

Ineficacia de los sistemas de gestión de calidad implementados según la norma ISO 9001

Ineffectiveness of quality management systems implemented according to ISO 9001

Alexis Bolaños Jijón
Universidad de Guayaquil, Ecuador

Autor para correspondencia: alexis.bolanosj@ug.edu.ec

Fecha de recepción: 26 de Enero de 2018 - Fecha de aceptación: 25 de julio de 2018

Resumen

Las organizaciones buscan resultados, por este motivo es cada vez mayor su preocupación por implementar sistemas de gestión de calidad que les ayude a alcanzarlos, es decir eficaces. La norma ISO 9001, la más reconocida a nivel mundial para implementar sistemas de gestión de calidad, propone beneficios a través del cumplimiento de sus requisitos y la mejora continua. Sin embargo, estos beneficios contrastan con la ineficacia de los sistemas de gestión de calidad implementados según la norma ISO 9001 reportada por un número cada vez mayor de organizaciones y que se ha manifestado en la creciente decepción de sus directivos. En este artículo de revisión se recogieron fundamentos teóricos acerca de los sistemas de gestión de calidad, la norma ISO 9001, los beneficios de implementarla; se identificaron sus principales cuestionamientos y se determinaron las causas de su ineficacia, las que podrían conducir a la pérdida del prestigio de esta norma internacional.

Palabras Claves: sistema de gestión de calidad; ISO 9001; calidad; eficacia

Abstract

Organizations are always looking for results, for this reason they are increasingly concerned about building quality management systems for achieving them. The ISO 9001 standard, the most recognized in the world, promotes benefits through compliance with requirements of this standard and the continuous improvement of the quality management system. However, these benefits contrast with the inefficacy of the quality management systems implemented according to the ISO 9001 standard reported by an increasing number of organizations and which has manifested itself in the growing disappointment of its managers. In this review paper, theoretical fundamentals about quality management systems, ISO 9001, the benefits of implementing it were collect; its main controversies were identified and the causes of its inefficacy were determined, those that could lead to the loss of the prestige of this international standard.

Key Words: quality management system; ISO 9001; quality; effectiveness

Introducción

La globalización, que ha provocado el incremento de la competencia empresarial a nivel mundial, ha presionado a las organizaciones a adquirir ventajas competitivas que las conduzcan a dominar el mercado y obtener resultados, especialmente económicos (Salgado, Beijo, Sampaio, Mello, & Saraiva, 2015). Los modelos de gestión de la calidad, con sus respectivas prácticas y metodologías, permiten responder a estos desafíos influyendo positivamente en el desempeño de las organizaciones (Kibe & Wanjau, *The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya*, 2014). Uno de los más reconocidos modelos es el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001.

La primera edición de la norma ISO 9001, publicada en el año 1987 con el carácter de Norma para el Aseguramiento de la Calidad (Neyestani & Berlin, 2017), tuvo como finalidad mejorar la calidad y la satisfacción de los clientes en los sectores manufactureros. Se publicaron tres normas que especificaban los requisitos para su implementación:

- ISO 9001: Modelo para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación.
- ISO 9002: Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, servicio e instalación.
- ISO 9003: Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.

En el año 1994, la ISO 9001 sufrió su primera revisión, sin embargo no se realizaron cambios importantes, siendo casi idéntica a la del año 1987. La segunda revisión de la norma se realizó en el año 2000, la misma que tuvo cambios profundos, especialmente la integración de las normas ISO 9001-9002-9003 en una única norma ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos. En el año 2008 se realizó la tercera revisión de la norma, en la cual sólo se aclararon algunos conceptos de la versión del año 2000. La cuarta revisión se realizó en el año 2015, la que conllevó cambios importantes en forma y fondo (Burckhardt, Gisbert, & Pérez, 2016) (Cabrera, 2012) (Summers, *Administración de la calidad*, 2006) (Camisón, Cruz, & González, 2006) (Sroufe & Curkovic, 2008) (Ismrylisa & Moschidisa, 2015).

¿Qué dicen las investigaciones realizadas acerca de los resultados obtenidos por las organizaciones gracias a la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001? ¿Se puede decir que los resultados alcanzados superaron las expectativas de sus directivos? Por medio de la revisión de literatura pertinente, se responderán estas preguntas.

Materiales y métodos

En este artículo se utilizaron métodos de exploración teórica, análisis y síntesis de documentos tales como artículos de revistas y libros. Se realizó una revisión exhaustiva de más de 200 artículos, libros y documentos afines de los cuales se identificó y sintetizó la información pertinente que permita sostener la argumentación de este artículo.

