



## **¿CÓMO ASEGURAR EL ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?**

Si bien existe consenso en el mundo empresarial respecto del impacto positivo que significa la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad basados en la Norma ISO 9001:2000, no siempre dar inicio al proceso es una decisión fácil para la Alta Dirección.

Como principal factor motivador se encuentran los beneficios a obtener, entre los que podemos destacar:

- ***El instalar una cultura organizacional orientada a conocer las expectativas del cliente y a satisfacer sus requerimientos de manera sistemática y confiable; asegurando así la permanencia y la sustentabilidad de la organización,***
- ***El disponer de un metodología que permite detectar y corregir las desviaciones, gestionando la eficiencia y el control de los costos de no calidad; y con ello la rentabilidad del negocio***
- ***El incrementar la credibilidad de la organización, tanto externa como internamente,***
- ***El uso de un sistema integrado de gestión, que facilita la creatividad empresarial a nivel gerencial y que permite el mejoramiento continuo a todo nivel como una práctica permanente del trabajo.***

No obstante esto, la Alta Dirección suele preguntarse cuáles son los factores críticos que podrían amenazar dicho proceso y si la organización está en condiciones para iniciarlo.

En nuestra experiencia como consultor de empresas hemos observado que no existen “condiciones ideales” para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, sino que más bien el éxito depende de factores relacionados directamente con la Alta Dirección, tales como su compromiso con el proceso, la voluntad de liderarlo y la provisión de los recursos para su ejecución.

En términos más específicos pueden considerarse cuatro elementos que determinarán el éxito de este proceso de cambio. Estos son: el reconocimiento de presión para realizar el cambio, una visión clara compartida al interior de la organización, presencia de habilidades para realizar el cambio, y la existencia de un plan de acción orientador y que permita el control.

La presión hacia el cambio proviene de la relevancia que la Alta Dirección le asigna a la evolución que ha presentado el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones en la actualidad; la cual se refleja en el cambio de paradigma de la gestión desde un enfoque basado en el producto hacia un enfoque basado en el cliente, desde un modelo prescriptivo a un modelo de factores humanos, desde una demanda acostumbrada a productos con ciclos de vida largos a cambios permanentes en los requerimientos de los clientes. Esta situación determina que las organizaciones se vean presionadas a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que transformen su gestión hacia una de excelencia.

---

<sup>1</sup> Ingeniero Civil Industrial U. de Chile. Socio de SURLATINA GESTIÓN Ltda. Profesor de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Diego Portales.



SURLATINA  
CONSULTORES

La observación de bajos niveles de presión por parte de estos elementos, determinará una disminución en la prioridad que la organización le otorgue al proceso.

La capacidad de instalar esta presión en toda la organización –como cultura de la excelencia-, y la capacidad de liderar la transición –en el entendido que liderar es mostrar un futuro mejor y de asegurar su logro-; es lo que hemos denominado visión clara compartida al interior de la organización. Esta es una responsabilidad ineludible de la Alta Administración. La ausencia de este factor en un proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad probablemente significará que los esfuerzos iniciales se debiliten y que el proceso fracase.

El transitar de las empresas hacia la excelencia no es un camino libre de complicaciones y probablemente durará mientras éstas tengan existencia. En este sentido, un factor crítico de éxito para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es que los actores del cambio –la organización toda- puedan identificar los beneficios que este proceso les significa. Incrementar los niveles de competencia personal y organizacional, proyectar la fuente laboral en el tiempo, y mejorar la calidad de vida en el trabajo, son algunos de los alicientes que los miembros de la organización deben encontrar para reforzar su voluntad y sus habilidades para el cambio. La ausencia de estos elementos probablemente provocará ansiedad y frustración en los trabajadores.

El conocer cuáles son los productos a obtener, cuáles son los plazos definidos, cuáles son los hitos del avance, y cuáles son las responsabilidades que a cada miembro de la organización le corresponden en el proceso de cambio; constituyen una herramienta fundamental para una implementación exitosa. La ausencia de este factor podría generar la realización de esfuerzos fortuitos y descoordinados, ineficiencia, ineficacia, y probablemente el fracaso del proyecto.

En síntesis podemos señalar que la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad más que la generación de una ventaja comparativa en un momento determinado, constituye un elemento de vital importancia para la proyección de las organizaciones en el tiempo, siendo en consecuencia uno de los puntos que toda Alta Dirección debe tener entre sus prioridades de desarrollo.