para negociar.
- La mayoría de las empresas (69%) emplean entre seis y dieciocho meses en el proceso de implementación y obtención de la certificación.
- El 95% de los empresarios considera que la certificación ha sido positiva para sus organizaciones. Sólo cinco empresarios (menos del 1%) califican como negativo el impacto de la certificación.
- Los empresarios destacan cambios en el desempeño logrado luego de obtener la certificación. Según ellos, mejora la trazabilidad del producto (bienes o servicios), la calidad de la información, la satisfacción de los clientes y la imagen tanto de la empresa como del producto. Además se valora como positiva la adaptación del SGC cuando hay nuevas exigencias de la alta dirección.
- Los empresarios reportan oportunidades de mejora como aumentar su participación en el mercado, reducir los costos de producción, aumentar las utilidades, reducir el producto no conforme y los desperdicios.
- Los empresarios de las pequeñas empresas reportan mejora en el desempeño. Ellos califican mejor estos logros que los empresarios de la mediana y gran empresa. Sin embargo, no es posible establecer parámetros de medición de este desempeño con variables tangibles.

- A pesar de que los empresarios reportan mejoras en el desempeño de sus organizaciones, casi ninguna empresa asocia estas mejoras con variables tangibles como rentabilidad, productividad o costos. Esta percepción se debe a que los SGC no han sido utilizados en el mejoramiento de los beneficios económicos y financieros de las empresas.
- La administración de los costos se percibe como una oportunidad de mejora para disminuir fallas internas y externas de las organizaciones tales como reducción de los costos de la mala calidad, reducción de los costos del producto (mayor eficiencia y productividad), reducción de los costos de transacciones o trámites. Pero como se anotó anteriormente, la mayoría de las empresas no han relacionado el desempeño del SGC con el mejoramiento de la productividad, utilidades y rentabilidad.

Las anteriores conclusiones permiten hacer algunas reflexiones en torno a lo que significa mantener un sistema de gestión de la calidad.

A pesar de que la mayoría de las empresas reconocen el impacto positivo de los SGC en el desempeño global, este impacto sólo hace referencia a aspectos tales como la trazabilidad del producto, la calidad de la información, la imagen de la empresa, la satisfacción de los clientes, las exportaciones y hasta una mejor definición en las competencias del personal, incluida la alta dirección.

Todo esto es muy bueno, pero hay que tener en cuenta que sólo algunos de estos aspectos están relacionados con los ingresos, y aunque es una realidad que la principal fuente de vida de las empresas son las ventas, también es claro que la supervivencia está definida por las utilidades y la rentabilidad. Como se sabe, un aumento en las ventas no necesariamente refleja un incremento de las utilidades y la rentabilidad, a me-

nos que vaya acompañado de un mejoramiento de la eficiencia y un crecimiento de la productividad.

Todos sabemos que no sólo es indispensable vender, sino también generar utilidades y rentabilidad, y esto depende de la eficiencia y productividad de los procesos de la organización (entendiendo aquí el concepto de calidad como “hacer bien lo que es necesario hacer”). Los procesos son las “cadenas de valor” en las empresas, estos procesos son la secuencia de actividades que tienen un valor (costos) y, por lo tanto, si se presentan fallas, estos costos se convierten en pérdidas (destrucción de valor). La sumatoria de todos los costos de los procesos organizacionales es el componente de los egresos en los estados de resultados o estados de pérdidas y ganancias.

En resumen, los resultados de esta investigación muestran, entre otras cosas, que los sistemas de gestión de la calidad han tenido alguna incidencia en lograr mejores resultados en la gestión comercial del negocio. Sin embargo, la investigación también deja al descubierto que son pocas las empresas que realizan una medición técnica y permanente para saber cómo el SGC influye en el mejoramiento de los resultados de productividad, costos, eficiencia y eficacia, lo que necesariamente impacta los resultados financieros. No obstante, se reconoce que los SGC muestran oportunidades de mejora para reducir los costos de producción y aumentar las utilidades.

