

2013

Vamos a desaprender: el futuro ya no es lo que era

¿Sirven para algo los sistemas de calidad? El punto de vista de Industrias Kolmer

Javier Hidalgo Martín
Nieves Suárez Marín

Círculo Directivo | **EX**celencia
por la

Círculo Directivo | **EX**celencia
por la

CÍRCULO DIRECTIVO POR LA EXCELENCIA

El Círculo Directivo por la Excelencia (CEX) es una iniciativa privada, sin personalidad jurídica, organizada por CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN y patrocinada por TRAJANO CENTRO DE FORMACIÓN. Quiere servir de punto de encuentro de un grupo de empresarios y directivos de Granada que trabajan en la mejora continua y en la excelencia organizativa.

El CEX plantea convertirse en una plataforma de debate y aprendizaje por medio de seminarios temáticos cada dos meses. En estos seminarios ejerce de anfitrión una empresa participante. El resultado esperado es la confrontación de ideas sobre cómo mejorar nuestras organizaciones. Se espera, y es el objetivo del propio CEX, que todos podamos aprender de todos, y quizá desaprender rutinas muy arraigadas.

Los tiempos han cambiado. El entorno económico “se ha vuelto del revés” en muy pocos años, y lo que antes era válido ya no lo es. Debemos pues repensar nuestras organizaciones. Y esta propuesta de foro de debate quiere contribuir al cambio.

El pasado 19 de septiembre de 2013 el CEX organizó el tercer seminario temático, en Industrias Kolmer. El tema abordado en esta ocasión fue la utilidad real de los sistemas de gestión de la calidad, 25 años después de la elaboración de la norma ISO 9000. Agradecemos sinceramente a Industrias Kolmer la cordial bienvenida dispensada a este seminario.

Índice

Relación de participantes en el seminario	4
¿Sirven para algo los sistemas de calidad?	5
Ambikol: el programa de gestión integrada de Industrias Kolmer	9
El debate del CEX	11

Relación de participantes en el seminario

Cobos, Miguel	Caja Rural de Granada	Jefe de banca de empresas
Episcopo, Vito	Trevenque	Dtor Relaciones Institucionales
Fuentes, Encarnacion	Eulen	Gestor de servicios
Gálvez, Francisco José	Caja Rural de Granada	Director de zona Granada -Vega
Hidalgo, Javier	CeroDefectos	Consultor y coordinador del CEX
López, Ángel	Caja Rural de Granada	Jefe de calidad
López, José Fernando	Trevenque	Dtor Organización
Maldonado, Pilar	Trajano Centro de Formación	Responsable de Proyectos
Martínez, Rosa M ^a	Trajano Centro de Formación	Gerente
Moreno, José	Ingenia-Digital	Responsable negocio web
Navarro, Julián	We Fitness Club	Director técnico
Peña, Melesio	Ingenia-Digital	Director gerente
Pérez, Antonio	Agaz Abogados	Dtor dpto. Derecho Mercantil
Ruiz, Joaquín	Industrias Kolmer	Consejero delegado
Soler, Ana	Trajano Centro de Formación	Consultora
Suárez, María Nieves	Industrias Kolmer	Directora técnica
Valenzuela, Ignacio	HispaColex	Subdirector
Yélamos, Jorge	We Fitness Club	Gerente

¿Sirven para algo los sistemas de calidad?

Javier Hidalgo – CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

Han pasado ya algo más de 25 años desde la creación de la norma ISO 9000 en 1987. Tiempo suficiente como para hacer un balance de lo que ha aportado este estándar de calidad a la PYME española. Si miramos a nuestro alrededor empresarial tenemos todo el derecho a ser incrédulos: ¿Es una herramienta tan útil como su “desarrollo comercial” aparenta?

Si buceamos en las estadísticas de la International Standards Organization (ISO), comprobamos con asombro cómo España es el cuarto país del mundo en número de certificados ISO 9001, muy cerca del “tercer puesto” de Japón y por delante de Alemania, Reino Unido y Francia.

