

# Hugo Ávalos

Director de I+D  
Knauf GmbH España

## “Cualquier empresa que quiera tener recorrido tiene que apostar por la calidad”

Knauf GmbH España pertenece a un gran grupo empresarial alemán, con 150 compañías y 20.000 empleados. Es uno de los principales fabricantes de placa de yeso laminado y además de comercializar sus productos también ofrece soluciones de sistemas para una correcta instalación de éstos. Su Director de I+D explica que la apuesta por la calidad y la mejora continua forma parte de la naturaleza de esta organización, que considera necesarias a las normas técnicas para que todos los actores puedan jugar con las mismas reglas.

**Knauf GmbH España cumple 25 años, ¿en qué consiste su actividad?, ¿qué supone respecto al conjunto de la actividad global de Knauf GmbH?**

Knauf GmbH es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de materiales de construcción, en concreto placa de yeso laminado y accesorios necesarios para su instalación en los sistemas constructivos. Además, realizamos proyectos de sistemas constructivos para ofrecer la mejor solución de instalación de nuestros productos. Así, aparte de vender productos, realizamos todo tipo de ensayos para obtener datos que nos permitan mejorar sus características.

Sobre nuestra posición dentro del grupo, desde España atendemos a toda la Península Ibérica, sur de Francia y exportamos a otros países tanto de la Unión Europea como de Latinoamérica. Tenemos muy buen posicionamiento dentro del grupo y muestra de ello es que estamos participando en proyectos internacionales de desarrollo de sistemas,

como fachadas y morteros ignífugos, entre otros. También, estamos liderando los trabajos de desarrollo de una aplicación para el sistema BIM dentro del grupo -una herramienta informática para proyectar-. Desde Alemania saben que aquí se trabaja mucho y bien, y ser referencia para la casa central es muy importante.

**Ha mencionado la instalación, ¿cómo gestionan este factor teniendo en cuenta que en la percepción de calidad de sus productos por el cliente final ésta cumple un papel clave?**

La instalación es tan importante como la calidad del producto en sí, y por eso nosotros hacemos una apuesta muy fuerte en este campo. Ofrecemos cursos gratuitos a los instaladores de nuestros materiales y sistemas que son impartidos por personal de la empresa. Damos, además, un amplio soporte a técnicos y arquitectos. Tenemos expertos en acústica, fuego, estática y laboratorios de ensayos muy modernos, donde se

investiga sobre materiales y prestaciones de los sistemas constructivos.

**¿Cómo está organizada la actividad de calidad y medio ambiente, considerando que disponen de dos plantas productivas, distribución y comercialización?**

La actividad de calidad está completamente integrada en cada departamento y cada proceso porque nuestra filosofía es que cada uno de los profesionales que trabajan en Knauf, en su puesto de trabajo, sea el principal artífice de que la calidad se produzca.

Cuando implantamos el sistema de gestión de la calidad hace 15 años, reunimos a todo el personal de la empresa para involucrarles y siempre hemos contado con el compromiso del Director Gerente, que de hecho participa activamente en los procesos de auditoría.

El sistema nació con una Dirección de Calidad, que fue quien desarrolló el sistema de gestión, definió procesos y



## BÍO

**Hugo Ávalos** se incorporó a Knauf GmbH España hace 20 años y actualmente es Director de I+D. Esta área es la que supervisa la correcta implantación de los sistemas de gestión, así como el desarrollo técnico, los ensayos y la implantación de sistemas de construcción en seco con placas de yeso laminado. Con anterioridad, fue Responsable de Control de calidad en la empresa de ingeniería ICYFSA, y también trabajó en el Departamento Técnico, control y auscultaciones de estructuras del Instituto Técnico de Materiales y Construcciones (INTEMAC).

Hugo Ávalos es Ingeniero Civil por la Universidad de Ciencias Físicas y Matemáticas Asunción, de Paraguay, e Ingeniero de Caminos por la Universidad Politécnica de Madrid.