Lo anterior no significa que las empresas que no hayan utilizado el SGC para impactar los resultados financieros de sus negocios, hayan tenido problemas económicos o estén en dificultades por esta razón, seguramente no es el caso y puede tratarse de empresas que siguen siendo exitosas. Lo que se percibe es que el SGC parece “aislado” de las actividades que impactan más directamente la sostenibilidad de los negocios, como puede ser lo relacionado con costos, rentabilidad y productividad.

Otra conclusión de la investigación refuerza la anterior idea, pues se menciona que la administración de los costos se percibe como una oportunidad de mejora para reducir las fallas internas y externas de las organizaciones (reducción de los costos de la mala calidad, reducción de los costos del producto mayor eficiencia y productividad, reducción de los costos de transacciones o trámites). Hasta aquí únicamente se reconoce que el SGC puede contribuir en estas oportunidades de mejora, pero otra cosa es que las empresas lo estén utilizando en tales actividades. Lo que nos dice la investigación es que las empresas saben esto, pero no lo aplican o, por lo menos, no hay evidencia del aporte de los SGC o su participación en los resultados financieros del negocio.

Queda la duda en cuanto a que los mejoramientos manifestados por las empresas sean una realidad o tan sólo el producto de una percepción convencional en la que se supone, principalmente, que las relaciones con los clientes han mejorado y que el simple hecho de tener una certificación es símbolo de confiabilidad para su mercado, y esto ejerce un resultado en las ventas. Por otra parte, las personas encuestadas han sido francas al manifestar sin reparos que el SGC ha sido utilizado muy poco o nada en las mediciones del mejoramiento financiero de sus empresas.

Estos resultados no son muy diferentes de otras investigaciones realizadas sobre este mismo tema en varios países. Para citar tan sólo un ejemplo es pertinente referirse al artículo *¿Auge y caída de ISO 9000?* del reconocido consultor Ashok Thakkar, publicado en septiembre de 2004 en el *Quality Digest Magazine*. En él se menciona que no existe suficiente evidencia por parte de las empresas en países como Inglaterra, Francia, India, España y Estados Unidos, de que la ISO 9001 tenga un efecto comprobado en los resultados financieros de las empresas certificadas, debido a que la mayor parte de ellas no relacionan el SGC con activi-

dades que tengan incidencia en la función financiera, o simplemente no han hecho este ejercicio.

Como conclusión, Thakkar, quien es un ferviente defensor de la ISO 9001, destaca el hecho de que la ISO 9001 es capaz de producir resultados que incidan en los indicadores financieros, siempre y cuando las empresas utilicen el SGC con tales fines.

En este sentido, la investigación llevada a cabo por ICONTEC y el Centro Nacional de Productividad permite identificar dos aspectos importantes en relación con el tema del aporte a la sostenibilidad de los negocios:

En las empresas se perciben beneficios comerciales por la implementación de su SGC, esto tiene que ver principalmente con ventas, satisfacción del cliente, crecimiento del mercado, exportaciones e imagen. Algunas otras llegan a manifestar que el SGC también ha tenido efectos importantes en sus procesos internos, tales como una mejor trazabilidad documentada en datos y registros más confiables, un cambio en la cultura de la gente en el saber y el hacer y, por ende, una mejor definición de las competencias del personal, una documentación más completa de la organización y su estructura y, como consecuencia de lo anterior, la disponibilidad de indicadores más confiables para la toma de decisiones.

Pero una cosa es disponer de todas las anteriores herramientas del SGC y otra cosa es que realmente la empresa las utilice para planear, hacer, verificar y actuar con el fin de mantener una estrategia de mejoramiento continuo. Muchas organizaciones hacen un trabajo largo y dispendioso para implementar el SGC y certificarse, pero una vez que se logra el SGC se convierte en un cúmulo de documentos, manuales y registros que vuelven a cobrar vida cuando se acerca la auditoria de seguimiento del ente certificador.