Los 10 Países del Mundo con Mayor Número de Certificados ISO 9001 (2011)		
1	CHINA	328.213
2	ITALIA	171.947
3	JAPÓN	56.912
4	ESPAÑA	53.057
5	ALEMANIA	49.540
6	REINO UNIDO	43.564
7	INDIA	29.574
8	FRANCIA	29.215
9	COREA	27.284
10	EE.UU.	25.811

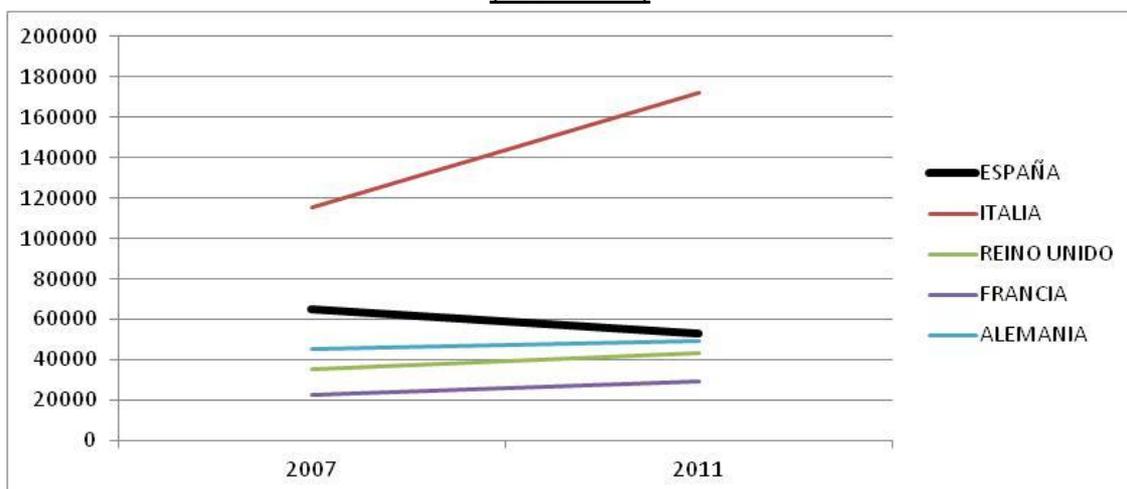
Fuente: ISO Survey 2012.

Si los sistemas de gestión de la calidad son una herramienta que sirve, en último término, para que las organizaciones que los implantan ganen en productividad, podríamos preguntarnos si verdaderamente el nivel de productividad en España figuraría en un puesto análogo en un ranking mundial de productividades.

Probablemente se ha hecho una utilización abusiva de la norma ISO 9001 en España; se ha trivializado. En esto hay que repartir las responsabilidades entre ENAC (la “policía” de la ISO en España), las certificadoras, los consultores y desde luego los usuarios: las empresas (y administraciones públicas) que pagan por tener un certificado.

Sin embargo, las estadísticas muestran que la marea remite: en el periodo que va de 2007 a 2011 comprobamos cómo España es el único país de los cinco grandes de la UE en el que el número de certificados ISO 9001 ha descendido. De 65.112 en 2007 a 53.057 en 2011. En cambio, observamos un crecimiento muy rápido en Italia y aumentos moderados pero sostenidos en Reino Unido, Francia y Alemania.

Evolución en el número de certificados ISO 9001 en las grandes economías de la UE (2007-2011)

