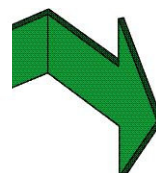


## ¿ ISO 9001 EN CRISIS ?



### **INTRODUCCIÓN**

Esta es la pregunta que se hacen algunos responsables de empresas y profesionales de la calidad, en especial tras la publicación en Noviembre de 2008 de la cuarta edición de la norma ISO 9001.

En este artículo analizo los argumentos que apoyan una respuesta afirmativa o negativa, desde la perspectiva de mi experiencia de 11 años como consultor de PYMEs y auditor en entidades de certificación y previamente 25 años en gerencia o puestos directivos, siempre en el mercado español, y propongo posibles caminos.

### **BREVE REPASO A LA HISTORIA**

<b>RESUMEN HISTORICO DE LAS NORMAS ISO 9000.</b>	
<b>1947</b>	<b>Se crea la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).</b> Con sede en Ginebra, Suiza e integrada actualmente por los representantes de organismos de normalización de mas de 150 países, empresarios y expertos
1963	<b>Antecedentes de las ISO 9000:</b> Normas MIL-Q 9858A de las Fuerzas Armadas de los EEUU.
1970	Normas AQAP1 de la NATO (Organización Militar del Atlántico Norte).
1979	Normas BS 5750 del organismo normalizador de Gran Bretaña.
<b>1980</b>	<b>ISO crea el Comité Técnico 176 (ISO TC/176), para el desarrollo de las normas ISO 9000.</b>
<b>1986</b>	<b>Se publica la Norma ISO 8402 (Vocabulario).</b>
<b>1987</b>	<b>Se publica la primera norma ISO 9000, basada en las normas de calidad británicas BS 5750.</b>
<b>1994</b>	<b>Se publican las normas ISO 9001/2/3:1994 e ISO 9004</b>
<b>1996</b>	<b>ISO TC/176 inicia el proyecto Visión 2000 para revisar el enfoque de las normas ISO 9000.</b>
<b>2000</b>	<b>Se publica la ISO 9001:2000 e ISO 9004 con cambios importantes respecto a la edición anterior.</b>
<b>2008</b>	<b>Se publica la ISO 9001:2008 sin cambios sustanciales respecto a la edición anterior.</b>

En su inicio las normas ISO 9000, estaban orientadas al aseguramiento de calidad en la fabricación y fueron adoptadas por la industria, primero de armamento, seguida por la de la energía y telecomunicaciones, a las que siguieron otros sectores industriales. En 1994 algunas grandes empresas de servicios empezaron a implantarlas, si bien resultaban poco adecuadas para este sector.

ISO 9001:2000 representó un cambio muy importante respecto a la edición anterior, haciéndola mucho más flexible y posibilitando una reducción notable de la documentación exigida. Entre los años 2000 y 2005, fue la gran expansión del número de empresas certificadas ISO 9001, ya que los Sistemas de Gestión de la calidad bajo esta norma se extendieron a las PYME, tanto industriales como de servicios.

ISO 9001:2008 ha significado solo notas aclaratorias para facilitar su interpretación y mejoras en la redacción, pero los requisitos son los mismos que en la edición del 2000, lo cual, si bien se podía esperar por los borradores que se iban publicando, ha creado decepción en amplios sectores relacionados con la calidad, que han dicho que la norma ISO 9001 estaba ya agotada, pero,

## ***¿ ESTA ISO 9001 REALMENTE EN CRISIS ?***

Hay argumentos que hacen pensarlos, los principales son:

1. la similitud de ISO 9001:2008 con la del 2000,
2. muchas empresas pequeñas y medianas, aunque no todas lo digan, están decepcionadas por el resultado de su implantación,
3. la certificación ISO 9001 ha ido perdiendo imagen o prestigio en el mercado,
4. para algunas empresas y administraciones públicas, la certificación ISO 9001 ha dejado de ser determinante, o muy influyente, en contrataciones, compras y concursos, y
5. ha habido un decrecimiento porcentual de nuevas empresas certificadas ISO 9001 en los últimos años,

Estos argumentos pueden agruparse en:

- los referidos a la Norma ISO 9001 en sí misma (1),
- los referidos a los resultados de su implantación (2), y
- los referidos a la certificación (3, 4 y 5).

