

# Un paseo por la Calle de la Calidad

## **GARRY LAMBERT**

Hace 30 años, la ISO 9000 inició la revolución de las normas de sistemas de gestión, inspirando a más de 60 normas ISO para mejorar la gestión en sectores clave como seguridad, salud, medicina, energía, tecnologías de la información y medio ambiente. Al analizar los aspectos más destacados del viaje realizado por estas normas nos preguntamos: ¿cuál ha sido el impacto en las organizaciones que las han implantado?



“La ISO 14001 nos ha ayudado a mejorar significativamente nuestro impacto ambiental. Sólo en 2014, redujimos nuestras emisiones de carbono en más de 23 toneladas, la producción de polvo en más de 20 toneladas y reutilizamos 116 m<sup>3</sup> de agua.”

*Empresa constructora (España)*



“La ISO 9001 ha obrado milagros en nuestro caso. Demuestra quién cumple realmente, lo que funciona y permite adelantarse a problemas que se pueden presentar”

*Editor de periódico (Finlandia)*

**1987** fue el comienzo de algo grande. Hace 30 años vio la luz la ISO 9001, la primera norma de sistemas de gestión del mundo. No sólo se ha convertido en la más exitosa y utilizada de todas las normas de sistemas de gestión de ISO, sino que fue la precursora de una serie de más de 60 documentos que han elevado los niveles de la práctica de la gestión, eficiencia y eficacia en las organizaciones industriales, de servicios y negocios del mundo.

En este artículo se analizan algunos de los aspectos más destacados en el fascinante viaje que han realizado las normas ISO de sistemas de gestión desde su nacimiento hasta ahora, que ofrecen a cualquier organización del mundo grandes oportunidades para la completa implementación de un sistema de gestión integrado multinorma. Esta realidad está, sin duda, muy lejos de los primeros pasos de los sistemas de gestión de la calidad, aunque aún hoy haya quien piense que están dirigidos a las empresas industriales.

Hasta la fecha, se han emitido más de 1,5 millones de certificados<sup>(1)</sup> con las normas ISO de sistemas de gestión en más 170 países de todo el mundo; y varios millones más de organizaciones aplican normas de gestión de ISO para lograr mejoras operativas, satisfacer

requisitos reguladores y mejorar el balance de resultados. Dada su longevidad, no es de extrañar que la ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad, cuente por sí sola con más de un millón de certificaciones, seguida por las más 320.000 según la ISO 14001 de sistemas de gestión ambiental.

### ISO 9000 y el inicio de todo

La ISO 9001 fue la norma de sistemas de gestión de calidad (SGC) que comenzó todo, tras la demanda del mercado de asegurar que los productos y servicios cumplieran constantemente con los requisitos de los clientes y que se mejorara continuamente la calidad. Después de 30 años, esta primera norma ha inspirado a más de 60 documentos ISO para mejorar la gestión en sectores clave. ►►

<sup>(1)</sup> Según la encuesta ISO Survey 2015

“

Hemos experimentado una mejora de la calidad del 85 % en cinco años después de implementar un sistema de gestión basado en la ISO 9000 (QS 9000) para nuestros proveedores de producción.”

*Uno de los tres grandes fabricantes de coches (Estados Unidos)*

“

¿Cómo nos hemos beneficiado de la ISO 9000? Se ha logrado un ahorro del 27 % en gastos generales directos y un 15 % en los costes variables, y hemos reducido los costes de materia prima en un 4 %.”

*Operador de un molino de harina (Nueva Zelanda)*

“

Nuestra certificación ISO 9000 en el ámbito mundial nos da una ventaja competitiva en el mercado internacional, especialmente a medida que más países adoptan las normas ISO.”

*Principal servicio de mensajería/transporte urgente (Estados Unidos)*

► Pero no ha sido un camino sencillo. Cuando la familia de Normas ISO 9000 se publicó fue recibida con sentimientos encontrados. Algunos la vieron solamente adecuada para el ámbito fabril. Otros temían que pudiera reprimir la creatividad y el espíritu innovador de las empresas que luchaban por implementar un sistema percibido, al principio, como rígido y burocrático. Sin embargo, la Norma ISO 9001 y la gestión de la calidad recibieron un enorme impulso en la década de 1980 cuando la entonces primera ministra del Reino Unido, Margaret Thatcher, desafió a la industria británica a igualar a Japón en diseño y calidad, como recuerda Charles Corrie, Secretario del Subcomité 2 del ISO/TC 176 *Sistemas de la calidad*, que estuvo implicado muy de cerca en el desarrollo de la Norma ISO 9001. “Margaret Thatcher proporcionó el ímpetu necesario asignando niveles significativamente mejorados de fondos para establecer un programa de calidad nacional que animó a las empresas a implementar la Norma ISO 9001. La conciencia sobre el valor de la gestión de la calidad se disparó y se llevaron a cabo el 80 % de las primeras certificaciones ISO 9001 en Reino Unido. En los años que siguieron, la industria de Reino Unido cerró la brecha de la calidad con Japón radicalmente, gracias al no poco significativo impacto de la ISO 9001”, explica Corrie.