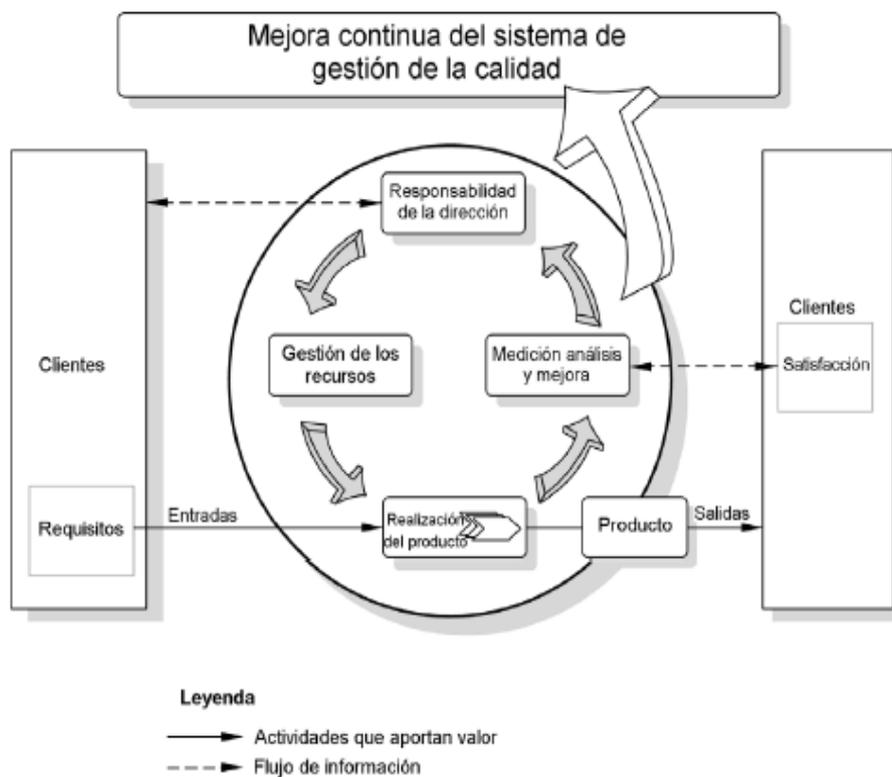


Fuente: ISO Survey 2012.

Una interpretación banal y seguramente injusta de esta estadística sería que en Francia, en Reino Unido, en Italia y en Alemania se confía la salida de la crisis a la calidad, a la innovación y a la mejora continua, mientras que en España pensaríamos en la reducción de costes a rajatabla como estrategia principal.

Más allá de esta interpretación, lo que está fuera de discusión si nos paseamos por nuestros polígonos industriales y hablamos con empresarios y directivos es que las empresas están dejando de lado lo prescindible, y en muchos casos la ISO 9001 se percibe como tal; como un certificado colgado detrás de una puerta.

¿Qué ha fallado en el uso que hemos hecho de la norma para que ahora se vea con frecuencia como un coste de dudoso retorno? El documento de la propia norma ISO 9001:2008 nos muestra el funcionamiento del bucle de la mejora continua: las empresas que gestionan un sistema de calidad deben contar con una responsabilidad nítida de la Dirección al respecto, que gestiona adecuadamente unos recursos para conseguir “un producto” conforme a las especificaciones de sus clientes; en ese proceso obtenemos datos y los analizamos, para introducir cambios progresivos que aumenten la satisfacción de los clientes.



Fuente: norma ISO 9001:2008

La experiencia en el trabajo con PYMES nos demuestra que esto no es siempre así. En primer lugar, la norma exige que la Dirección de una empresa certificada se comprometa “con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia” (apartado 5.1 de la norma). Pero en realidad ese compromiso en muchas ocasiones sólo lo percibimos en la firma del Acta de Revisión anual.

La gestión de los recursos, por otro lado, engloba muchos aspectos que tienen un impacto claro en la satisfacción de los clientes. Una empresa certificada por ejemplo debe “asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad” (6.2.2.). Sin embargo, no siempre transmitimos a nuestros trabajadores cuál es el impacto real de su trabajo en la satisfacción del cliente.