Los sistemas de gestión de calidad

La calidad ha evolucionado hasta la Gestión Total de la Calidad (Total Quality Management – TQM), la cual es una filosofía, una estrategia de gestión que involucra a toda la organización y partes interesadas (stakeholders) teniendo como fin su mejora continua en cuanto a la calidad de los productos y/o servicios, su satisfacción sostenida y el cumplimiento de los

objetivos de la organización, lo que se traducirá en beneficios para todos los actores intervinientes (Kaynak, 2003) (Biblioteca de Socioeconomía Sevillana, 2009) tales como aumento de la participación en el mercado, incremento de la ventas, mejoramiento de la imagen y especialmente beneficios económicos. Para que esta visión actual de la calidad trascienda de lo filosófico a lo práctico, requiere que se transforme en acciones concretas bajo una estructura organizacional que proporcione técnicas y prácticas (Escanciano & Iglesias-Rodríguez, 2011) que permitan a los directivos de las empresas obtener los resultados que esperan. Los sistemas de gestión de calidad se convierten entonces en un medio que permite a las organizaciones alcanzarlos (Summers, Administración de la calidad, 2006) (Berovides-Castellón & Michelena-Fernández, La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias, 2013). Según la Real Academia Española, un sistema es “un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (RAE, 2017). De acuerdo a la Norma ISO 9000:2015, sistema es un “conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan” (ISO, 2015). Sistema, según Evans-Lindsay, es “un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización que trabajan juntas para lograr los objetivos de ésta” (Evans & Lindsay, Administración y Control de Calidad, 2014). Por su parte, la Real Academia Española define gestión (o gestionar) como “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (RAE, 2017). De igual manera para la Norma ISO 9001:2015, se llama gestión a las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (ISO, 2015). Marcelino se refiere a sistema de gestión de calidad como el “conjunto de elementos mutuamente relacionados que permiten a una organización mejorar de manera continua, le ofrecen la posibilidad de obtener reconocimiento en el mercado y lograr la satisfacción del cliente” (Marcelino & Ramírez, 2014). El sistema de gestión de la calidad ha sido definido por Fontalvo, Vergara y de la Hoz como “la articulación de los diferentes métodos, recursos, personas, insumos que como resultado de su articulación generan unos resultados asociados con el uso racional de los recursos y se tiene como propósito la consecución de la satisfacción de los clientes (Fontalvo, Vergara, & De la Hoz, 2012). La norma ISO 9000: 2015 define a un sistema de gestión de calidad como un “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer procesos, políticas y objetivos de calidad, para lograr estos objetivos” (ISO, 2015). Sintetizando los conceptos mencionados anteriormente, se puede definir a un sistema de gestión de calidad como una estructura organizacional dinámica que permite gestionar sus procesos y actividades, mediante los cuales la organización construye su política, define sus objetivos, determina responsabilidades y los recursos requeridos para lograr, de manera sostenida en el tiempo, los resultados de calidad deseados por los clientes y partes interesadas, alcanzando de esta manera su plena satisfacción.

Los sistemas de gestión de calidad, no necesariamente deben ser complejos ni complicados, al contrario, se debe buscar que sean lo más sencillos y prácticos posibles, que puedan reflejar las necesidades de la organización (ISO, 2015). Su estructura debe acompañarse de herramientas de gestión que posibilite a la organización definir políticas y objetivos, establecer responsabilidades, asignar recursos (del Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & del Castillo-Feito, 2017) y con ello gestionar los procesos de manera eficiente, enfocando sus esfuerzos hacia aquellas actividades que permiten satisfacer de manera consistente las necesidades de sus clientes y partes interesadas, generando valor (Marcelino & Ramírez, 2014). Estos procesos no deben gestionarse de manera independiente ni aislada sino en función de toda la organización en su conjunto, es decir a través de un pensamiento sistémico. El

pensamiento sistémico es la acción realizada por la mente humana que pretende comprender el comportamiento de los procesos observándolos de manera global junto a sus interacciones, de tal manera que se puedan resolver de manera integral los problemas de una organización (Senge, 2011). La velocidad con que cambian los requisitos de los clientes y partes interesadas es cada vez mayor, por lo tanto, los sistemas de gestión de calidad deben ser dinámicos, deben constantemente evolucionar, es decir capaces de adaptarse a un entorno cambiante que le permita a la organización responder de manera pronta y ágil a las necesidades de los clientes con el propósito de satisfacerlas de manera consistente y permanente (Summers, Administración de la calidad, 2006).