## ***ANALISIS DE LOS ARGUMENTOS***

### ***ARGUMENTOS REFERIDOS A LA NORMA ISO 9001 EN SI MISMA***

Siendo cierto que ISO 9001:2008 no ha aportado prácticamente más que notas aclaratorias y cambios de redacción respecto a la edición del 2000, hay razones que lo justifican:

- a) en el año 2003, el Comité Técnico ISO TC/176, realizó una encuesta de satisfacción sobre ISO 9001:2000 y sugerencias de mejora, a casi 1000 empresas certificadas y organismos de normalización miembros, cuyo resultado fue un alto grado de satisfacción con la Norma en vigor y únicamente algunas sugerencias de aclaraciones sobre algunos aspectos.  
Sobre esta base, ISO TC/176 inició los trabajos de la edición actual.
- b) Está anunciada la publicación, para Agosto de 2009, de la nueva edición de ISO 9004, en principio no certificable, en la que se incorporan aspectos de mejora voluntaria respecto a ISO 9001.
- c) Muchas empresas certificadas, especialmente las más pequeñas, no han aprovechado las posibilidades de ISO 9001:2000 y, obviamente, de ISO 9004:2000. Introducir nuevos requisitos exigibles en ISO 9001:2008, probablemente no hubiese sido una decisión prudente.
- d) La propia organización ISO, así como sus miembros, entidades normalizadoras nacionales, como AENOR en España, han desarrollado y editado normas específicas, inspiradas en ISO 9001 y sus principios, así como guías de aplicación sectorial, de la propia ISO 9001 mejorada con la ISO 9004.
- e) Así mismo, empresas no certificadas, han partido, total o parcialmente, de la Norma ISO 9001 para estructurar, o reestructurar, sus sistemas de gestión.
- f) Finalmente, el hecho de que el intervalo entre Diciembre de 2000 y Noviembre de 2008, sea el mayor en las 4 ediciones de la Norma, puede justificar su publicación, incluso meses antes que la ISO 9004, que en su edición vigente fue publicada al mismo tiempo que la ISO 9001:2000.

Así pues, desde el punto de vista intrínseco de ISO 9001 y en base a las razones anteriores, no puede decirse que la Norma esté agotada o en crisis.

## ***ARGUMENTOS REFERIDOS A LOS RESULTADOS DE SU IMPLANTACION***

Es un hecho innegable que en muchas PYMEs no se han implantado Sistemas de Gestión de la Calidad bajo ISO 9001 adecuados a su estructura y posibilidades y por lo tanto sus resultados no han contribuido a la mejora de la empresa. Esto ha ocurrido en especial a partir del año 2000, cuando la mayoría de grandes empresas tenía ya implantado un SGC ISO 9001 y el gran incremento de nuevas implantaciones se produjo en empresas de menos de 50 trabajadores.

¿Por qué no se han implantado en PYMEs, industriales o de servicios, SGC ISO 9001:2000 adecuados, cuando realmente la Norma lo hacía posible?

Las causas son atribuibles a:

- a) las propias PYMEs clientes y sus Responsables de la Calidad,
- b) las empresas consultoras y a los/as consultores/as,
- c) entidades de certificación y a sus auditores/as.

Veamos cada una de ellas.

### ***a) Causas atribuibles a las PYMEs clientes y a sus Responsables de la Calidad***

La Alta Dirección o Gerencia de las PYMES, que implantaban un SGC ISO 9001:2000, lo hacían fundamentalmente para obtener la certificación por razones comerciales, sea por exigencia o presión de clientes, por imagen en el mercado y tener ventaja, o no estar en desventaja, ante a sus competidores y estaba poco preocupada en mejorar los procesos de su empresa, considerando que sus resultados ya les iban bien. La situación de bonanza económica general, les empujaba a tener este criterio.

Como consecuencia, en general, no ha existido el interés necesario por parte de las Gerencias, en cuanto a su implicación personal en el proceso de implantación, limitándose a la contratación de la empresa consultora y al nombramiento de un/a Responsable de la Calidad, que en muchos casos no disponía ni de la preparación, ni en especial, del tiempo suficiente para dedicar al SGC, lo cual se hacía más evidente tras la obtención del certificado, ya que hasta aquél momento el/la consultor/a podía suplir con su trabajo lo que el/la Responsable de la Calidad no realizase.

