



GRUPO ACMS Consultores

Por qué fallan los sistemas ISO 9001 en empresas chilenas



(ER-0772/2013)

Alcance ISO 9001

Diseño, desarrollo, implantación, formación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad, medioambiental, de la prevención de riesgos laborales, protección de datos, seguridad alimentaria y de la calidad y competencia técnica en laboratorios clínicos.

Alcance ISO 27001

Los sistemas de información que dan soporte a las actividades de diseño, desarrollo, implantación, formación y mantenimiento de sistemas de gestión y el diseño, desarrollo y comercialización de software de sistemas de gestión de acuerdo con la declaración de aplicabilidad vigente.



(SI-0021/2020)

Publicado el 07/07/2026

Sistemas ISO 9001 en Chile: los errores que impiden su éxito

La mayoría de los sistemas ISO 9001 en Chile fracasan por la norma, sino por errores de implementación, falta de liderazgo, procesos mal diseñados y ausencia de compromiso de la Dirección.

Cuántas veces hemos escuchado expresiones de este tipo y similares respecto al desempeño de un Sistema de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001 implementado en organizaciones de distintos rubros.

La verdad que es una cruda realidad y más dura escucharla, aún cuando el autor de este artículo es un fiel defensor del trabajo de los Sistemas de Gestión de Calidad Norma ISO 9001.

De inmediato surge la pregunta: ¿se estará especulando?, ¿será realmente así o es sólo por llamar la atención?

Después de haber efectuado varias consultorías y capacitaciones a funcionarios y colaboradores de Empresas Privadas y Servicios Públicos, se ha podido llegar a la siguiente tesis que respalda lo inicialmente dicho y que estoy seguro que los lectores de este artículo compartirán en gran medida lo que se señala y sabrán aquilatar, con la altura de mira que corresponde, lo beneficioso en ver la realidad y hacer las mejoras necesarias, ya que son la válvula de salida para dar un giro drástico y mejorar en forma permanente para obtener lo realmente beneficioso contar con aliados como un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

Errores que hacen fracasar un sistema de gestión en Chile

Razones pueden haber de las más variadas del por qué no funcionan como se esperan estos sistemas, pero las más comunes y cómo se presentan las muestro a continuación.

"Un sistema de gestión mal diseñado puede hacer trabajar peor a una organización que no tener ninguno."

- Involucrarse y entender correctamente el rol de liderazgo de la Dirección.

"Sin liderazgo de la Dirección, ISO 9001 termina siendo un proyecto documental y no un sistema de gestión."

- Mal alineamiento de la implementación ISO (operación) a la estrategia de la Organización

- No estructurar debidamente los procesos en la etapa de establecer el Sistema de Gestión

- Sobrepoblando con documentos el Sistema de Gestión haciéndolo muy engorroso

"Más documentos no significan mejor gestión."

- Falta de participación del personal en la etapa de implementación y posteriormente en la operación

- Individualizar el Sistema de Gestión a una persona y no a la Organización

- Contar con personal con baja competencia para la actividad que realizan y sin capacitación en Sistemas de Gestión a las personas claves del Sistema

"Las personas deben entender el proceso al que pertenecen antes que el cargo que ocupan."

- Copiar procedimientos de otras organizaciones, ocupando un sistema patrón

"Cada sistema ISO 9001 debe construirse a la medida de la organización."

- Asociar No Conformidades a sanciones, provocando que el personal oculte las No Conformidades
- Realizar un Sistema de Gestión complejo y difícil llevarlo a la operación, en vez de que sea simple y llevadero
- Desarrollar Revisiones por la Dirección (RD) y Auditorías Internas (AI), deficientes

Una auditoría interna debe descubrir oportunidades de mejora, no cumplir un trámite.

- Automatizar el desorden, asumiendo que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad solucionará todos los problemas.

"ISO 9001 no mejora empresas desordenadas; ayuda a mejorar organizaciones que quieren mejorar."