Entonces podría preguntarse: ¿Todas las organizaciones tienen sistemas de gestión de calidad? La respuesta es sí. Las organizaciones buscan hacer bien sus productos/servicios, aspiran satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener beneficios, incluidos financieros (Criado & Calvo de Mora, 2009); sin embargo no todos los sistemas de gestión de calidad generan los resultados que esperan sus directivos. Por esta razón es necesario lograr una adecuada implementación mediante la estructuración de los procesos y aplicación de métodos, aunque sean mínimos y básicos (Marcelino & Ramírez, 2014) (Kafetzopoulos, Gotzamani, & Psomas, 2013). La Norma internacional ISO 9001 es el primer paso para lograr la gestión de la calidad total-TQM (Kim, Kumar, & Kumar, 2011) y una de las mejores opciones para construir un sistema de gestión de calidad que le permita a las organizaciones alcanzar los beneficios que esperan sus directivos.

Norma ISO 9001

ISO, cuyas siglas en español significan Organización Internacional de Normalización, “es una federación mundial de organismos nacionales de normalización” (ISO, 2015) cuya finalidad es desarrollar normas técnicas de alcance internacional, las cuales se realizan, en su mayoría, por medio de comités técnicos. Cada disciplina tiene su propio comité técnico y para el caso de la ISO 9001 el comité técnico es el ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad (ISO, 2015). Según Chen, Anchecta, Lee y Dahlgaard la norma ISO 9001 “es un estándar de gestión que presenta una secuencia de pasos destinados a aumentar la eficiencia del negocio y la satisfacción del cliente, ayudando así a las organizaciones a satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas” (Chen, Anchecta, Lee, & Dahlgaard, 2016).

La Norma ISO 9001 provee los requisitos mínimos que debe cumplir una organización para estructurar y poner en marcha un sistema de gestión de calidad eficaz (Marcelino & Ramírez, 2014), es decir que le permita cumplir con sus objetivos de calidad gestionando eficazmente sus recursos y actividades para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y generar oportunidades para aumentar dicha satisfacción, agregando continuamente valor (ISO, 2015) (West & Cianfrani, 2017) (Wilcock, 2015) (Kim, Kumar, & Kumar, 2011). De la misma forma, esta norma no precisa cómo las organizaciones deben cumplir estos requisitos ni implementarlos (Nápoles, Moreno, Arteta, León, & Tapia, 2013) (Grijalvo & Prida, Desarrollo de un modelo conceptual para la implantación de sistemas de calidad en sistemas sociotécnicos, 2011), es necesario que cada una deba establecer su propia metodología considerando su contexto, tanto características internas como externas (Da Conceição, Do Nascimento, & Dumke, 2006) (Parra-Lopez, Hinojosa-Rodríguez, Carmona-

Torres, & Sayadi, 2016). La eficacia de esta norma internacional se fundamenta en tres estrategias: El enfoque a procesos, el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. (ISO, 2015). Esta norma internacional es flexible (Fonseca & Domingues, 2016) es decir que puede ser adoptada por organizaciones de cualquier actividad económica (ISO, 2015) (Gallego, 2013). Los requisitos del sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001 “son complementarios a los requisitos para los productos y servicios” (ISO, 2015), es decir la norma ISO 9001 no se enfoca en la calidad de los productos y/o servicios que realiza la organización, sino en los procesos que los fabrica o provee, por lo tanto es necesaria la intervención de ambos.

Las organizaciones pueden implementar un sistema de gestión de calidad por medio de esta norma internacional y optar voluntariamente por una certificación otorgada por organismos externos independientes llamados organismos de certificación. Esta certificación se realiza a través de un proceso de auditoría, por medio del cual se verifica que los requisitos de la norma ISO 9001 se hayan implementado de forma total y adecuada (Gallego, 2013) (Fonseca & Domingues, 2016) (Parra-Lopez, Hinojosa-Rodríguez, Carmona-Torres, & Sayadi, 2016). Si el resultado del proceso de auditoría es positivo, este organismo emite un certificado que puede ser utilizado por la organización beneficiaria para demostrar que sus procesos son capaces de entregar productos que cumplan con los requisitos de cliente. Los clientes ven en este certificado una declaración de confianza, como un signo de prestigio, lo que podría tener un alto impacto comercial (Marcelino & Ramírez, 2014). A pesar de lo mencionado, hay que recalcar que la obtención de este certificado sólo indica que se ha cumplido satisfactoriamente la implementación de los requisitos de esta norma internacional, es decir que la organización ha podido conformar una estructura básica con la capacidad de gestionar los procesos que le permita entregar productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente y conduzcan a su satisfacción (Marcelino & Ramírez, 2014) (Rodríguez, Martínez, & Angel, 2014).