De las anteriores reflexiones se pueden sacar dos conclusiones:

- Para las organizaciones que han enfocado su SGC al mejoramiento continuo es claro que los resultados deben y pueden ser mensurables, no sólo cualitativamente, también pueden ser medidos en términos de inversión, costos y rendimientos. En estos casos es posible hacerlo porque la alta gerencia se ha comprometido con el mejoramiento continuo y ha enfocado el SGC hacia la demostración de una relación causa-efecto entre los esfuerzos para alcanzar la calidad deseada y los resultados financieros.
- Para las organizaciones cuyo SGC está fundamentado exclusivamente en el cumplimiento de requisitos normativos y documentales para cumplir tan sólo con las exigencias de algunos de sus clientes y certificadores es muy probable que la actividad de evaluar el mejoramiento (medido en términos financieros) ocupe un segundo plano o, por lo general, no haga parte de los temas de la revisión por la dirección.

Esto no significa necesariamente que en estas organizaciones la función financiera no cumpla con sus tareas, de hecho puede tratarse de empresas con excelentes resultados de utilidades y rentabilidad. Lo que sucede es que los resultados financieros de la compañía no están vinculados con el desempeño del SGC, es decir, no existe un trabajo coordinado entre la función estratégica y el sistema de gestión de la calidad. Aquí surge la amenaza más peligrosa para los SGC: la pérdida de credibilidad.

El sistema puede ser percibido como algo meramente normativo, documental o publicitario, lo que conduce a que en el mediano plazo sea duramente cuestionado, principalmente por las áreas financieras y la alta gerencia, ya que éstas sólo se fijan en los gastos y costos aso-

ciados al SGC, debido a que el personal de finanzas en muchos casos no ha sido bien informado y mucho menos involucrado, por lo tanto ellos no saben de qué se trata o para qué sirven estos SGC o simplemente los ven como una estrategia publicitaria y, en consecuencia, sólo ven gastos que afectan los resultados del P y G.

Es frecuente encontrar que en muchas empresas no existe alguna relación entre la función financiera y el SGC. Los resultados de este divorcio han sido apenas obvios: personal financiero que sabe muy poco acerca de los SGC y especialistas de la calidad que por carecer de conocimientos financieros no pueden explicarle a los empresarios cómo la buena calidad puede ser el mejor negocio de cualquier organización. Por estas condiciones, las respuestas a las preguntas formuladas dependerán del uso o el enfoque que la alta dirección de las organizaciones le esté dando a su SGC.

¿Cómo se puede medir la calidad?

Tal vez uno de los principales aportes de los SGC haya sido el hecho de establecer parámetros para precisar y medir la calidad. Al revisar las normas de los sistemas de gestión es de gran importancia encontrar que mediante el establecimiento de unas características y requisitos, un concepto ambiguo como “calidad” pasa de ser algo subjetivo a convertirse en algo objetivo. En ese momento aparecen los elementos de medición de la calidad y de allí se derivan las herramientas para determinar la “conformidad” y la “no conformidad” con sus equivalencias en cuanto a la calidad y no calidad, hasta llegar a los llamados costos de la calidad y costos de la no calidad y, finalmente, concluir en la determinación de los beneficios financieros de un SGC.

Esta medición de la calidad se puede hacer en forma cualitativa y en forma cuantitativa. ¿Cuál de las dos es más importante? Seguramente ambas lo son. La parte cualitativa puede relacionarse con el cumplimiento de la parte normativa, mientras que lo cuantitativo ten-

dría que ver con los resultados de la gestión (eficacia) en términos de objetivos alcanzados y beneficios obtenidos.

En la mayoría de las grandes y medianas organizaciones la alta gerencia evalúa la efectividad del sistema de calidad, pero no sucede lo mismo en las pequeñas. En la ISO 9001:2008 el numeral ocho especifica que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejoras para: a) demostrar la conformidad del producto, b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

No obstante, muchos indicadores de la calidad no se expresan en términos financieros (de hecho, es muy

común hacer mayor énfasis en indicadores cualitativos que cuantitativos). Por esta razón, con frecuencia, la gerencia encuentra difícil evaluar el desempeño relacionado con la calidad. Adicionalmente, a muchos jefes de calidad les falta la experiencia financiera que les posibilitaría comunicarse en términos cuantitativos, es decir, convertir, por ejemplo, los datos estadísticos a costos para hacer mediciones, tal como lo recomienda la 9004.

Se puede superar esta falencia en la medida que los gerentes de calidad y los consultores se interesen más en aplicar los conceptos básicos de administración de empresas, incluyendo los principios financieros a la medición de la calidad.