Otras razones por las que un sistema ISO no entrega los resultados esperados

Podríamos mencionar muchas razones más que en el apartado anterior no hemos identificado, tales como:

- No considerar y leer correctamente al cliente.
- Falta de recursos necesarios para mantener el sistema una vez que está implementado.
- Llevar adelante la implementación del sistema de gestión ISO 9001 sin la convicción suficiente del por qué se hace siendo que obedece a una Ley,
- imposición del cliente.
- Por la moda de obtener un certificado.

Según los datos que arroja el informe ISO Survey 2024 para Chile, mientras el mundo creció un 76% en certificados (de 837.978 a 1.474.118), en Chile se registró una disminución del 17% (de 2.783 a 2.303 certificados), aunque los sitios certificados aumentaron un 5% (de 6.103 a 6.421).

Como observamos, después del análisis, esta tendencia refleja desafíos comunes como dudas sobre costos, complejidad de auditorías o percepción de burocracia, pero también una oportunidad clara para diferenciarse en exportaciones y licitaciones públicas.

¿Cómo lograr que ISO 9001 funcione?

Cada una de las razones expuestas daría pie para hacer un artículo aparte, pero mejor enfoquémonos en qué esperamos de un Sistema de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001 y eso nos dará la claridad de no cometer los errores antes mencionados, incluso, desistir a una implementación mientras no se den ciertas condiciones para que este Sistema funcione debidamente en la Organización.

Los dueños de Empresa o Director de un Servicio Público esperan que, una vez implementado un SGC, funcione todo perfecto y que lo invertido se vea retribuido en un mejor funcionamiento y aprovechamiento del presupuesto para los Servicios Públicos

Por otro lado, para el caso de la Empresa Privada, que el profit sea mayor al final de la última línea y la Organización sea más sólida y reconocida en el sector industrial que se desenvuelve.

Para ello, resulta fundamental no cometer los errores antes mencionados y poner mayor hincapié en aspectos básicos, a saber:

- Contemple que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, obedece a una decisión estratégica de la Organización, no así el reemplazo de ella ya que no es otra cosa que la forma de operación de la Organización.

- Cuente con todos los recursos necesarios para no tan sólo implementar, sino operar y poder mantener el SGC en todos los ámbitos que se requiera.

- Estructure e implemente un SGC simple y lógico, que no sea difícil poner en operación y más aún, que la administración del Sistema implementado por ningún motivo relente las tasas de rendimiento de los distintos procesos en línea o lote que tenga en su Organización.

- No es recomendable plagiar manuales, procedimientos e instructivos de trabajo de otro SGC que se encuentre implementado. El traje, debe ser hecho a la medida en todo sentido; es más, pueden haber dos Organizaciones iguales que cumplen los mismos objetivos, (se da mucho en los Servicios Públicos a través de los Programas de Mejoramiento de Gestión ? PMG), pero los liderazgos son distintos y la forma de llevar adelante los procesos obedecerá al grado de involucramiento, competencia y destreza de las personas, luego, los Sistemas patrones no sirven para un buen desempeño.

- Hágase asesorar, idealmente, por Consultores Seniors especialistas en estas materias ya que hay muchos profesionales que cuentan con cursos de capacitación, pre y post grado en los que se forman en Sistemas de Gestión, pero a la hora de llevarlos a la práctica es necesario tener contemplado no tan sólo conocimientos teóricos, sino saber hacer la bajada de la interpretación normativa y saber llevarla eficaz y eficientemente a la operación de la Organización alineada a la estrategia.