Beneficios de la norma ISO 9001

La norma ISO 9001 en su última versión (2015) indica que los beneficios que obtiene una organización cuando implementa un sistema de gestión de calidad basado en esta norma son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

La norma ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad —Fundamentos y vocabulario indica textualmente que un “sistema de gestión de calidad posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo” (ISO, 2015).

De igual manera diferentes autores muestran que existen beneficios tales como el incremento del nivel de calidad, disminución de los costos, mejora de la productividad, mejora de las relaciones humanas, aumento de la agilidad organizacional (Cuatrecasas, 2010) (Kibe & Wanjau, The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing

Firms in Kenya, 2014) (Fonseca & Domingues, 2016) (Carlos, Medina, Liquidano, Silva, & Ventura, 2016) (Lim, 2017) (Levine & Toffel, 2010) (Wilcock, 2015), (Lafuente, Bayo-Moriones, & García-Cestona, 2009) aumento la previsibilidad del proceso productivo, aumento de la eficiencia, reducción de los residuos, aumento de la rentabilidad (Maekawa, Monteiro, & de Oliveira, 2013) (Carlos, Medina, Liquidano, Silva, & Ventura, 2016) (Wilcock, 2015) (Lafuente, Bayo-Moriones, & García-Cestona, 2009), mejoramiento de la concienciación sobre las acciones correctivas y preventivas, incremento de la motivación y la responsabilidad de los empleados, mejoramiento de la imagen y prestigio de la empresa, expansión de la cuota de mercado, incremento de las ventas (Climent, 2010) (Carlos, Medina, Liquidano, Silva, & Ventura, 2016) (Carlos, Medina, Liquidano, Silva, & Ventura, 2016) (Wilcock, 2015) (Fonseca & Domingues, 2016) (Aparecida & Caraschi, 2014), construcción de una ventaja competitiva sostenible (Koc, 2006), mejor comunicación, atención y respuesta a las necesidades de los clientes (Fonseca & Domingues, 2016) (Basaran, 2016).

Hay que recalcar que los beneficios anteriormente mencionados son sólo promesas, son expectativas que requieren hacerse realidad en las organizaciones y sólo a través de los resultados obtenidos se podrá determinar si mantener un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 es valioso o no.

Ineficacia de los sistemas de gestión de calidad basados en ISO 9001

Habría que preguntarse entonces: ¿Los resultados alcanzados por los sistemas de gestión de calidad que se han implementado bajo la norma ISO 9001 han superado las expectativas de los directivos de las organizaciones? Aunque la literatura no es extensa, varios autores que han investigado sobre este tema han mencionado que existe controversia acerca los resultados que las organizaciones han obtenido con la implementación de la norma ISO 9001 (Vouzaz, 2016) (Sivaram, Devadasan, & Muruges, 2013) (Carlos, Medina, Liquidano, Silva, & Ventura, 2016) (Wilcock, 2015) (Psomas & Antony, The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies, 2015) (Álvarez, Vila, Fraiz, & Río, 2013) (Kim, Kumar, & Kumar, 2011) (McGuire & Dilts, 2008) (Lafuente, Bayo-Moriones, & García-Cestona, 2009). Es cada vez mayor el cuestionamiento de los directivos de las organizaciones al respecto (Maekawa, Monteiro, & de Oliveira, 2013) (Koc, 2006), es más, muchos de ellos han mostrado su decepción por no haber alcanzado los beneficios que esperaban (Koc, 2006) (Osorio, Cruz, & Romero, 2016) (Gallego, 2013), volviéndose algunos de ellos reacios a implementar y certificar esta norma internacional (Climent, 2010).