Tras conseguir el objetivo de la certificación, la Gerencia se ha dado por satisfecha y los/as Responsables de la Calidad, han comprobado el poco o nulo interés de la misma por el SGC y se han ido limitado a una dedicación mínima, centrado en los 15 ó 30 días anteriores a las auditorías de seguimiento o renovación, con lo cual el SGC ha proporcionado trabajo, pero ningún resultado para la mejora de la empresa.

Cabe decir que no todas las Gerencias y Responsables de la Calidad de PYMEs, han seguido este patrón y sus empresas han avanzado, más o menos, por el camino de la mejora, pero han sido una proporción menor que la deseable.

### ***b) Causas atribuibles a las empresas consultoras y a consultores/as***

Cuando en el año 1999, ISO publicó borradores oficiales ya avanzados de la que sería la nueva ISO 9001:2000, las empresas consultoras existentes con experiencia en calidad, la tenían en "aseguramiento de la calidad" y no en el nuevo concepto de "gestión de la calidad" y además su mayor experiencia era en implantaciones en grandes y medianas empresas, en su mayoría industriales.

En el cambio a la ISO 9001:2000 y su adaptación a la empresa pequeña, muchas de ellas de servicios, se mantuvo la inercia de documentaciones demasiado extensas y burocratizadas para empresas pequeñas, basadas en la anterior ISO 9001/2/3:1994, eliminando algún procedimiento, pero añadiendo documentos y registros que exigía la nueva edición de la Norma.

Ello fue, principalmente, debido a:

1. La empresa cliente no solía tener ningún conocimiento de la Norma, por lo cual, creían a pies juntillas que lo que les implantaba el/la consultor/a, respondía fielmente a las exigencias de la Norma.
2. La empresa consultora consideraba que, justificaba mejor su presupuesto, con mayor cantidad de documentación, sin tener en cuenta el trabajo que para la empresa iba a representar en el futuro el mantenimiento del Sistema.
3. El/la consultor/a, pretendía que el cliente tuviese las mínimas no-conformidades en la auditoría de certificación, por lo cual, interpretaba la Norma con el máximo rigor, creando registros innecesarios, que no aportaban valor añadido a la empresa, al no servir para el análisis posterior de los procesos clave.

Este punto ha sido un error frecuente, propio de la inexperiencia y falta de visión del consultor/a. Es preferible tener el criterio suficiente para justificar ante el auditor de la Entidad de Certificación una interpretación más flexible de la Norma, lógicamente sin incumplirla, que crear unos registros innecesarios desde el punto de vista de la empresa, pero que, desde el momento en que están procedimentados, el no mantenerlos al día supone una no-conformidad inapelable.

4. En general los/as consultores/as, conocían bien la Norma, pero no tenían experiencia en otros sistemas de la empresa, con lo cual no podían asesorar al cliente en como integrar el Sistema de Gestión de la Calidad, con otros sistemas, como el económico financiero, control de costes, etc. Es esta integración, como se pueden conseguir excelentes resultados de mejora.

### ***c) Causas atribuibles a entidades de certificación y a sus auditores/as***

Las entidades de certificación, ante el gran aumento de la demanda y la falta de auditores con experiencia, se han visto en la necesidad de contratar, bien a profesionales autónomos, bien a empresas consultoras que se los facilitasen o, en algunos casos, fijos en plantilla, que cumpliesen los requisitos mínimos exigidos para su calificación como auditores.

Así mismo, la competencia creciente entre las entidades de certificación, al igual que entre las empresas consultoras, ha determinado, tanto la congelación de los precios de sus servicios, como la retribución de los auditores.

En esta situación, no es extraño que, en general, el nivel de calidad y valor añadido de las auditorías a PYMES, haya descendido.

Así pues, desde el punto de vista de los resultados obtenidos por PYMEs, en cuanto a la implantación de su SGC ISO 9001, las causas analizadas justifican, hasta cierto punto, hablar de crisis, si bien se ha venido incubando desde el año 2000, y, ahora, con la crisis financiera y económica global y la necesidad de reducir gastos, se habla más de ella.

## **ARGUMENTOS REFERIDOS A LA CERTIFICACION**

Es lógico que ISO 9001 al popularizarse, haya perdido imagen en el mercado, en relación a la que tenía hace diez o doce años, en que las empresas certificadas ISO 9001 eran pocas y además, en su mayoría, ya tenían un reconocido prestigio en el mercado.

