

LOS TRABAJADORES Y LAS NORMAS ISO 9000

por Daniel Ximénez Sáez y Oscar A. Martínez.

Introducción

Todos los días un número creciente de empresas convoca a sus empleados a cooperar con la implementación de Normas ISO 9000 en sus lugares de trabajo. Las presentan como una iniciativa de carácter meramente técnico, destinada a responder a ineludibles exigencias externas provenientes del mercado, y aseguran que traerán beneficios para todos y que nadie se verá perjudicado.

Para poder dar una adecuada respuesta a esta nueva iniciativa empresaria muchos trabajadores están llevando adelante una ardua tarea de reflexión y elaboración de ideas propias. Este informe sobre las Normas ISO 9000, que se propone colaborar con ese esfuerzo, fue originariamente elaborado para ser utilizado en un taller para delegados metalúrgicos de la UOM Seccional Quilmes realizado durante el año 1995 con el objetivo de informarse, debatir y comenzar a elaborar un punto de vista propio sobre el tema. Por su origen este es, por lo tanto, un material comprometido con el interés de los trabajadores.

Una primera versión de este trabajo la publicó el Centro de Investigación y Promoción Educativa y Social (CIPES) en Enero de 1996. Esta versión de Mayo de 1998 ha sido en parte corregida y actualizada. En cuanto a las conclusiones, decíamos por ese entonces que la historia de las ISO 9000 en nuestro país era muy breve y que por esa razón no se podían dar opiniones categóricas sino más bien observaciones e interrogantes. Proponíamos además algunas iniciativas sindicales de carácter cauteloso y preventivo.¹ Desde ese momento hasta hoy muchas empresas más han obtenido su certificado. Sin embargo los trabajadores se deben aún un balance de esta experiencia que les permita tomar posición y desplegar una respuesta elaborada sobre esta iniciativa empresaria. Por esa razón consideramos que aquellas opiniones y advertencias siguen teniendo vigencia.

¹ Posteriormente pudimos conocer algunos trabajos de autores extranjeros que planteaban las mismas críticas y preocupaciones que nosotros: Mike Parker (EEUU) y Bruce Allen (Canadá).

1. Historia De Las Normas ISO 9000.

La industria y la normalización.

En algún sentido esta historia comienza con la industria misma. Porque la historia de estas normas se inscribe en la historia más larga de la **normalización** (o estandarización) dentro de la industria moderna. A medida que avanza la producción en serie y se vuelve más compleja la actividad industrial se hace cada vez más necesaria la normalización de materiales y productos. La producción industrial reclama piezas intercambiables y materiales confiables. Una de las primeras ramas que va a enfrentar este problema va ser la de fabricación de armas. Era necesario que los repuestos ajustaran perfectamente, que cada munición encajara exactamente en cualquier arma del correspondiente calibre, etc. Por eso los primeros esfuerzos sistemáticos por establecer parámetros y medidas universales para cada especificación se dieron en ese sector. Pero esto se fue dando en toda la industria, primero en cada país y luego internacionalmente.

La normalización se propone²:

- la definición de los resultados mínimos que se esperan de un producto en circunstancias normales
- la unificación de las dimensiones y las tolerancias a fin de garantizar la intercambiabilidad de las piezas
- y la simplificación de la cantidad eliminando variedades inútiles.

Nacen las organizaciones normalizadoras.

Con el paso del tiempo en cada país se fueron creando organizaciones que se proponían elaborar y difundir normas para la fabricación de todo tipo de productos. Estos organismos, como el IRAM (Instituto de Racionalización Argentino de Materiales) de nuestro país, están integrados por representantes de distintos sectores vinculados a la industria: empresarios, gerentes, ingenieros, técnicos, institutos oficiales (en Argentina: INTA, INTI, CNEA, etc.). Pero ni los trabajadores ni sus organizaciones han participado en ellos. Los gobiernos, a su vez, las reconocen, las tienen en cuenta y las promueven, pero no son organismos estatales. Son, por lo tanto, organizaciones privadas fuertemente vinculadas a los intereses y necesidades de las empresas.