Causas de la ineficacia de la ISO 9001 en las organizaciones

¿Cuáles son las causas de la ineficacia de la norma ISO 9001 que han reportado las organizaciones y que están generando una creciente decepción en sus directivos? Se identificaron tres causas las que se mencionarán a continuación:

Primera causa: Los motivos de la certificación

Esta primera causa se refiere a las razones que motivaron a las organizaciones a optar por la certificación de su sistema de gestión de calidad basándose en la norma ISO 9001. Los motivos que llevaron a las organizaciones inclinarse por esta norma pueden significar el éxito de la implementación (Carlos, Medina, Liquidano, Silva, & Ventura, 2016) (Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora, & Perriñez-Cristóbal, 2016), incluso en lo financiero (Psomas & Antony,

The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies, 2015) (Ullah, Wei, & Xie, 2014). Cuando las motivaciones son externas, también llamadas reactivas (del Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & del Castillo-Feito, 2017) tales como presión de los competidores, marketing, prestigio, clientes, legislación, los resultados no siempre son los mejores (Soares, 2014) (Rodríguez, Martínez, & Angel, 2014) (Lafuente, Bayo-Moriones, & García-Cestona, 2009), por lo general su gestión se reduce a lo administrativo y superficial dejando a segundo plano la búsqueda de la eficacia de su sistema gestión de calidad (Psomas & Antony, The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies, 2015) (Thor, 2015) (Urbonavicius, 2005).

Los mejores resultados provienen de una certificación cuya motivación fue interna, también llamada proactiva (del Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & del Castillo-Feito, 2017) (Soares, 2014) (Aparecida & Caraschi, 2014) (Sivaram, Devadasan, & Murugesu, 2013) (Psomas & Antony, The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies, 2015) (Kim, Kumar, & Kumar, 2011) (del Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & del Castillo-Feito, 2017) (Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora, & Perriñez-Cristóbal, 2016). Los directivos que han optado implementar por razones internas (mejorar la cultura organizacional, mejorar el desempeño de la organización, entregar un mejor producto o servicio) un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 han tenido una mejor percepción de satisfacción y progreso en sus organizaciones que los que optaron por razones externas (Aparecida & Caraschi, 2014) (Llopis & Tari, 2003). Por este motivo, es muy probable que una de las causas de la decepción de los directivos con los resultados de la implementación de la norma ISO 9001 se debe a que la acogieron por motivos externos, mas no por los internos.

Segunda causa: El rigor de la implementación y los métodos para la gestión. (Soares, 2014) (Morelos, Fontalvo, & Vergara, 2013) (Ballesteros, y otros, 2015)

Se trata acerca de la forma cómo la organización estructuró sus procesos e interacciones y la documentación establecida (McGuire & Dilts, 2008). Tener un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 por sí sólo no genera por arte de magia los resultados que los directivos esperan (Aparecida & Caraschi, 2014) (West & Cianfrani, 2017) (del Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & del Castillo-Feito, 2017) (Tiberiu, Drăghici, Magdolna, & Truşculescu, 2016) (Manders, de Vries, & Blind, 2015) (Kim, Kumar, & Kumar, 2011), por este motivo se requiere en primer lugar, que se encuentre orientado estratégica, cultural y operativamente hacia la satisfacción del cliente (Chen, Anchecta, Lee, & Dahlgaard, 2016). Muchas organizaciones caen en el error de enfocarse principalmente en el manejo operativo de sus sistemas de gestión de calidad, en otras palabras los directivos esperan que el simple cumplimiento de los requisitos de la norma sea suficiente para obtener beneficios (Chen, Anchecta, Lee, & Dahlgaard, 2016); sin embargo esto no será posible mientras no se apliquen los métodos adecuados para asegurar su institucionalización, es decir mientras estos requisitos no se integren a las actividades del negocio y hacerlos parte de su cultura organizacional (Maekawa, Monteiro, & de Oliveira, 2013). No realizarlo así trae como consecuencia la coexistencia en la organización dos sistemas paralelos: uno para el manejo del negocio y otro para la gestión de la

calidad (Amador & Cubero, 2010) lo que conlleva una sobrecarga operativa, una dispersión de los esfuerzos y por lo tanto a un desvío de los objetivos de la organización.

Muchos directivos han olvidado que la implementación de la ISO 9001 es sólo el comienzo para alcanzar la excelencia, lo que significa recorrer el camino de la mejora continua, pero no desde un enfoque operativo, sino desde la consolidación de una cultura de calidad (Grijalvo & Prida, Desarrollo de un modelo conceptual para la implantación de sistemas de calidad en sistemas sociotécnicos, 2011). Sólo así la organización podrá alcanzar niveles de clase mundial (West & Cianfrani, 2017). Por este razón una organización que posee la certificación de la norma ISO 9001 puede tener un sistema de gestión de calidad demasiado complejo, burócrata, con exceso de documentación, que lo convierte en ineficiente e incapaz de lograr los resultados que la organización demanda (Silveira, Costa, Turrioni, & Martins, 2013), (Psomas & Antony, The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies, 2015), generando decepción y rechazo entre los directivos. Existen estudios que indican que las organizaciones que poseen un sistema de calidad certificado con la norma ISO 9001 van a generar mejores resultados que aquellas que no lo poseen (Álvarez, Vila, Fraiz, & Río, 2013), no obstante va a depender del rigor con el cual se implementó y los métodos que se emplean para su gestión (Psomas & Antony, The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies, 2015) (Chen, Anchecta, Lee, & Dahlgaard, 2016) (Kim, Kumar, & Kumar, 2011). Si el gerente le atribuye a su sistema de gestión de calidad el aumento de la burocracia, de los costos, de la documentación y del consumo de recursos en general, es muy probable que las causas de estos problemas se deban a la forma como se construyó dicho sistema y a los métodos que se han establecido para su gestión (Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora, & Periañez-Cristóbal, 2016). Es recomendable considerar los factores clave para asegurar la eficacia de la implementación y gestión de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 (Kim, Kumar, & Kumar, 2011).