## ENTREVISTA

Hugo Ávalos



“Actualmente tenemos un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente (SIG), con una Dirección encargada del desarrollo y definición de los procesos y procedimientos, pero cada trabajador realiza sus controles de forma autónoma”

“Una vez que el trabajador está mentalizado en la calidad, comienza a sentir la satisfacción por su aportación al sistema”

► procedimientos. Para ello contábamos con representantes en las fábricas. Las primeras certificaciones fueron de producto, Placas de Yeso Laminado, para posteriormente lograr la certificación de perfiles, hasta llegar a obtener la certificación de la empresa con la Norma ISO 9001. Posteriormente, se incorporó un responsable de Sostenibilidad, con un equipo de trabajo, que ha realizado las adaptaciones correspondientes hasta alcanzar las certificaciones de ecodiseño, medio ambiente, y seguridad y salud en el trabajo.

Actualmente, tenemos un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente (SIG) con una Dirección encargada del desarrollo y definición de los procesos y procedimientos, pero cada trabajador realiza sus controles de forma autónoma. Además, contamos con 43 certificados de Marca  para placas de yeso laminado y perfiles metálicos.

En las fábricas hay un representante de la Dirección del SIG para cada área, que controla y verifica los resúmenes de trabajo, planifica reuniones de mejora y reporta a la Dirección del SIG los resultados.

**¿Qué elementos considera clave para la implantación con éxito de un sistema de gestión?, ¿qué influencia tiene el estar integrado en un grupo de implantación mundial?**

El elemento clave es la voluntad de la Dirección de intentar mejorar siempre, sin esto es muy complicado implantar con éxito.

Porque al principio cuesta mentalizar a los trabajadores, y para esta tarea es fundamental que la gerencia de la organización deje claro que hay una voluntad expresa de la organización hacia la calidad.

En nuestro caso, pertenecer a un grupo nos da una responsabilidad mayor, porque tenemos que defender un *status* de calidad que ya tiene la casa central. Knauf tiene un referencial propio *Knauf Quality Standard* que es muy exigente. De la misma forma, desde el grupo se han fijado directrices y políticas ambientales encaminadas a compatibilizar nuestras actividades con el mayor respeto al medio ambiente, desde la extracción de materias primas.

**En la redacción de las futuras versiones de las ISO 9001 e ISO 14001 se enfatiza la compatibilidad entre los distintos sistemas de gestión. ¿Qué nivel de convergencia ve actualmente entre ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001?**

Creemos que la calidad se tiene que ver como algo global que incluye también medio ambiente y seguridad laboral. Además, gestionar las áreas por separado crea más trabajo. Hasta hace dos años, nosotros trabajábamos esas áreas de forma independiente. De hecho, la implantación de ISO 14001 y OHSAS 18001 la hicimos en paralelo y esto nos creó un problema porque nos dimos cuenta de que había muchos aspectos en común. Así que hace dos años decidimos unificar todo en un sistema de

gestión, actualmente ya está integrado calidad y medio ambiente y nos falta seguridad y salud en el trabajo, que fue el último sistema que implantamos. Entendemos que las nuevas normas tienen una estructura y una orientación tendientes a facilitar las integraciones de los sistemas, y eso es de nuestro agrado.

**¿Qué papel considera que ha tenido la normalización en el desarrollo de la aplicación de políticas de calidad y seguridad en la construcción?, ¿qué esperan de AENOR y de ISO en este campo?**

En Knauf somos defensores de la normalización y por ello creemos que tiene un papel fundamental. La directriz que tenemos desde la casa de Alemania es hacer productos de calidad y que todo el sector haga lo mismo. Después vendrá la disputa por los costes/precios, pero es fundamental que la competencia económica no conlleve bajadas en los niveles de calidad. Y para que todos podamos jugar con las mismas reglas, necesitamos normas técnicas.

De hecho, allí donde Knauf no ha encontrado un referencial normativo, la compañía ha buscado soluciones alternativas promoviendo en el ámbito europeo, con el apoyo de entidades acreditadas, la elaboración de Documentos Guías (CUAP) de procedimientos para asegurar la correcta evaluación del producto y obtener con ello el marcado .