### Un año de referencia

La Norma ISO 9001 ha experimentado una revisión sustancial desde 1987; primero en 1994, luego en 2000 y 2008, y más recientemente en 2015. La última actualización se produjo en respuesta a los grandes cambios en la tecnología, la diversidad de negocios y el comercio mundial en los 15 años posteriores a la revisión del 2000, y también para reflejar el creciente protagonismo del sector servicios.

2015 fue un año de referencia. El gran avance fue la publicación de las ediciones de 2015 de la ISO 9001 e ISO 14001 que suponían la incorporación de una nueva estructura de alto nivel. Desarrollada por ISO, la estructura de alto nivel proporciona una estructura idéntica, texto y términos comunes y definiciones para todas las normas de sistemas de gestión. Ahora, todas estas normas podrán alinearse, facilitando la plena integración de varias de ellas en un sistema de gestión en una organización.

“El énfasis en la comprensión del contexto interno y externo del negocio, liderazgo y vínculos con la dirección estratégica de la organización y un



Un beneficio clave de la ISO 14001 es que nos permite reunir todas las acciones ecoeficientes de la organización en un plan coherente.”

*Fabricante aeroespacial (Europa)*

En 2014, logramos ahorrar un 6,7 % en consumo de energía de forma global.” (alusión a su sistema de gestión ambiental ISO 14001 global)

*Corporación multinacional de máquinas industriales (Estados Unidos)*

El crecimiento de las exportaciones ha sido de un 400 %. Ahora podemos participar en las licitaciones de contratos como una compañía certificada con ISO 9000.”

*Fabricante de electrónica (India)*



pensamiento basado en el riesgo hace de la ISO 9001:2015 (y de las otras normas con la estructura de alto nivel) auténticos sistemas de gestión de dirección y control, pensamiento estratégico y excelencia operativa”, afirma Dick Hortensius, Consultor Senior de Sistemas de Gestión, Medio Ambiente y Sociedad de NEN, Instituto Holandés de Normalización, que ha contribuido al desarrollo de normas de la calidad de ISO y normas ambientales.

### “¡Es el medio ambiente, estúpido!”

A principios de la década de los 90 la concienciación ambiental fue cobrando importancia y la protección del planeta se convirtió en una prioridad. Un giro ambiental al lema de la campaña de Clinton de 1992 “¡Es la economía, estúpido!” hubiera sido más adecuado ese año cuando se presentó por primera vez la necesidad de una norma para un sistema global de gestión ambiental en la Cumbre de la Tierra de 1992 en Río, Brasil. Aquel evento decisivo situó al desarrollo sostenible firmemente en la agenda política y dio el impulso para el desarrollo de la Norma ISO 14001.

Publicada por primera vez en 1996, la ISO 14001 ha sido aclamada como la norma de sistemas de gestión ambiental más exitosa del mundo, ayudando a las grandes y pequeñas organizaciones a ofrecer mejoras ambientales en sus actividades, reducir costes y mejorar la gestión del cumplimiento. Las revisiones de 2004 y más significativamente la de 2015 con la incorporación de la estructura de alto nivel en las normas de sistemas de gestión y el concepto de “pensamiento de ciclo de vida” han asegurado que el sistema de gestión ambiental de ISO se haya mantenido a la par con el drástico incremento sobre la conciencia ambiental, dirigida a superar las cuestiones relativas al cambio climático.

### La madre de todas las normas

Las familias de Normas ISO 9000 e ISO 14000 fueron los catalizadores para la familia más completa del mundo de normas de sistemas de gestión, desarrollada por equipos de expertos de empresas, sectores y gobiernos para responder a la clara necesidad de normas que hacen del mundo un lugar mejor, más seguro, más sostenible y menos ineficiente.

Algunas de estas normas de gestión “primaria” han dado lugar a familias enteras de normas relacionadas y versiones sectoriales específicas, como las AS 9100, versión para el sector aeroespacial de ISO 9001; TL 9000 para la comunidad de las telecomunicaciones; y QS 9000 para la industria automotriz. Si el número de certificaciones globales es una forma de medir su éxito, entonces varias normas de sistemas de gestión de ISO destacan por el gran número de organizaciones que la utilizan. Tras las líderes ISO 9000 e ISO 14000, aquí se indican algunas otras:

- **ISO 50001 (gestión de la energía)**

Publicada en 2011, la Norma ISO 50001 ya ha permitido que más de 12.000 organizaciones certificadas integren la eficiencia energética en sus operaciones diarias, ayudándoles a ahorrar dinero, conservar los recursos y combatir el cambio climático.

- **ISO/IEC 27001 (seguridad de la información)**

Aproximadamente 28.000 organizaciones certificadas de todo el mundo usan la Norma ISO/IEC 27001 para mantener su información ►►

“

Aplicar la Norma ISO 9002 nos ha aportado una ventaja en el mercado frente a empresas que no están certificadas.”

