

## **Reflexiones sobre la utilidad de ISO 9001**

### **Artículos de gestión**

Fecha de publicación: 20/01/06

El objeto de este artículo no es someter a examen el modelo de gestión ISO 9001:2000, es más, no creo que escriba nunca a propósito de ello, ya que me parecería injusto y me sentiría un quisquilloso. Quiero dedicar estas líneas a reflexionar sobre la utilidad de su aplicación. Esto puede sonar contradictorio: si un modelo de trabajo es tan bueno, entonces será bueno aplicarlo. Lamentablemente, según mi punto de vista esto no es así, y la culpa la tenemos nosotros, las personas.

Que una persona cambie su conducta en el trabajo de forma sostenida en el tiempo es tan difícil como pedirnos que cambiemos algún aspecto de nuestra conducta personal. Por ejemplo, como pedir a una persona que gesticula mucho que lo haga poco, o convertir en ordenada a una persona desordenada. Y que hagan esto no hoy ni mañana, sino siempre.

Un famoso refrán reza: "el hombre es el único animal que tropieza 2 veces en la misma piedra", y respecto a la conducta se puede añadir: "si pasa 1 vez, pasará otra". Y es que somos así, tenemos una inercia que es difícil trincar de forma definitiva (a veces sí pasa, pero son contadas, y diría yo que se debe a cambios químicos en nuestra mente más que a nuestra voluntad, que por otro lado también depende de nuestro cerebro).

Frente a esta inercia que todos tenemos en nuestra forma de proceder, se opone en la empresa la presencia del Jefe y las Normas de la empresa (que emanan también del Jefe). Se da la misma situación que entre hijos y padres, sólo que en este caso una misión importantísima del padre es la de forjar en su hijo una conducta que le permita desenvolverse en sociedad. Los Jefes también intentan forjar la conducta de sus subordinados, pero tienen menos posibilidades para modelar, porque la pieza está más endurecida.

Un amigo psicólogo de dilatada experiencia me explicó en una ocasión que el trabajo que estaba haciendo yo (consultor de gestión), antes la hacían los psicólogos. Me quedé de piedra, defendí irracionalmente por qué los ingenieros eran más adecuados, pero me fui a casa convencido de que él tenía razón. No por la carrera en sí, sino por el perfil de persona necesario para ayudar a implantar un modelo de gestión. Trabajar con las personas, tanto en motivación y educación (aprender lo que significa ser profesional, qué es y qué no es una conducta profesional), como en formación, es la clave para obtener resultados con las personas. Decía un famoso "gurú" americano que prefería un mal plan bien ejecutado, que un buen plan mal ejecutado. Pues bien, con ISO 9001:2000 tenemos un buen modelo (en mi opinión), e implantarlo bien o mal, según los argumentos expuestos, tiene bastante que ver con la conducta profesional de las personas que lo deben implementar.

Asumida la importancia de la inercia en la conducta, el primer problema con el que se enfrenta ISO 9001:2000 en una organización es el Jefe:

Quién le va a decir a él cómo ha de trabajar!. *Eso de la ISO es para los demás, yo seguiré como*

*siempre, bueno, si es necesario haré un poco de paripé: atenderé al auditor diciéndole lo comprometido que estoy con la calidad (quién no quiere calidad!), firmaré los cuatro papeles que se me ofrezcan,...*

No quiero ser alarmista, esta no es la actitud de todos, afortunadamente, pero sí de bastantes. Otro gran porcentaje creen realmente en ello, pero es como dejar de fumar, quieres pero no puedes. Diría yo que sólo aquellos cuya conducta profesional se asemeja al modelo ISO 9001:2000 son capaces de que su empresa trabaje así. Porque el jefe es el jefe, y si tiene interés en que el personal trabaje de una determinada manera, o se trabaja así, o no se trabaja.

Hasta el momento, amigo lector, estés o no de acuerdo con lo escrito, te preguntarás qué beneficio puede obtener una organización que se enfrente a su implantación, con independencia de las personas que la integren. Creo sinceramente que hay unas cuantas, que procedo a continuación a enumerar:

- 1.- Permite conocer una forma de gestión (unas prácticas) consensuadas por expertos de todo el mundo y reflexionar sobre la forma de trabajar.
- 2.- Sirve de oportunidad para obtener opiniones, críticas, e ideas de profesionales externos a la organización.
- 3.- Ejerce presión sobre la organización para corregir vicios y cumplir las "leyes de gestión" (que residen en la documentación del Sistema de Gestión).

Se puede advertir que los dos primeros beneficios constituyen oportunidades que la organización puede o no aprovechar, y que no todas las personas lo hacen en la misma medida, mientras que la tercera sí es un beneficio (o sufrimiento) común para todas, sobretodo si el sistema se certifica por tercera parte. En este caso los auditores de certificación actúan de profesores evaluadores, y sus auditorias son citas regulares con el examen.

El incremento del número de organizaciones certificadas ISO 9001 se debe principalmente a obligaciones establecidas por el mercado. Son muchos los sectores donde el cliente exige a sus proveedores la certificación. Paradójicamente, es la certificación indiscriminada el principal enemigo de la imagen pública de la propia Norma. De todos es conocida la laxitud de las entidades de certificación para otorgar certificados, no obstante "viven de eso", es un negocio. En mi opinión esta obligación no sirve más que para engordar un nuevo mercado, y no deviene en beneficio apreciable para los clientes que exigen la certificación, al menos no en esta generación. Sin embargo la dirección es buena, con cada nueva generación (tanto de trabajadores como empresarios) las pautas de conducta profesional normalizadas irán abriéndose camino entre las conductas generales. Quizás nuestros nietos integrarán sin esfuerzos lo que en la actualidad presenta algo inalcanzable para muchos.