- Idealmente cuente con un equipo de profesionales en la realización de las Auditorías Internas, ya que su buen proceder podrá evidenciar las verdaderas oportunidades de mejora en la Organización.
- Tenga presente que la Norma ISO no reemplaza el desorden y la falta de estrategias, muy por el contrario, si hace esfuerzos en implementar un SGC bajo Norma ISO 9001 en condiciones como las mencionadas anteriormente, lo más probable es que la Organización termine trabajando peor que cuando estaba sin sistema implementado y lo que es más crítico, el personal que trabaje en esa Empresa o Servicio Público, terminará decepcionado y sin querer escuchar nunca más de estos Sistemas.
- Es fundamental que la Dirección lidere este proceso y lo mantenga en el tiempo, de ser así, todo comenzará a funcionar mejor, ya que aplicarán los pasos debidos y tendrán la capacidad de mejorar continuamente con un líder que lleve este Sistema adelante orientado hacia la eficacia y como resultado final, la eficiencia; no olvide que las palabras convencen, pero los ejemplos arrastran.
- Cada vez que algo no funcione como está planificado o previsto en el Sistema de Gestión, no busque responsables con el fin de sancionar, sino compruebe por que el sistema no está funcionando bien y a qué se debe la falla, hasta identificar su causa raíz. Hay que tener presente que el error humano se debe muchas veces por falta de medidas de control, competencias o capacitación, más que el nivel de culpabilidad de quien comete el error, luego analice siempre y busque su causa raíz para llegar a la acción correctiva.
- Una vez que tenga implementado un Sistema de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001, preocúpese que cada vez que incorpore nuevo personal, indistintamente el puesto que ocupen dentro de la Organización, sea desde el primer o último colaborador en la escala organizacional, enseñe que la pregunta que se deben hacer es: ¿Qué lugar ocupo en el proceso?, y no ¿Qué lugar ocupo dentro dentro de la escala organizacional?

¿Cómo evitar que ISO 9001 se transforme en burocracia?

Para evitar que un Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001 se transforme en burocracia, es fundamental diseñarlo en función de la realidad de la organización y no de modelos genéricos o excesivamente documentados.

La norma no exige generar documentos innecesarios, sino establecer procesos eficaces que aporten valor al negocio.

Un sistema ISO 9001 en Chile funciona cuando facilita el trabajo de las personas, mejora la toma de decisiones y contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos. En cambio, cuando se crean procedimientos complejos, registros que nadie utiliza o controles sin un propósito claro, el sistema termina siendo una carga administrativa en lugar de una herramienta de gestión.

La clave está en mantener un Sistema de Gestión de Calidad simple, útil, alineado con la estrategia de la organización y orientado a la mejora continua.

¿Qué espera realmente la Dirección de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)?

La Dirección espera que un Sistema de Gestión de Calidad contribuya a mejorar el desempeño de la organización y genere resultados concretos. Entre ellos, procesos más eficientes, menor cantidad de errores, mayor satisfacción de los clientes, mejor utilización de los recursos y una toma de decisiones basada en información confiable.

En el ámbito privado, además, se espera que el sistema fortalezca la competitividad, reduzca costos asociados a fallas y contribuya al crecimiento y la rentabilidad de la empresa. En el sector público, el objetivo suele centrarse en mejorar la calidad del servicio, optimizar el uso de los recursos públicos y aumentar la confianza de los ciudadanos.

Para que estas expectativas se cumplan, la Dirección debe asumir un rol activo de liderazgo.

ISO 9001 no reemplaza la estrategia de la organización, sino que proporciona un marco para ejecutarla de manera consistente y promover la mejora continua.

Nuestra recomendación técnica sobre ISO 9001

Podríamos seguir mencionando aspectos relevantes y que son de interés para la obtención de un buen resultado, en el cuál usted, podrá estar en acuerdo, compartir algunos aspectos o simplemente estar en absoluto desacuerdo con lo que menciono en este artículo.

No obstante, lo dicho obedece a título absolutamente personal, dado por la experiencia y formación profesional, situación que me ha permitido aquilatar en los distintos procesos de implementación, auditorías y cómo responsable de Sistemas de Gestión de Calidad implementados para su mantención que he participado y llevado adelante, lo que me ha proporcionado distintas experiencias que transmito para que sirvan y tengan en cuenta quienes se inician o quieren mejorar sus Sistemas de Gestión; por último, no se exponga en que su Organización le hagan la pregunta del título de este artículo y piense siempre en la eficacia para que el mismo SGC lo lleve a la eficiencia tan esperada.

¿Necesita asesoramiento ISO 9001 en Chile?