*Multinacional farmacéutica (Estados Unidos)*

“

Estamos orgullosos de decir que todas nuestras instalaciones están certificadas de acuerdo con las Normas ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 29001 e ISO/IEC 17025, lo que crea un marco en el que expandirse en el ámbito mundial.”

*Fabricante de tuberías (India)*

“

En 2004 utilizamos 3,21 litros de agua por litro de bebida producida, pero desde 2011 el uso anual hasta la fecha ha sido de hasta 2,2 litros. Esto supone una mejora del 31 % en ese periodo” (alusión a la implementación de la Norma ISO 14001 en 75 plantas embotelladoras en 28 países)

*Principal empresa embotelladora de bebidas gaseosas (Grecia)*

► a salvo de cualquiera de los crecientes riesgos de seguridad –como ciberataques– a los que se enfrentan las empresas en la actualidad.

- **ISO 22000 (gestión de la inocuidad de los alimentos)**

Más de 32.000 organizaciones en la cadena alimentaria utilizan la certificación ISO 22000 para identificar y controlar los riesgos relacionados con la seguridad alimentaria y contribuir a la seguridad de la cadena de suministro global de alimentos.

- **ISO 13485 (dispositivos médicos)**

Hasta la fecha, más de 26.000 organizaciones en la industria de dispositivos médicos utilizan la Norma ISO 13485 para proporcionar dispositivos médicos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios.

## Lleno de sorpresas

Lejos de ser aburridas y burocráticas, muchas normas de sistemas de gestión ISO combinan la funcionalidad con la innovación de manera sorprendente. Por ejemplo, la Norma ISO 20121:2012 trajo la gestión de la sostenibilidad de eventos para los Juegos Olímpicos 2012 en Londres y también hizo posible convertir el festival de Eurovisión 2013 en Malmö, Suecia, en un evento sostenible.

El año pasado vio la luz la ISO 37001:2016, primera norma internacional de sistema de gestión de lucha contra el soborno en el mundo. Además, la aplicación de la ISO 9001 ahora se extiende a organizaciones electorales en todos los niveles de la Administración, con la publicación de las ISO 17582 e ISO 18091. Y la muy esperada ISO 45001, cuya publicación se espera a lo largo de 2018, que se convertirá en la primera norma internacional para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

## ¿Ha valido la pena todo esto?

¿Ha valido la pena todo el trabajo de los expertos en el desarrollo de normas en decenas de comités técnicos ISO durante estos más de 30 años? Desde que se publicó la Norma ISO 9001, se han conocido cientos de historias de casos de organizaciones grandes y pequeñas, privadas y públicas, industriales y de servicios, y en la mayoría de países del mundo, donde explican sus experiencias, siempre muy positivas, en la implementación de las normas de sistemas de gestión ISO. Los siguientes comentarios de Cisco SystSGA y Nestlé son los más recientes. “Un estudio de proveedores con la certificación TL 9000 de productos de infraestructura inalámbrica demostró que, entre 2008 y 2016, la generalizada disminución en el número de elementos devueltos después de la compra, por cualquier motivo (ya sea un defecto o incumplimiento de las expectativas del cliente), dio como resultado el ahorro de un coste de más de 800.000 millones de euros anuales”, explica Sheronda Jeffries de Cisco SystSGA, que representa a QuEST Forum, una organización de calidad mundial para la comunidad de telecomunicaciones.

“Como compañía mundial de alimentos, Nestlé está muy involucrada en el desarrollo de normas internacionales basadas en la ciencia. Estamos usando varias normas, como la ISO 22000, en nuestras fábricas y creemos que esas normas de seguridad internacional de alimentos juegan un papel importante y pueden servir para mejorar los resultados de seguridad de alimentos.”, afirma el Dr. Ludovica Verzegnassi, del Departamento de Asuntos Regulatorios y Científicos Corporativos, Nestlé. ●

“La incorporación de la ISO/IEC 27001, con su enfoque en la seguridad, y la ISO/IEC 20000, con su enfoque en servicios, nos ha permitido mejorar nuestro sistema de gestión con una base de referencia para hoy, pero centrada en el mañana.”

*Proveedor de sistemas de información (Estados Unidos)*

“Desde la implementación de la Norma ISO 50001, hemos sido más proactivos en la presentación de ideas de reducción de consumo de energía. Como ejemplo, estamos instalando nuevas lámparas y se estima un ahorro de al menos 180 kW y 1.532.768 kWh en un año.”

*Fabricante de neumáticos (Estados Unidos)*

“La aplicación de la Norma ISO 22000:2005 no sólo ha mejorado la calidad y seguridad alimentaria, sino también la reducción de residuos y del coste de producción.”

*Fabricante de neumáticos (Estados Unidos) Fundación humanitaria que alimenta a casi un millón de niños diariamente (India).*

“La aplicación de la Norma ISO/IEC 27001:2005 nos permite identificar y analizar los riesgos y hacer todo lo posible por prevenirlos.”

*Banco (Rusia)*

