

GERMÁN GALLEGO CONSULTOR EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

“La certificación ISO 9001 está en general bastante de capa caída”

► Este experto advierte de que muchos creen que la certificación es un fin y no apuestan por una una mejora continua de la calidad

► En parte, la culpa de la confusión producida es de las entidades certificadoras, “que han salido hasta de debajo de las piedras”

Josep Lluís Alonso

Muchas empresas asocian la calidad al sólo hecho de obtener un certificado, que cuelgan de la pared. Germán Gallego, consultor en gestión de la calidad, ha estado esta semana en la Cambra de Comerç de Terrassa, de la que es asesor, para deshacer este entuerto, entre otras cuestiones, y habló de ello con Diari de Terrassa.

Usted habla de la calidad más allá de la certificación. ¿Se ha producido un malentendido en esta cuestión?

Más que un malentendido, se ha producido en el tiempo un deterioro de la percepción de lo que significa el término calidad y del propio concepto de certificación. No sabemos cómo se ha llegado a esto, pero es un hecho.

¿A qué lo atribuye?

Fundamentalmente, se debe a que ha habido mucha presión del mercado, dando a entender que la ISO 9001 por sí sola era una clave de marketing, a veces exigida por clientes y administraciones. Por eso muchas empresas se han planteado la certificación como un mero trámite para acceder a esos clientes. Pero la certificación es sólo una verificación de que están cumpliendo una norma.

Pero ese no es el objetivo...

No. Es la mejora continua. Ese es el tema de fondo que persigue la norma. Pero ese deterioro es en parte culpa de las certificadoras, algunas de las cuales focalizan el cumplimiento formal de la norma y no el fondo.

En cierto modo, se ha pervertido su finalidad...

Exactamente. La formalidad está muy clara. Tenemos muchos certificados colgados en la pared. Hay 45 mil empresas en España certificadas...

¿Y eso ha provocado frustración?

Las empresas están decepcionadas, porque dicen que esto no les ha servido de mucho. Han respondido más a una cuestión de moda, que a una convicción para mejorar la calidad. Si se da esta convicción, la certificación en sí misma no vale para nada.

¿Entonces cuál es el camino?

Antes que certificarse, lo primero es cumplir la norma. Pero la realidad es que se está viendo como un fin, lo cual es una gran oportunidad de mercado para las certificadoras, que han aparecido hasta debajo de las piedras. Claro que hay certificadoras buenas que mantienen la bandera, pero eso no llega al mercado, que quiere es un certificado al precio que sea y eso, claro, ha pervertido el objetivo.

¿Cuáles son las certificadoras buenas?

Como consultor no puedo dar nombres. Pero cualquiera puede percibir que hay certificadoras cuya actividad no es exclusivamente certificar la ISO 9001. Esto es una clave. Y otras, fundamentalmente se dedican certificar sistemas de calidad.

¿O sea que certificar por certificar no aporta nada?

En absoluto. A veces incluso puede llegar a ser un lastre para la empresa. Lo que es absolutamente increíble es que te lo pida el mercado, pagues un dinero por ello y no le saques rentabilidad. Eso es incomprensible. Y que encima te quejes.

¿Pero si uno ha obtenido el certificado ISO es que estás cumpliendo un estándar mínimo, no?

Tienes que firmar todos los papeles y tener todo lo que le pide la certificadora, sin duda. ¿Pero eso quiere decir mejorar? No.

Pero si cumples unos estándares, algunas mejoras tienes que hacer...

Los estándares te obligan a que formalmente tu sistema responda a la empresa. Cuando entramos en la interpretación, quieras o no subjetiva, de si la empresa tiene compromiso con la calidad, eso obliga a la certificadora a tomar partido; pero normalmente no lo hace y debería hacerlo.

¿Qué sectores predominan entre las 45.000 empresas españolas certificadas con la ISO 9001?

Fundamentalmente la industria, sector del automóvil... Los servicios se están moviendo, pero lentamente.

¿Hay muchos sectores que no hayan entrado todavía en el tema de la calidad y la certificación?

Sí, y el problema que aparece es que debido a ese descrédito, se está notando que hay sectores como hoteles y otros de servicios que están intentando moverse con alternativas: marcas de calidad más sectoriales u otros estándares que no sean el 9001.

¿Es una norma válida para cualquier actividad?

De hecho, la ISO 9001 es de tan amplio espectro, que sería aplicable a todas las empresas. Hace poco ha salido una ISO 9001 para los ayuntamientos. No deja de ser una subnorma, que la propia ISO se está viendo obligada a sacar para que la gente se anime. La ISO 9001 por sí sola está en general de bastante capa caída.