Tercera causa: La incapacidad de traducir los beneficios alcanzados en resultados financieros

Tal como se ha mencionado durante este trabajo de investigación, los sistemas de gestión de la calidad ofrecen un impacto significativo en la satisfacción de sus clientes y en los resultados financieros (ISO, 2015) (Rositas, 2009), por este motivo las organizaciones necesitan hacer visibles los beneficios económicos que proveen sus sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001 (Soares, 2014). Así mismo algunos autores argumentan que existe un impacto negativo de la implementación de un sistema de gestión basado en la ISO 9001 en los resultados financieros a causa de los costos muy elevados tanto en su implementación, operación y mantenimiento (Soares, 2014) (Chen, Anchecta, Lee, & Dahlgaard, 2016) (Amador & Cubero, 2010) (Silveira, Costa, Turrioni, & Martins, 2013) (Kibe & Wanjau, The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya, 2014) (Psomas & Antony, The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies, 2015) (Manders, de Vries, & Blind, 2015) especialmente para organizaciones de países en desarrollo (Wilcock, 2015) y PYMES (Sivaram, Devadasan, & Murugesh, 2013). Una muestra de este enfoque es que en los estados financieros la mayoría de los directivos de las organizaciones definen como gasto a los valores de implementación y operación de sus sistemas de gestión de calidad y no como una inversión.

La Norma ISO 9001 no ha establecido como requisito el establecimiento de parámetros financieros para medir la eficacia de su sistema de gestión, por otra parte se lo puede considerar necesario especialmente para organizaciones cuyo fin es la rentabilidad económica. Aunque es una tarea muy compleja determinar los beneficios económicos que provee un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001, es más accesible y manejable calcular los costos de su ineficacia (Gallego, 2013). Es muy probable que los directivos de las organizaciones se decepcionen de su sistema de gestión debido a la incapacidad de ver monetizados sus beneficios atribuyéndole injustamente la culpabilidad a la norma, a pesar que esta acción le pertenece a la gestión gerencial.

Conclusiones

Se pudo observar que, aunque la teoría y varios estudios muestran que los sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001 ofrecen beneficios a las organizaciones, incluyendo financieros; otros por el contrario denuncian su ineficacia, debido que las organizaciones no están obteniendo los resultados que esperan, lo que está generando a su vez, un incremento de las reacciones negativas en sus directivos hacia esta norma internacional. Se determinó que esta ineficacia podría deberse a tres posibles causas: Los motivos de la certificación, el rigor de la implementación y métodos para la gestión y la incapacidad de monetizar los resultados de los sistemas de gestión de calidad. Por su naturaleza, estas tres causas tienen su origen en las acciones de los propios directivos de las organizaciones, debido que tanto la decisión de adoptar la norma ISO 9001, los métodos para su implementación y la generación de indicadores financieros que transparenten los beneficios de esta norma son de su total responsabilidad. Por este motivo, las soluciones para esta creciente situación que se está presentado, podrían estar en las propias manos de los directivos, cuyo éxito o fracaso podría afectar, sin ninguna duda, el futuro de esta norma internacional. Es probable que la primera y segunda causa determinadas tengan relación entre sí, debido que los motivos que condujeron a una organización a adoptar la norma ISO 9001 pudieron haber influido en el rigor y los métodos que éstas utilizaron para su implementación. Esta presunción de correlación podría verificarse en investigaciones que se realicen en lo posterior. En cuanto a la monetización de los resultados obtenidos, sería idóneo que la Organización Internacional de Estandarización (ISO) pueda incluir en las siguientes versiones de la norma ISO 9001 algún requisito que permita relacionar los beneficios obtenidos por sus sistemas de gestión de calidad con variables financieras o al menos desarrollar una guía para su ejecución. Podría significar una valiosa herramienta de gestión para los directivos de las organizaciones.