Sus funciones en general son tres:

1. Elaborar normas.
2. Promover su reconocimiento y aplicación
3. Certificar su cumplimiento cuando les es solicitado (en nuestro país el conocido sello IRAM es un ejemplo de certificación que ya existía).

² G. Lubert "La preparation du travail" Chotard et Associes Editeurs, 1972.

HISTORIA DE LAS NORMAS ISO 9000.	
1947	<p>Se crea la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).</p> <p>Sede: Ginebra, Suiza.</p> <p>Integrantes en la actualidad: representantes de organismos de normalización de mas de 100 países, empresarios y expertos.</p> <p>Labor realizada: más de 14.000 normas.</p>
	<p>Antecedentes de las ISO 9000:</p> <p>1963 Normas MIL-Q 9858A de las Fuerzas Armadas de los EEUU.</p> <p>1970 Normas AQAP1 de la NATO (Organización Militar del Atlántico Norte).</p> <p>1979 Normas BS 5750 del organismo normatizador de Gran Bretaña.</p>
1980	ISO crea la Comisión Técnica 176 (TC/176).
1986	Se publica la Norma ISO 8402 (Vocabulario).
1987	Se publican las Normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004.
1990	<p>La Food and Drugs Administration (FDA) de EE.UU. adopta las normas ISO 9000.</p> <p>La TC/176 publica el informe Visión 2000.</p>
1991	El Ministerio de Industria y Comercio de Japón decide promover las normas ISO 9000.
1994	Se modifican y amplían las normas ISO 9000 y 9004.

Se crea la ISO.

En el año 1947 se creó una nueva organización normalizadora pero de carácter internacional, es decir que está integrado por personas de diferentes países y se propone cumplir las funciones antes mencionadas pero a nivel mundial.

Esta organización fue denominada **International Organization for Standardization (ISO)** y fijó su sede permanente en la ciudad de Ginebra, en Suiza. Desde ese momento hasta el día de hoy ha elaborado una enorme cantidad de normas para todo tipo de productos. Se calcula esa cantidad en más de 14.000 normas. Actualmente integran esta organización representantes de más de 100 organismos nacionales de normalización, de grandes empresas multinacionales, y de organismos técnicos. Para la elaboración de las distintas normas conforma comisiones de trabajo con miembros de empresas y expertos que son invitados especialmente para ese fin. La ISO ha formado más de 180 comisiones técnicas que abarcan prácticamente a todos los sectores de la actividad económica.

La Comisión Técnica 176.

En 1980 la ISO creó la Comisión Técnica 176 con la misión de proponer normas de carácter general destinadas a ordenar la situación causada por la proliferación de normas de todo tipo por todo el mundo y unificar a nivel internacional criterios generales sobre la calidad en la producción. Entre sus principales animadores se encuentran directores y técnicos de grandes empresas y organismos de regulación, de cooperación e investigación como la Boeing, la NATO, la Organización Atómica Internacional, de la industria aeroespacial, etc..

La Comisión Técnica 176 redactó las normas ISO 9000. Previamente elaboró la norma 8402 con el fin de comunicar el significado atribuido a los términos y conceptos utilizados en la redacción de estas normas.

Antecedentes de las ISO 9000.

En realidad estas normas no son demasiado originales. Están basadas en normas que ya existían de antes y que a su vez son la culminación de una larga evolución en el campo del control de calidad tradicional y de la gestión de la empresa a nivel, fundamentalmente, industrial.

En 1963 las Fuerzas Armadas de los EE.UU. empiezan a aplicar una serie de normas propias que denominan Normas MIL-Q 9858A. En 1970 la NATO, organización que coordina el accionar de las fuerzas militares de los países de Europa y los EE.UU. difunde sus propias normas conocidas con el nombre de Normas AQAPI. El antecedente más reciente e importante de la serie ISO 9000 lo constituyen las normas inglesas BS 5750.

Publicación de las Normas ISO 9000 y su rápida expansión.