¿Cómo define usted la calidad?

Es el grado en que yo hago lo que he comprometido con el cliente. Eso me obliga a medir ese grado de cumplimiento y lo que yo he comprometido con el cliente; y documentarlo claramente, porque debo saber lo que el cliente espera a mi. Y es lo mismo hablar de servicios que de producción.

O sea que no hay una definición general, sino que cada empresa...

...cada empresa define los requisitos que tiene que cumplir su producto o su servicio. La calidad es el grado en que cumple esos requisitos.

¿Y si no lo hace?

Provocará insatisfacción, reclamaciones y lío. Y devoluciones en los sectores manufactureros...

¿Y la excelencia, cómo la explica?

FRASES

“La certificación sólo es una verificación de que se está cumpliendo una norma. A veces puede llegar a ser un lastre”

“Las empresas están decepcionadas porque dicen que no les ha servido de mucho”

“Si hay convicción por la calidad, la ISO en sí misma no vale para nada”

“Se logra la excelencia cuando el requisito de calidad se extiende a toda la actividad de la empresa”

“Dos coches que corren a cien por hora son igual de eficaces. Pero es más eficiente el que consume menos”

Es un factor que me gusta catalogar como filosófico, aunque hay muchas empresas que le dan esa pátina. La excelencia se apoya en un modelo empresarial que no se apoya en una auditoría exterior, sino que forma parte de la autoevaluación. Dicho esto, la excelencia se consigue cuando el requisito de calidad se extiende a toda la actividad de la empresa. Eso es una gestión excelente.

¿Entonces va más allá del cliente?

Se apoya en cuatro patas. No sólo tienes que preocuparte del cliente, sino de lo que se llama partes interesadas: éstas pueden ser la administración, el vecindario, la sociedad, los accionistas, los sindicatos...

¿Cuál es la segunda pata de la excelencia?

La eficacia, que es lo que yo cumplo. Si no consigo nada, tengo un 0% de eficacia; si lo consigo todo, un 100%. Lo que me cuesta conseguir algo es eficiencia, es excelencia, concepto que tiene que tener en cuenta los recursos empleados. En cambio, en la calidad no me importa lo que me cuesta conseguirla; sólo interesa obtenerla.

¿Y la tercera?

Es el concepto de valor en lugar de coste. El valor es el grado en que satisfago las necesidades de las partes interesadas, no sólo de los clientes.

¿Y la última?

Cuando los requisitos, que son lo que



Germán Gallego ha estado esta semana en la Cambra. RICARD DOMÈNECH

yo he contratado, se extienden a las expectativas. Requisito es lo que yo he comprometido; no estoy obligado a más. Expectativa es lo que le gustaría a los clientes. Si me preocupo de las expectativas, también estoy haciendo excelencia.

¿Qué diferencia hay entre eficiencia y eficacia?

Muy fácil. Dos coches que llegan a 100 kilómetros por hora son igualmente eficaces en velocidad. Pero uno, seguramente, gastará más combustible que el otro. El que gasta menos es más eficiente. Esta es la diferencia.

¿Y hablando de una empresa?

Hay que calcular lo que me está costando conseguir algo: los recursos, el tiempo de producción, los empleados. Ver cómo ser eficaz, que es lo primero que hay que procurar, y luego serlo con eficiencia, gastando menos. La ISO 9001 no entra en la eficiencia, que quede claro.

¿Cuáles son las claves para llegar a una eficaz gestión de la calidad?

Que la empresa juegue su papel.

¿Y eso qué quiere decir?

Que exija tanto a los consultores como a las certificadoras, que hagan bien su trabajo. ¿Quién les paga?

La misma empresa.

¿Y qué hace una empresa cuando un proveedor no funciona?

Lo cambia.

Usted mismo da las respuestas.

Aficionado a la música electrónica

Germán Gallego (60 años) es ingeniero técnico, périto industrial en Electrónica, con una experiencia profesional de 47 años, los últimos 16 años en Normatec, empresa propia de la que es director, dedicada a la asesoría, formación y software para la producción y la calidad. Ha escrito dos libros publicados por AENOR y numerosos artículos en prensa especializada, sobre gestión de calidad. También es auditor de certificación. Es asesor de la Cambra de Comerç de Terrassa en materia de sistemas integrados de calidad, medio ambiente y riesgos laborales. Casado y padre de tres hijos, le gusta mucho la música. Como aficionado a la informática, practica la música electrónica, a la que dedica muchas horas de su tiempo libre, y la simulación de vuelo. Trabaja con sintetizadores y ha editado algunos temas para su disfrute personal y el de las amistades próximas, según confiesa.

PERFIL