

ISO 9000

por Jaume Ramonet

Nadie puede negarlo, existen actualmente entre las empresas dos temas de moda que han hecho palidecer a todas las demás cuestiones: INTERNET e ISO 9000.

Sobre el tema de INTERNET corren ya ríos de tinta, más o menos acertados y con cierto rigor. Quien desee informarse acerca de este tema, sólo tiene que leer un poquito y sacar conclusiones. Por contra, sobre el tema de ISO 9000 se habla y/o se lee muy poco, salvedad hecha de los anuncios / noticias de que tal o cual empresa ha obtenido el certificado ISO 9001, 9002 ó 9003. Por ello, he creído necesario exponer en este artículo ciertas ideas sobre lo que es y sobre lo que no es ISO 9000.

La calidad, esa desconocida.

Hay que empezar siempre por el principio:

¿Qué es ISO? Bien, ISO son las siglas correspondientes a la «*International Standard Organization*», es decir, la Organización Internacional de Estándares. ISO fue creada en 1947 y actualmente está constituida por más de 110 países. Se ocupa de desarrollar las normas y estándares de todas aquellas cuestiones sobre las que sea necesario establecer acuerdos. ISO ha publicado cerca de 10.000 normas internacionales, más de 85.000 páginas de normas técnicas sobre actividades industriales, económicas, científicas, etc. Más de 450 organizaciones internacionales están en relación con ISO.

Una de las normas que más fama ha otorgado a esta organización es, sin duda, la norma **ISO 9000** referida genéricamente a la calidad. Vaya, ya ha salido la dichosa palabreja: **CALIDAD**.

Y ¿qué es la calidad?. Bien, el tema ocupa libros y libros, así que nosotros vamos acortar por lo sano y acudiremos a los estándares ISO. Otra norma desarrollada por ISO, la 8402, contiene una especie de diccionario de definiciones, para que cuando hablemos de un tema, todos nos estemos refiriendo a lo mismo. Así la norma ISO 8402, edición de 1994, define la calidad como «*conjunto de propiedades o características de un ente (un producto, un servicio, un proceso, una organización,...) que lo hacen apto para satisfacer necesidades*». No vamos a ocuparnos aquí y ahora de la

corrección de esta definición, que la aceptaremos tal cual. Pero esta simple definición contiene muchos aspectos que quedan ocultos si no se realiza un análisis detallado. La visión clásica de la calidad se refiere tan sólo al producto finalizado. La visión actual se refiere a todo el conjunto de «*entes*» que interviene en la obtención del producto o servicio. Incluso en las empresas punteras se habla de «*Calidad Total*» como sinónimo de la Excelencia Empresarial, es decir, la casi perfección en la gestión de la empresa.

Dejemos los temas de gestión de empresas, que nos llevarían varios volúmenes y pasemos a la **ISO 9000**. ¿Qué es la norma **ISO 9000**? Pues bien, se trata de una norma de **ASEGURAMIENTO** de la **CALIDAD**. Es decir, mediante la aplicación de esta norma pretendemos asegurar que tenemos la capacidad de mantener determinada calidad en nuestros productos o servicios. Veamos este tema un poco más detalladamente.

Supongamos que nuestra empresa produce productos, o presta servicios, de los que están muy contentos todos nuestros clientes actuales. Un problema que no trataremos aquí es como se ha medido esa supuesta satisfacción de nuestros clientes, cosa que también nos llevaría varios tomos. Bien, dado que somos tan buenos, ¿qué otra idea mejor que la de ampliar nuestro mercado?. Cuando contactemos con un nuevo posible cliente, este nos puede cuestionar nuestra capacidad para mantener el nivel de

calidad actual. La pregunta del millón es: ¿Cómo puedo dar garantías a este nuevo cliente de que la calidad actual se mantendrá?. La respuesta, como ya habréis supuesto, es pudiéndole mostrar el flamante certificado de cumplimiento de la norma ISO 9000.

Correlativamente, ¿cómo podemos asegurarnos que un determinado proveedor, con el que nunca habíamos trabajado, es capaz de mantener la calidad de las muestras que amablemente nos ha cedido para su estudio lo bueno que es?. Sí, otra vez habéis acertado la respuesta, le pediremos que nos muestre su flamante certificado de cumplimiento de las normas **ISO 9000**. Vista la cosa así parece sencillo, pero...