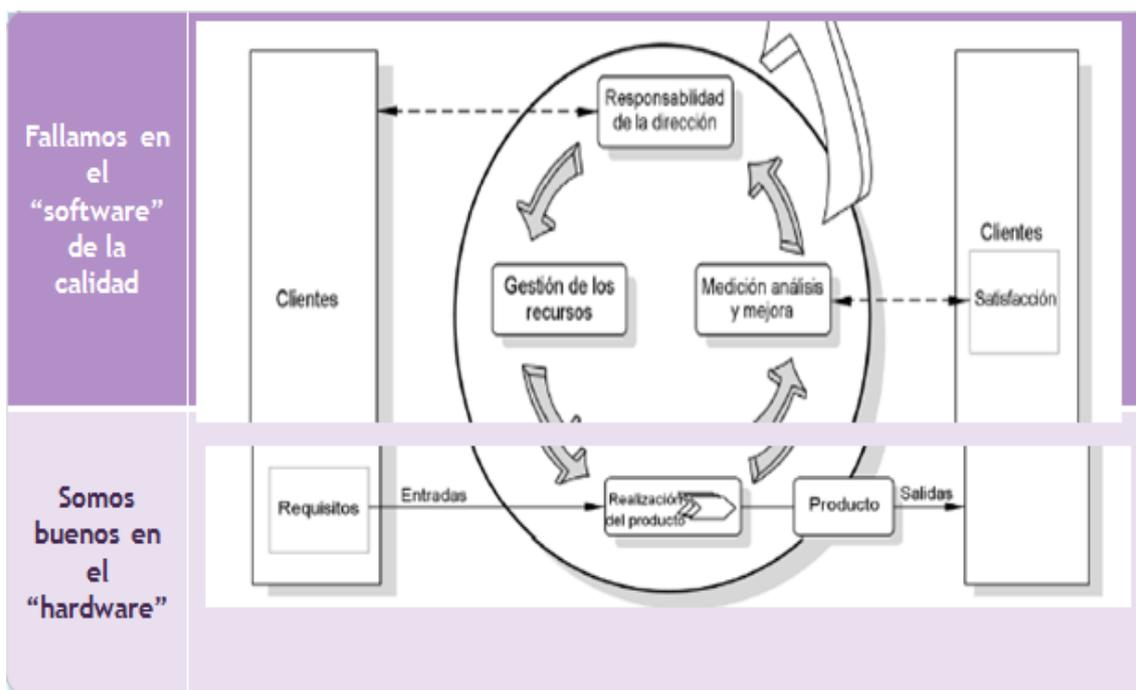
Y las medidas, ¿medimos para mejorar? En el mejor de los casos simplemente medimos, pero nos cuesta mucho rediseñar los procesos de trabajo de acuerdo con los resultados que vamos obteniendo. (Eso sí, ¡los asistentes al CEX ya sabemos cómo actuar!: Ángel López nos explicó en el seminario anterior cómo gestionar los resultados de las mediciones realizadas¹).

Al final, si volvemos al bucle de la mejora continua, podemos llegar a la conclusión de que las empresas certificadas (generalizando muchísimo) son buenas en la realización del producto o servicio que llevan al mercado: en la fabricación de sillas, en la realización de estudios

¹ “Orientación al cliente (en servicios de back office). La experiencia de Caja Rural de Granada”, monografías del CEX, nº 2.

energéticos, en la producción de biomasa... El certificado ISO 9001 avala el saber hacer en eso en lo que somos profesionales; en el “hardware” de la calidad.

Pero aún nos queda camino por recorrer, a pesar de los 25 años de ISO 9000, para llegar a desarrollar plenamente el “software” de la calidad en nuestras organizaciones: la responsabilidad real de la Dirección, la gestión de los recursos, la medición, el análisis y la mejora continua.



Ambikol: el sistema de gestión integrada de Industrias Kolmer

Nieves Suárez Marín – INDUSTRIAS KOLMER

Kolmer es la empresa de la provincia de Granada con un certificado ISO 9001 más antiguo, desde 1993. “Ambikol” es el nombre que la propia empresa dio a su sistema de gestión integrado (calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales). A pesar de los 25 años transcurridos desde la creación de la norma, aún hay mucho desconocimiento acerca de qué significa “estar certificado en calidad”. No supone un reconocimiento externo de un trabajo esmerado sino más bien la verificación de un trabajo “repetible”. Una empresa con un sello de calidad ISO 9001 siempre debe fabricar un producto o prestar un servicio de la misma manera.

En último término el “certificado” obliga a su titular a mejorar y por lo tanto acabarán fracasando aquellas empresas que sólo lo quieren para decorar una pared.