Las primeras normas ISO 9000 fueron publicadas en 1987. A partir de ese momento los organismos normalizadores de cada país fueron haciendo suyas estas

normas. Para 1994 ya lo habían hecho más de 70 países. Cada país las puede adoptar con la denominación ISO o asignarle su propia denominación, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

EJEMPLOS DE OTRAS DENOMINACIONES DE LAS ISO 9000 SEGUN PAISES:				
ISO	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003	ISO 9004
UNION EUROPEA	EN 29001	EN 29002	EN 29003	EN 29004
ESTADOS UNIDOS	ANSI/ASQC Q91	ANSI/ASQC Q92	ANSI/ASQC Q93	ANSI/ASQC Q94
PAISES BAJOS	NEN 2646	NEN 2647	NEN 2648	NEN 2650
REINO UNIDO	BS 5750 Parte 1	BS 5750 Parte 2	BS 5750 Parte 3	BS 5750 Parte 4
ARGENTINA	IRAM-IACC-ISO E 9001: 1994	IRAM-IACC-ISO E 9002: 1994	IRAM-IACC-ISO E 9003: 1994	IRAM-IACC-ISO E 9004: 1994

ISO no tiene autoridad para imponer las normas que emite ni esa es su política. Considera que la aplicación común de normas únicas de producción debe ser el resultado de acuerdos alcanzados por consenso, y el consenso necesita de un cierto tiempo de estudio y discusión de las partes involucradas hasta que finalmente la norma sea adoptada como propia.

En este punto es oportuno recordar que no todas las partes involucradas participan de este proceso de elaboración y acuerdo. Los trabajadores no tienen ni han tenido participación directa en estas instancias. En los distintos organismos nacionales o internacionales que definen y acuerdan normas y estándares de producción no existe representación de los trabajadores a pesar de que ellos constituyen una parte decisiva en todo proceso productivo y siempre resultan afectados por las medidas que allí se apliquen, ya sea en sus condiciones de trabajo, de contratación, en las calificaciones, etc.

Dos hechos jugaron un papel muy importante en el proceso de aceptación de las normas ISO 9000 en el mundo: por un lado su adopción, en 1990, por parte de la influyente Foods and Drugs Administration (organismo estatal que controla la producción y el comercio de los alimentos y medicamentos en los EE.UU.), y por otro lado la decisión, tomada en 1991, por el poderoso Ministerio de Industria y Comercio

Exterior del Japón (MITI), de promover el reconocimiento y aplicación de las normas en su país.

El informe Visión 2000.

En ese año también, la CT/176 elaboró un informe, conocido con el nombre de Visión 2000, que se considera importante ya que en él se definen los criterios para el desarrollo futuro de las Normas ISO 9000. Un análisis de ese informe excede los alcances de este trabajo, sólo diremos aquí que uno de los criterios que allí proponen es que se respete y se conserve el carácter general y abstracto que tienen las normas.

Las normas ISO 9000 por decisión del CT/176 sólo se modifican en instancias especiales que ocurren cada cinco años aproximadamente. En 1994 se aprobaron nuevas normas de la serie y se modificó en parte la estructura de las existentes.

2. Implementación Y Certificación De Las ISO 9000

Preocupaciones empresarias.

Supuestamente, aquellas empresas que apliquen estas normas se verán beneficiadas con un aumento en la calidad de sus productos y procesos y con un incremento de la eficiencia general de sus empresas.

Sin embargo las empresas parecen estar más interesadas sólo en un aspecto muy concreto: la certificación. Ocurre que en la práctica comercial un número creciente de compradores ponen como condición para concretar sus pedidos que sus proveedores apliquen las Normas ISO 9000 (o sus equivalentes según cada país). Y exigen alguna demostración de que eso es así. Podría ser que el comprador realizara una inspección por sí mismo en la empresa proveedora, pero eso es poco práctico. Por eso se ha ido imponiendo el procedimiento de certificación de cumplimiento a cargo de un tercero. Este tercero son entidades privadas que se dedican a certificar que determinada empresa aplica alguna de las Normas ISO 9000.

Quiénes pueden certificar?