Deducimos de lo anterior que la norma **ISO 9000** está orientada a certificar la forma de hacer las cosas, no las cosas (productos o servicios) en sí mismas. Se dice por ello que es una norma orientada al proceso, NO al producto / servicio. Dicho de otra forma, si la empresa está proporcionando una determinada calidad actualmente, la obtención de la norma **ISO 9000** le servirá nada más, y nada menos, que para poder asegurar, a los demás y a sí misma, que esa calidad actual se mantendrá en el futuro.

El resto de este artículo lo vamos a desarrollar mediante la antigua técnica de preguntas y respuestas, para que cada uno lea lo que le interese...

ISO 9000 y nuestra empresa:

¿Por qué hemos de obtener la certificación ISO 9000? Los motivos pueden ser de lo más variopinto. El menos razonable: Por razones de márketing. Otro igualmente deficiente: Porque nuestro/s cliente/s nos lo exige/n. Estos dos motivos son, desgraciadamente, los más habituales. Otro motivo, mucho más preclaro: Como primer paso hacia una Gestión Excelente (Calidad Total). Imaginemos que deseamos ser pilotos de Formula I, un primer paso acertado será obtener el carnet de conducir. Si queremos que nuestra empresa sea Excelente, un primer

paso, pero no el único, sólo el primero, podrá ser la obtención del certificado ISO 9000. Sea como sea, en el fondo, cualquier motivo es bueno si consigue sacar a nuestra empresa de la parálisis y la pone en el camino de la excelencia.

¿Qué es la certificación? Es un documento concedido por una entidad acreditada para conceder certificados ISO 9000. En esencia, consiste en pasar un examen de reválida. Si se aprueba, se obtiene el certificado, si no, hay que «*hacer los deberes*» que nos manden y volver a examinarse.

¿Hay algún requisito ineludible para su obtención? Bueno, diría que si hay uno: la firme voluntad de la dirección en conseguir orientar a la empresa hacia la calidad. Sin este requisito, se hace muy difícil, por no decir imposible, el motivar e ilusionar a las personas de la empresa en el nuevo reto. Y no olvidemos nunca que las personas, todas ellas, son el valor más importante de cualquier empresa y si no están en el *rollo*, no habrá nada que hacer. El *factor humano* es primordial en cualquier proceso de cambio...

¿9000, 9001, 9002, 9003, 9004? Bien, veo que té fijas en todo. Sí, hay diversas versiones de la norma, que genéricamente se conoce como ISO 9000. La norma ISO 9000 propiamente se refiere a las directrices para seleccionar y utilizar el resto de normas de Aseguramiento de la Calidad. De estas, tres, la 9001, la 9002 y la 9003 son certificables y se diferencian según el tipo de empresa y según el / los proceso/s a certificar. La norma 9004 es una guía que contiene la descripción de los elementos necesarios para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad. Por ello, en mi humilde opinión, lo aconsejable para empezar es leer por encima la ISO 9000 y estudiar a fondo y poner en práctica la ISO 9004.

¿Tenemos que pasar el examen toda la empresa de golpe o podemos hacerlo por partes? La certificación se refiere únicamente a procesos o áreas de la empresa que se examinen, por ello no es necesario certificar todos los procesos que estemos realizando

ahora en la empresa, podemos certificar sólo uno. Pero mi consejo es que, una vez ya puestos en faena, certifiquemos como mínimo los cruciales.

¿Una vez obtenida la certificación es para siempre? NO. Periódicamente hay que volver a examinarse, normalmente cada tres años, y también periódicamente, generalmente cada año, la entidad certificadora realiza un *control* (auditoria) del cumplimiento.

¿Cómo podremos obtener el flamante certificado? Será necesario someterse a un riguroso examen sobre el cumplimiento de la norma. El examinador será una de las entidades acreditadas para conceder los certificados. Evidentemente, como para todo examen, sea necesario que nos preparemos previamente.

¿Mejorará la calidad de nuestros productos / servicios? NO directamente. Pero el intentar conseguir la certificación será un buen auto examen para analizar LO QUE HACEMOS Y COMO LO HACEMOS y, con ello, lo más probable es que obtengamos una mejora del producto o servicio final. La norma **ISO 9000** no está orientada directamente a mejorar la calidad, nos asegura que mantendremos la alcanzada en el momento de la certificación. Evidentemente, si queremos mejorar la calidad actual de nuestros productos o servicios deberíamos aplicar alguna de las técnicas de mejora de la calidad antes de pasar a asegurarla mediante el certificado de la norma ISO 9000.