El que muchas empresas pioneras en obtener ISO 9001/2, en su camino hacia la mejora, hayan adoptado modelos de Calidad Total (en Europa el de la EFQM), que si bien no certificables, podían acreditar una puntuación en su evaluación y ser finalistas o haber obtenido premios a la calidad total bajo este modelo, otorgados tanto a nivel europeo, como nacional, o de comunidades autónomas, también ha contribuido a una pérdida relativa de imagen de ISO 9001.

Para muchos clientes se ha evidenciado que sus proveedores certificados ISO 9001, no daban mejor servicio que otros que no tenían la certificación, lo cual simplemente demuestra que estos últimos tenían un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz, aunque incluso desconocieran la Norma. De hecho, la Norma ISO 9001, en su aspecto práctico, no son mas que un compendio de indicaciones de buenas prácticas empresariales, que han existido desde que nació la empresa moderna, tras la primera industrialización.

El que los certificados ISO 9001 emitidos en los últimos años haya decrecido porcentualmente, es una consecuencia lógica de la saturación del mercado, en que no se podía mantener el ritmo existente de crecimiento. También ha contribuido el que desde 2006 no se den subvenciones a la certificación ISO 9001 si no va integrada con la ISO 14001 ambiental.

Como consecuencia de todo lo expuesto, se puede comprender que algunas empresas y administraciones públicas en sus adjudicaciones y concursos, hayan dejado de valorar o puntuar la certificación ISO 9001, en la medida en que lo hacían años atrás.

## **CONCLUSIONES**

Como aspectos negativos, hay que reconocer que la certificación ISO 9001 ha tenido un desgaste en su imagen de mercado, especialmente en sectores determinados y que, en PYMES, los Sistemas de Gestión de la Calidad certificados bajo esta Norma, son ineficientes en una gran proporción y en ciertos casos son únicamente una carga.

La Norma sigue siendo válida, especialmente si se tienen en cuenta aspectos de ISO 9004 y del modelo EFQM, cuyo trabajo burocrático sea mínimo, eliminando al máximo posible registros sobre papel y pasándolos directamente a un soporte informático, como puede ser Excel, que permita análisis automatizados de indicadores de procesos clave.

En una situación de crisis general como la actual y perspectivas para 2009 y principios del 2010, caben tres posibles alternativas.

1. Considerar que la certificación ISO 9001 y el Sistema de Gestión de la Calidad no aporta, ni puede aportar prácticamente nada a la empresa y consecuentemente darse de baja, valorando previamente lo que ello pueda significar para algunos clientes. Para estas PYMES, es evidente que ISO 9001

está en crisis, en todos sus aspectos y puede ser una buena decisión para empresas sin viabilidad, abocadas irremediablemente a su cierre.

2. Darse de baja de la certificación, pero reestructurando el Sistema de Gestión. Si los costes de mantener la certificación son muy gravosos para la empresa y no está al borde del cierre, esta puede ser una buena solución, si se cuenta con un consultor-asesor que ayude a la empresa a implantar un Sistema de Gestión que incluya una buena planificación económico-financiera y control de costes.
3. Reestructurar el Sistema de Gestión de la Calidad, para hacerlo más sencillo y rentable, integrándolo con otros sistemas de la empresa y manteniendo la certificación. Esta sería la mejor solución, si no se dan los supuestos anteriores.

En cualquiera de las dos últimas alternativas anteriores, tener el apoyo de un buen consultor, con experiencia, además de en Calidad, en las áreas de administración, control de costes y económico-financiera y del que se tengan buenas referencias y colabore con los asesores fiscal y laboral de la empresa, además de con su personal, resulta decisivo para un buen resultado.

La selección de este consultor-asesor debe hacerse con la máxima información fiable, huyendo de contratos con pagos adelantados y su remuneración debe ser proporcional a las posibilidades económicas del cliente. Con los nuevos medios de comunicación, sus servicios pueden ser prestados a distancia

La visión de un profesional capacitado, externo a la empresa, es particularmente importante en épocas de crisis, donde muchas veces, los árboles (del día a día) no dejan ver el bosque (del corto y medio plazo).

Barcelona, 15 de Diciembre de 2008



Carlos R. Fornes