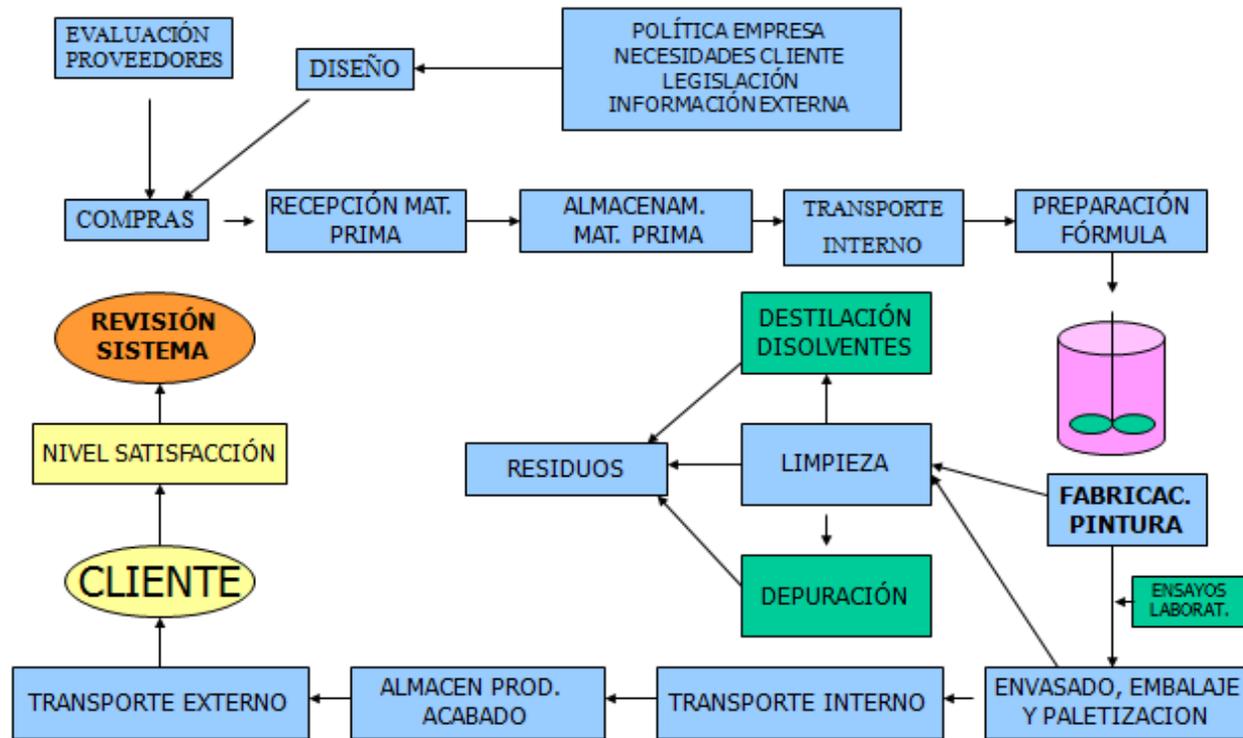
En Kolmer, el certificado ISO 9001 se concreta en el flujo de proceso que acompaña a esta presentación. El proceso siempre recomienza, y eso supone un aprendizaje continuo.

En los primeros años de certificado, sólo había una entidad certificadora en España. Las empresas estaban “en manos de las certificadoras” y los criterios de los auditores no siempre era claros. La opción de la empresa entonces fue empaparse de la norma, comprender su sentido y ponerla en marcha en la empresa. Con ese conocimiento, la empresa se sentía con el suficiente conocimiento como para discutir técnicamente con los auditores.

De la calidad Kolmer pasó, con naturalidad, al medio ambiente. Era evidente que la calidad del producto entregado al cliente dependía de la calidad de la materia prima comprada a los proveedores. Pero también estaba estrechamente relacionada con la manipulación del producto. Ahí entraba el medio ambiente, y también la prevención de los riesgos laborales. Por eso, desde entonces, la calidad forma parte de un sistema de gestión integrado más amplio.



DIAGRAMA DE FLUJO: ETAPAS DE CONTROL



El debate del CEX

¿Sirven para algo los sistemas de calidad? (19-9-2013)

A continuación se hace una transcripción más o menos fiel de las intervenciones de los participantes. Cabe el error en la interpretación de las opiniones registradas, que sólo sería achacable a CERODEFECTOS.

Podemos agrupar las intervenciones en torno a tres aspectos diferenciados: la implicación de mandos y trabajadores en las estrategias de gestión de la calidad, el papel de auditores y certificadoras y, por último, “el futuro” de la ISO 9001.

La implicación del personal fue un asunto sobre el que incidió repetidamente en el debate **Joaquín Ruiz**. Kolmer ha cuidado mucho siempre la involucración de los trabajadores. Inicialmente, eran otros tiempos, a esa participación se le llamaba “círculos de calidad”. El nombre ya ha desaparecido, pero no el espíritu. Sigue habiendo muchas reuniones para tratar la gestión de la calidad en la empresa. Además de mucha formación. “La formación es básica”, nos recaló **Joaquín**. “Lo más importante de la ISO 9001 es que el tu equipo esté orgulloso de lo que hace”.