¿Aumenta la burocracia interna? Puede que si o puede que no. La norma pide que exista trazabilidad (registros) de las operaciones y de los materiales, es decir, que se pueda realizar un seguimiento o «reconstrucción de los hechos». Esta exigencia de la norma, y otras por el estilo, pueden hacerse de muchas formas. Hoy en día, una empresa medianamente informatizada, tendrá ya una parte importante de estas exigencias cubiertas mediante los registros informáticos. Para que tengáis una idea, la norma no cita ni una sola vez la palabra «firma», así que no os vendan la moto de que es necesario firmar y hacer papelitos para todo. De todas formas, un poco de control no les vendría

nada mal a muchas de las empresas que conozco.

¿Cuánto nos costará? La certificación cuesta entre uno y dos millones de Ptas., más para empresas grandes y menos para pequeñas. Ese es el coste de «los derechos de examen» que cobrará la entidad certificadora. Pero probablemente será necesario que contratéis un asesor o consultor externo, algo así como un profe particular, que os prepare para el examen frente a la entidad certificadora. Este paso puede facilitaros mucho las cosas, pero atención a la hora de elegir el asesor, pues no es oro todo lo que reluce. No os aconsejo de ninguna manera las soluciones «llave en mano». Si el trabajo os lo hace una empresa externa, no doy un duro por la implicación de vuestro personal interno. El ejemplo del examen es perfecto: para poder «aprovechar» el estudio es necesario que lo realicemos nosotros, no valen terceros.

ISO 9000 y nuestros proveedores:

¿Es necesario que nuestros proveedores también tengan la certificación ISO 9000? Rotundamente NO. La norma no dice en ninguno de sus apartados que nuestros proveedores hayan de tener también la certificación ISO 9000. Lo que dice la norma es que deberemos asegurarnos que nuestros proveedores son capaces de proporcionarnos de forma continua la calidad exigida, evaluándolos y controlándolos. Dicho de otra forma: será necesario asegurar la calidad de nuestros proveedores. Una de las formas en que estos pueden asegurarnos su calidad es mediante el certificado ISO 9000, pero no es la única. Si hemos estado trabajando durante 20 años con un determinado proveedor y no nos ha fallado nunca, es de *toca narices* pedirle ahora que nos asegure su calidad.

¿Son mejores los productos de un proveedor certificado **ISO 9000** que los de otro que no posee la certificación? NO. El certificado **ISO 9000** del proveedor nos asegura que su calidad se mantendrá, no que sea esta la mejor del mercado.

¿Será más caro un proveedor certificado **ISO 9000**? Probablemente NO. Una empresa certificada ha de funcionar bien y por ello, en principio, los recursos utilizados estarán optimizados.

¿Es suficiente que un proveedor me diga simplemente que tiene el certificado **ISO 9000**? NO. Dado que se pueden certificar diferentes áreas o procesos del negocio, es necesario que se nos informe de los procesos o áreas que tiene certificados o si está certificada toda la empresa. En empresas con diversas plantas de producción, puede estar certificada una sí y otra no. Por ello, cuando se informa de la obtención del certificado **ISO 9000** por parte de una empresa sería éticamente necesario que se nos informara también de cual o cuales son los procesos certificados, según que norma 9001, 9002 ó 9003 y también, otro dato interesante, la entidad que le ha concedido el certificado. Informar de menos puede ser engañoso.

Despedida y cierre

El tema no es sencillo y quedan muchas cuestiones en el tintero, pero podemos dejarlas para una próxima ocasión. Permitidme que exponga un último consejo, id pensando en preparar vuestras empresas para la obtención del certificado **ISO 9000** antes de que os pille el toro. Hay tiempo, dos, tres hasta, es posible, cinco años, según el sector, pero luego no lloréis sobre los muros de Granada por lo que no supisteis defender. Como meditación final os adelanto que obtener la certificación **ISO 9000** no es una meta, es únicamente el inicio del camino hacia...

Barcelona, Mayo 1996

Jaume Ramonet

ISO 9000 y los clientes

¿Puede un cliente exigirnos el certificado **ISO 9000**? ¡Sí claro! El cliente siempre tiene razón . Pero podremos intentar razonar con él. Lo normal es que esta exigencia no la realice de un día para otro. Si nuestros clientes clave forman parte de las administraciones públicas, podemos irnos preparando, pues muy posiblemente empiecen a haber concursos restringidos a proveedores certificados.