De igual forma, es preciso mencionar que la gestión de los directivos tiene que ser complementada con la participación activa de las empresas de implementación y de certificación a través de la formación de consultores y auditores competentes que colaboren con las organizaciones en la estructuración, operación y maduración de sus sistemas de gestión de calidad. De acuerdo a lo expuesto en este artículo surgen las siguientes preguntas: ¿Qué está provocando que los mismos directivos sean los que estén generando en sus sistemas de gestión de calidad resultados lejanos de sus expectativas organizacionales? ¿Cuál es el origen de esta contradicción? ¿Cuáles podrán ser las futuras consecuencias para los sistemas de gestión basados en la norma ISO 9001 a causa de esta situación organizacional? Estas preguntas pueden ser el origen de futuras investigaciones.

Bibliografía

- Álvarez, J., Vila, M., Fraiz, J., & Rfo, M. d. (2013). Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de la calidad y los resultados. Sector de alojamiento turístico en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 74–89.
- Amador, C. O., & Cubero, O. (2010). Un sistema de gestión de calidad en salud, situación actual y perspectivas en la atención primaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 175-179.
- Aparecida, G., & Caraschi, J. (2014). Organizational Impacts due to ISO 9001 Certified Implementation on Brazilians Cardboard Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 500-513.
- Ballesteros, R., Bermúdez, L., Cuervo, A., Díez, E., Fellingner, E., García, C., . . . Pedro, G. (2015). *Una mirada colectiva a los Sistemas Integrados de Gestión*. Bureau Veritas Formación.
- Basaran, B. (2016). The effect of ISO quality management system standards on industrial property rights in Turkey. *World Patent Information*, 33-46.
- Berovides-Castellón, M., & Michelena-Fernández, E. (2013). La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias. *Ingeniería Industrial*, 252-266.
- Biblioteca de Socioeconomía Sevillana. (2009). *Gestión de la Calidad Total. Cuaderno para Emprendedores y Empresarios*. Sevilla: Diputación de Sevilla.
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. I. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pymes de la Comunidad Valenciana*. Alicante: Area de Innovación y Desarrollo, S.L. .
- Cabrera, V. (2012). *Norma iso9001: Cómo interpretar sus requisitos*. Santiago de Chile: Inspira Calidad.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A. .
- Carlos, C., Medina, E., Liquidano, M. d., Silva, M. d., & Ventura, E. (2016). Beneficios de las Certificaciones en ISO 9001:2008 y en ISO TS 16949:2009 en Empresas de Aguascalientes. *19-25*, 19-25.
- Carmona-Calvo, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A., & Periañez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 8-16.
- Chen, C.-k., Anchecta, K., Lee, Y.-D., & Dahlgard, J. (2016). A Stepwise ISO-based TQM implementation approach. *Management and Production Engineering Review*, 65-75.
- Climent, S. (2010). ISO 9000 versus EFQM en las empresas certificadas en las normas ISO 9000 de la Comunidad Valenciana. *Tribuna de Economía*, 22.
- Criado, F., & Calvo de Mora, A. (2009). Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 107-126.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Bresca.
- Da Conceição, L., Do Nascimento, M., & Dumke, D. (2006). Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. *Produção*, 111-125.
- del Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M., & del Castillo-Feito, C. (2017). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standars. *European Research on Management and Business Economics*, 1-9.
- Escanciano, C., & Iglesias-Rodríguez, F. (2011). Quality Management and Integrated Total Quality ini Spanish Mining: Result of a empirical study . *Dyna*, 167-174.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de Calidad* (9na Edición ed.). Cengage Learning Editores.