En opinión de **Ángel López**, la calidad no debe “vivirse” como algo ajeno al trabajo diario. Es un aspecto más de él. Además, por lo general, la participación funciona bien. Cuando se reclama, se suele obtener. Ahora bien, el conflicto aparece con las tareas adicionales que implica (reuniones, indicadores, etc.). Los trabajadores que se han implicado en la calidad no por ello pueden permitirse ser menos eficientes. Este es el punto crítico para que la participación funcione y aporte valor añadido.

Efectivamente, señalaba **Nieves Suárez**, la primera reacción del operario suele ser “no tenemos tiempo”. Pero hay que explicarles que todo –hasta la forma por ejemplo de poner la tapa en una lata de pintura- es importante, y es importante hacerlo correctamente a la primera. Suele funcionar bien, al reclamar la participación, explicar qué sucede si no se hace lo previsto. Los costes de la no calidad. Esto es especialmente claro en todo lo que tiene que ver con la trazabilidad del producto. Lotes mal registrados por descuido o por dejadez, por ejemplo, impiden identificar con diligencia las causas de un problema que aparece a lo largo de la cadena de producción y de distribución. “Si mejoramos todos, como equipo, se va a manifestar en el producto”, insistió **Nieves**.

Javier Hidalgo dio su opinión sobre la importancia de la figura del responsable de calidad; al menos aquel que, apoyado por la Dirección, tiene un cierto grado de autonomía en la organización. Es este responsable, en buena medida, quien marca el listón de lo aceptable y de lo que no lo es. Y debe ser firme (dialogante pero firme) en su postura. Los partes de no conformidad, aunque a estas alturas parecen una reliquia del pasado, deben seguir utilizándose como instrumento de control.

Al respecto, **Nieves Suárez** puso el ejemplo de un camión de materia prima que llegó sin cumplir especificaciones. **Nieves**, como responsable de calidad de Kolmer, tenía claro que aquel suministro no era aceptable, pero la presión del proveedor y hasta la del conductor del camión no fueron pequeñas. No se trataba de devolver una lata de disolvente en mal estado, sino una

cisterna entera. ¿No era más fácil mirar hacia otro lado en esa situación? ¿No es lo que ocurre tantas veces, que cada uno en nuestra responsabilidad cotidiana somos demasiado complacientes con errores e incumplimientos que pueden originar a la larga problemas muy serios?

Nieves acabó devolviendo la cisterna. Porque es una profesional y porque siempre ha tenido apoyo de la Dirección. El mismo **Joaquín Ruiz** fue consciente entonces de la importancia de no desautorizar a su directora de calidad en ese momento. Esto es fundamental.

Un segundo bloque del debate tuvo que ver con los auditores de calidad y sus empresas, las certificadoras. **Nieves Suárez** comenzó enfatizando el importante papel de la auditoría interna. Al trabajador se le ha escuchado antes para redactar los procedimientos de trabajo. La auditoría interna no es otra cosa que la comprobación de que el trabajador hace verdaderamente aquello que dice que debe hacer.

En general, los auditores externos de calidad no salieron bien parados del debate. Según **Joaquín Ruiz**, piden ya cosas absurdas: “cuanto mejor lo llevas, más cosas piden” o, dicho con toda la ironía “toda empresa es susceptible de mejorar hasta su completa extinción”. En realidad, siguiendo con la ironía, los auditores se adaptan al cliente, ya que cuando la empresa es autoexigente le reclaman más, y cuando tiene un sistema de calidad de medio pelo no se lo cuestionan como deberían. Es un trabajo muy particular el de las certificadoras ya que, como señaló **Javier Hidalgo**, si son muy exigentes simplemente dejan de facturarle al cliente. Para que el que audita lo haga bien, nos decía **Joaquín Ruiz**, es importante que “conviva” con las necesidades de la empresa.

En este sentido, **Rosa Martínez** advirtió del problema de las propuestas de mejora que implican desembolsos económicos. No son no conformidades, sólo propuestas, pero quedan por escrito. Abundando al respecto, **Nieves Suárez** puso el ejemplo de los problemas que Kolmer tuvo inicialmente con los instrumentos de calibración. No había forma de convencer a los auditores de que su exigencia era económicamente inviable. “El sistema propuesto por los auditores debe de ser viable para la empresa”, insistió **Nieves**.