Si necesita asesoramiento para implantar un sistema ISO 9001 en su empresa chilena u obtener el certificado ISO 9001, consúltenos sin compromiso.

En Grupo ACMS Consultores Chile, nos avalan más de 25 años de experiencia y acompañamos a nuestros clientes a certificación ofreciendo un apoyo técnico durante todo el proceso.

Rellene el formulario de contacto y nos pondremos en comunicación con su organización.

Compromisos y garantías de Grupo ACMS Consultores

Aspecto

Ventaja líder

Experiencia

Más de 25 años de trayectoria en consultoría y formación. Fundado en 1998, con más de 1.000 proyectos implantados con éxito.

Certificados propios

Disponemos de los certificados ISO 9001, ISO 27001 y Marca Madrid Excelente en ACMS España.

Porfolio y diversificación

Amplia gama de servicios de consultoría en certificación (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, etc.) y acreditación (ISO 15189, ISO 17025, ISO 17020, entre otras). Capacidad para abordar proyectos integrados y multisectoriales.

Precio

Presupuestos personalizados con condiciones de pago adaptadas a las necesidades de cada cliente.

Garantía

Compromiso de acompañamiento hasta la certificación o acreditación, asegurando resultados tangibles.

Desarrollo y soporte

Asesoramiento continuo durante todo el proceso de implantación, desde el diagnóstico inicial hasta la auditoría final.

Desarrollo de sistemas de gestión totalmente adaptados a cada organización evitando la burocracia.

Diseño de procedimientos documentados, flujogramas y cuadros de gestión de procesos de fácil comprensión, sustituyendo manuales densos, para facilitar la toma de decisiones.

Referencias

El GRUPO ACMS trabaja con pequeñas y grandes empresas tanto del sector público como privado. Conozca las opiniones reales de nuestros clientes.

Oficinas

Presencia nacional e internacional con sedes en Chile (Santiago de Chile), España, México y Colombia, lo que permite cercanía y atención personalizada.

Software propio

Plataforma ISOAPPWEB desarrollada internamente para el mantenimiento y control de la norma ISO 9001 que agiliza procesos, reduce costes y facilita el control documental.

Plataforma formación

Campus online con cursos especializados en diversas áreas donde ofrecemos asesoramiento. Incluye programas actualizados y accesibles en modalidad e-learning.

Grupo ACMS Consultores.

Consultora especializada en diseño, implantación y mantenimiento de Sistemas de

gestión



Nos definimos como una compañía consultora independiente cuyo objetivo fundamental es suministrar servicios de consultoría en las áreas de Gestión empresarial, que representen para el cliente una solución excelente, que satisfaga sus necesidades explícitas o implícitas, tenga en cuenta las regulaciones y normas aplicables, y cumpla los objetivos de plazo y coste establecidos.

Madrid

C/ Campezo 3, nave 5 28022 Madrid

Tfno.: (+34) 91 375 06 80

Burgos

Centro de Empresas, 73 09007 Burgos

Tfno.: (+34) 947 041 645

Barcelona

C/ Plaça Universitat 3 08007 Barcelona

Tfno.: (+34) 93 013 19 49

CDMX

José González Varela 15 14700 Tlalpan (Ciudad de México)

Tfno.: (+52) 5514 10 12 07

Chile

Av. Pdte. Kennedy 7440, Of. 701 7630000 Vitacura, Área Metropolitana - Santiago. Regiones de Valparaíso, Metropolitana (Santiago) y O'higgins

Tfno.: WhatsApp (+56) 981495541 y (+56) 994713521

Veracruz

Avda 21 esquina calle 44 No.4402 Nuevo Elizabeth Córdoba

Tfno.: (+52) 55 6576 8293

Nuevo León

Angelo 125, Frac. Privadas de San Miguel 67130 Guadalupe - Noreste de México - Estado: Nuevo León

Tfno.: (+52) 5565768293

Aguascalientes

Calle Livorno, 534 Aguascalientes Queretaro - Guanajuato ? Aguascalientes

Tfno.: (+52) 449 386 8693

www.grupoacms.com
informacion@grupoacms.com