Por otra parte, es importante que las normas nazcan de experiencias reales, porque



“La calidad se tiene que ver como algo global que incluye también medio ambiente y seguridad laboral”

“Allí donde Knauf no ha encontrado un referencial normativo, ha buscado soluciones alternativas promoviendo en el ámbito europeo, con el apoyo de entidades acreditadas, la elaboración de Documentos Guías (CUAP) de procedimientos para asegurar la correcta evaluación del producto y obtener con ello el mercado C€ con un alto coste de inversión”



su puesta en marcha muchas veces requiere de cambios estructurales en las empresas y tampoco podemos perder de vista el objetivo principal de nuestras actividades: fortalecer a la empresa y conseguir un elevado nivel de fidelidad de los clientes.

#### En un mercado cada vez más global, con clientes y oferta de todo el mundo, ¿qué relevancia adquiere la calidad y la innovación a la hora de lograr organizaciones competitivas?

Es clave. Hoy lo que marca la diferencia entre una empresa y otra es la calidad que da, tanto en sus productos como en servicios. Las empresas preocupadas por el desarrollo, la investigación, la búsqueda constante de calidad, son las mejor preparadas para encarar el futuro. Cualquier empresa que quiera tener un recorrido tiene que apostar por esto.

#### ¿Cómo influye la implantación del Eco-diseño en los productos que elaboran?

Es una herramienta que nos permite mejorar cada producto que analizamos, y nos abre un nuevo campo de actuación, no solamente buscando la optimización de materiales desde el punto de vista económico, sino también desde el ambiental.

Para implantar ecodiseño analizamos el ciclo de vida total del producto: desde la materia prima hasta cómo va a responder nuestro producto una vez instalado; los consumos necesarios para su instalación;

cómo va a favorecer o influir sobre las viviendas que llevan nuestros productos desde el punto de vista de la eficiencia energética, y cómo se va a reciclar. Actualmente, se están realizando proyectos en obra para ver cómo se puede recuperar el producto, para esa información trasladarla a la fase de fabricación.

#### ¿En qué consiste la estrategia de Desarrollo Sostenible 3K?

Es una estrategia corporativa que está enfocada desde tres puntos de vista: el producto que fabricamos, la instalación o puesta en obra, y la implicación con la sociedad. En el primer apartado procuramos que nuestro producto sea eficiente y respetuoso con el medio ambiente. En el segundo, analizamos el ciclo de vida y cómo se instalan los productos para promover una arquitectura más sostenible. En lo que respecta a responsabilidad social, promovemos actividades en nuestras fábricas de sensibilización tanto con nuestro personal como con la comunidad en la que estamos.

Esta estrategia 3K surgió como plataforma para dar a conocer actividades que ya se estaban desarrollando internamente. Es muy importante contar lo que haces, especialmente en empresas que son líderes en sectores y son espejos en los que se miran otros.

#### ¿Cómo ve el momento actual del sector de la construcción?, ¿cómo cambiará su

#### desarrollo futuro respecto al que conocimos antes de empezar la crisis?

Este año se empieza a apreciar una mejoría. No es ni mucho menos los niveles del pasado, pero vuelve a haber movimiento en el sector. Si bien se ha hablado de intentos de cambios en el modelo productivo español, dependiente de la construcción, esto no se ha hecho y con seguridad, será el sector que seguirá tirando de la economía española. Afortunadamente, nuestro producto es muy versátil, tanto para obra nueva como para reformas. Gracias a ello, no ha sufrido la crisis como otros productos.

En España, somos tres los principales fabricantes de Placas de Yeso Laminado, y trabajamos de forma conjunta en lo que a normalización se refiere. Para ello hemos creado la Asociación de Fabricantes de Placas de Yeso Laminado, integrada dentro de ATEDY, con el objetivo de aunar esfuerzos en esta área, como forma de crecer y de ayudar al sector de la construcción a buscar unos referentes de calidad.

#### ¿Qué esperan de una entidad de certificación?

Orientación y reconocimiento. Es bueno poder someter las ideas y los procesos de la empresa al análisis de un tercero para que éste valore tanto los esfuerzos como la importancia de las metas definidas. Además, es importante que el organismo de certificación tenga credibilidad. Para nosotros, AENOR es un gran referente. ▸