- Fonseca, L., & Domingues, J. (2016). ISO 9001:2015 Edition- Management, quality and value. *International Journal for Quality Research*, 149–158.
- Fontalvo, T., Vergara, J. C., & De la Hoz, E. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento y Gestión*, 165-189.
- Gallego, G. (29 de Diciembre de 2013). *Free E-Books*. (F. E-Books, Ed.) Recuperado el abril de 2017, de <http://espanol.free-ebooks.net/ebook/La-Calidad-mas-Alla-de-la-Certificacion>
- Grijalvo, M., & Prida, B. (2011). Desarrollo de un modelo conceptual para la implantación de sistemas de calidad en sistemas sociotécnicos. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*.
- Ismырlisa, V., & Moschidisa, O. (2015). The use of quality management systems, tools, and techniques in ISO 9001:2008 certified companies with multidimensional statistics: the Greek case. *Total Quality Management & Business*, 497–514.
- ISO. (2015). ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad —Fundamentos y vocabulario. Ginebra, Suiza: ISO.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos. ISO. Ginebra, Suiza.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Psomas, E. (2013). Quality systems and competitive performance of food companies. *Esmerald*, 463-483.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management* , 405-435.
- Kibe, E. N., & Wanjau, K. (2014). The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 61-72.
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO. *Esmerald*, 383-404.
- Koc, T. (2006). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology*, 207-213.
- Lafuente, E., Bayo-Moriones, A., & García-Cestona, M. (2009). ISO-9000 Certification and Ownership Structure: Effects upon Firm Performance. *British Journal of Management*, 649–665.
- Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science* , 978–996.
- Lim, S. (2017). From Quality Control to Labor Protection: ISO 9001 and Workplace Safety, 1993–2012. *Global Policy*, 66-77.
- Llopis, J., & Tari, J. (2003). The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 304-324.
- Maekawa, R., Monteiro, M., & de Oliveira, O. d. (2013). Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *G&P*, 17.
- Manders, B., de Vries, H. J., & Blind, K. (2015). ISO 9001 and product innovation A literature review and research. *Technovation*, 1-15.
- Marcelino, M., & Ramírez, D. (2014). *Administración de la Calidad. Nuevas Perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria S.A. .
- McGuire, S. J., & Dilts, D. M. (2008). The financial impact of standard stringency: An event study of successive generations of the ISO 9000 standard. *International Journal Production Economics*, 3–22.
- Morelos, J., Fontalvo, T., & Vergara, J. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 99-109.

- Nápoles, L., Moreno, M., Arteta, Y. C., León, I. D., & Tapia, I. (2013). ¿Cómo Documentar un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001? *Ingeniare*, 115-123.
- Neyestani, B., & Berlin, J. (2017). Effects of ISO 9001 Standard on Critical Factors of Project Management in Construction Industry. *Manila International Conference on "Trends in Engineering and Technology"*, 53-57.
- Parra-Lopez, C., Hinojosa-Rodríguez, A., Carmona-Torres, C., & Sayadi, S. (2016). ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain. *Food Control*, 23-31.
- Psomas, E., & Antony, J. (2015). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 2089–2099.
- RAE. (2017). <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>. Recuperado el 13 de abril de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Recuperado el 13 de abril de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s>
- Rodriguez, O., Martinez, L., & Angel, R. (2014). Influencia de la corrupción en la implantación de la ISO 9001. *Universia Business Review*, 52-67.
- Rositas, J. (2009). Factores críticos de éxito en la gestión de calidad total en la industria manufacturera mexicana. *Ciencia UANL*, 181-193.
- Salgado, E. G., Beijo, L. A., Sampaio, P., Mello, C. H., & Saraiva, P. (2015). ISO 9001 certification in the American Continental: statistical analysis and modelling. *International Journal of Production Research*, 1-17.
- Senge, P. (2011). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Silveira, G., Costa, Z., Turrioni, J., & Martins, R. (2013). Adaptação de um wiki para a informatização da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade. *Gestao & Producao*, 963-978.
- Sivaram, N., Devadasan, S., & Muruges, R. (2013). Conceptualisation For Implementing Total Productive Maintenance Through The Iso 9001:2008 Standard-Based Quality Management System. *South African Journal of Industrial Engineering*, 33-46.
- Soares, J. (2014). Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria. *Tourism & Management Studies*, 57-66.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Thor, H. (2015). Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 192-200.
- Tiberiu, C., Drăghici, A., Magdolna, G., & Truşculescu, A. (2016). Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 278 – 286.
- Ullah, B., Wei, Z., & Xie, F. (2014). ISO Certification, Financial Constraints, and Firm Performance in Latin American and Caribbean Countries. *Global Finance Journal*, 1-50.
- Urbonavicius, S. (2005). ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: A tool of managerial and marketing benefits development . *Research in International Business and Finance*, 412–426.
- Vouzaz, D. F. (2016). ISO 9001 and Business Excellence Models – How “Human” they are? *20 International Conference on ISO & TQM*, 1-9.
- West, J. E., & Cianfrani, C. (2017). Beyond the Requirements. *Quality Progress*, 46-48.
- Wilcock, A. E. (2015). Improving quality management: ISO 9001 benefits for agrifood firms. *Journal of Agribusiness in*, 2-20.