Probablemente en las empresas de servicios, con procesos de prestación más sencillos, los auditores tienden a exigir menos que en las empresas industriales. En estas, tradicionalmente los procesos están más controlados, y los auditores externos por lo tanto tienen más donde controlar. En opinión de **Antonio Pérez** puede haber algún desconocimiento del negocio (que en el caso de Kolmer **Joaquín Ruiz** negaba) a auditar. Aquí juega un papel importantísimo, a juicio de **Javier Hidalgo**, la caída de las tarifas de las auditorías. Si se han reducido en un porcentaje importante, no podemos esperar que el auditor (que en muchísimas ocasiones es un freelance y por lo tanto se le repercute la bajada de tarifas) venga de casa con el negocio estudiado.

Rosa Martínez puso el ejemplo de la bajada de tarifas en las auditorías a empresas de formación. Eso significa, además de un coste inferior, una auditoría menos exigente. “Todos acabamos perdiendo”, argumentó Rosa.

Ha habido “boom” o burbuja en torno a la ISO 9001. Se nos olvida, como explicaba **Javier Hidalgo** en su ponencia inicial, que un país como Alemania tiene menos empresas certificadas que España. En opinión de **Joaquín Ruiz**, aspectos como la certificación obligatoria de las

empresas de construcción para licitar ha hecho daño a la propia norma, ya que se han venido a certificar empresas con muy poco interés real en la calidad.

Y a todo esto, ¿Hacia dónde vamos? ¿Cuál es el futuro de la ISO 9001?, planteaba **Ángel López** a los asistentes al debate. Es evidente que la mejora continua es por definición interminable, pero ¿también lo es la certificación ISO 9001? De hecho, como recordaba **Javier Hidalgo**, cada vez hay más empresas que por unas razones o por otras abandonan la certificación.

Las certificaciones españolas ISO 9001 están desprestigiadas en el exterior, nos decía **Joaquín Ruiz**. Algo habrá que hacer con ellas. Lo cierto es que hay aspectos de la norma que han añadido mucho valor a las empresas certificadas, y que no deben perderse. Por ejemplo la importancia de la trazabilidad o la presencia recurrente de auditores que, peor o mejor, nos obligan a todos a no despistarnos. “La calidad cuesta, no sé si más que la no calidad”, reflexionaba **Joaquín Ruiz**, “y es cierto esta crisis pide poca calidad”.

Nieves Suárez explicó que desde luego la norma ISO 14001, de medio ambiente, ya es irreversible. Simplemente porque aglutina un compendio normativo muy amplio. La norma de calidad es otra cosa, y serán las propias empresas las que deban decidir si les aporta valor o no.

Quizá el futuro depare otras formas de ver la calidad, con una base mínima (¿ISO 9001?) que cada empresa, según su mercado, deba complementar. Este venía a ser el punto de vista de **Encarnación Fuentes**. Su empresa –EULEN– participa en muchos concursos de las administraciones públicas. No siempre las empresas que participan en las licitaciones deben contar con ISO 9001, pero en cambio habitualmente se les exige aportar un “plan de calidad” al servicio objeto de licitación.

Desde otra óptica distinta, esa es la política de grandes empresas como Mercadona, nos recordaba **Miguel Cobos**. Ayudan a sus proveedores (tengan ISO 9001 o no) a mejorar su organización, para que así puedan ser más eficientes y, en último término, repercutan esa eficiencia mejorada en precios inferiores.

Este fue el final del debate, que dio paso a una tertulia más desenfadada en la copa de vino final.

Otras monografías del CEX disponibles:

- **Formando equipos, la experiencia de Grupo Trevenque**
- **La orientación al cliente en servicios de back office. La experiencia de Caja Rural de Granada**

Organización y coordinación:

**CERODEFECTOS
CONSULTORÍA Y FORMACIÓN**

Edificio CAMT
C/ Benjamín Franklin, 7
18100 Armilla (Granada)

Tel. 958 376579
E mail: info@cerodefectos.es
www.cerodefectos.es

Con el patrocinio de:

**TRAJANO
CENTRO DE FORMACIÓN**

C/ Trajano, 8
18002 Granada

Tel. 958 287072
E mail: info@trajanoformacion.com
www.trajanoformación.com