En teoría cualquier entidad particular dedicada a asesorar en el tema de control de calidad podría otorgar certificados. Pero es necesario cierto prestigio para que esos certificados tengan algún reconocimiento y sean aceptados por los particulares. También se considera que debe existir separación entre las que asesoran y las que certifican. Eso le daría mayor seriedad al sistema, ya que las certificadoras no aparecerían comprometidas con la labor de implementación realizada por las consultoras y viceversa. Por eso lo que ocurre es que las consultoras se dedican a asesorar y las certificadoras sólo a certificar. Esto al principio no fue así y muchas certificadoras brindaban también el servicio de consultoría para implementación.

También se acostumbra que las certificadoras cuenten a su vez con un aval externo. Ese aval lo dan entidades de nivel internacional y prestigio en el mundo de los negocios y le brinda a la certificadora la posibilidad de ganar más clientes y cotizar mejor sus servicios. Una certificadora que aspire a ofrecer un certificado prestigioso tratará de obtener varios de estos avales. A estas entidades, que se dedican principalmente a avalar a las certificadoras se las denomina acreditadoras.

Finalmente recordemos que estaban las entidades normatificadoras, es decir aquellas que se dedicaban principalmente a elaborar y consensuar normas

Repasando, tenemos distintos tipos de organizaciones vinculadas al tema de la normalización para el aseguramiento de la calidad y de las Normas ISO 9000 en particular:

- las **normalizadoras**: elaboran y promueven normas
- las **certificadoras**: otorgan certificados a las empresas que han implementado a su satisfacción las normas
- las **acreditadoras**: le dan su aval a las certificadoras
- y las **consultoras**: brindan un servicio de asesoramiento, capacitación, y monitoreo para la implementación de las normas.

A continuación presentamos tres cuadros con ejemplos de las principales organizaciones normalizadoras, certificadoras y acreditadoras de diferentes países.

ORGANISMOS NORMALIZADORES
Organización Internacional de Standarización / ISO (INTERNACIONAL).
British Standard Institute for Quality Assurance / BSIQA (GRAN BRETAÑA)
American National Standards Institute / ANSI (EEUU)
Asociación Francesa de Aseguramiento de la Calidad / AFAQ (FRANCIA)
Instituto Alemán de Normatización / DIN (ALEMANIA)
Asociación Española de Normalización / AENOR (ESPAÑA)
Instituto Argentino de Racionalización de Materiales / IRAM (ARGENTINA)
Asociación Brasileña de Normas Técnicas/ ABNT (BRASIL)

ENTIDADES ACREDITADORAS

Registrar Accreditations Board / RAB (EEUU)

Dutch Certification Council / RvA (HOLANDA)

TGA / GMBH (ALEMANIA)

Japan Accreditation Board / JAB (JAPON)

Swiss Accreditation Service / SAS (SUIZA)

Entidad Nacional De Acreditación / ENAC (ESPAÑA)

National Accreditation of Certification Bodies/ NACB (GRAN BRETAÑA)

Swiss Association for Quality and Management Systems/ SGS (SUIZA)

Argentino: Está en formación con apoyo oficial mediante Decreto 1474/95.

ENTIDADES CERTIFICADORAS (que operan en Argentina).

Bureau Veritas Quality International (GRAN BRETAÑA)

Societe Generale de Surveillance / SGS (SUIZA)

Det Norske Veritas / DNV (PAISES BAJOS)

Lloyd's Register Quality Assurance (GRAN BRETAÑA)

T U V (ALEMANIA)

Fundación Vanzollini (BRASIL)

IRAM (ARGENTINA)

Cuánto tiempo demanda obtener el certificado?

La certificación se obtiene luego que la empresa pone en práctica en el establecimiento en cuestión las normas ISO 9000. La entidad certificadora realiza una serie de audiencias de monitoreo y evaluación y cuando considera que la empresa cumple de conformidad con las disposiciones de las normas le otorga un certificado y la incorpora a un **registro de empresas certificadas**. Este registro queda a disposición de cualquiera que desee consultarlo, por ejemplo un comprador que busca proveedores que apliquen las normas ISO 9000.

Este trámite suele llevar entre un año y dos años y medio, según las características de la empresa de que se trate. Si la empresa ya cuenta con métodos de producción y control similares a los establecidos por las normas el proceso será más rápido. De lo contrario el tiempo será mayor y también los costos.

Por otro lado hay que tener en cuenta que el certificado debe ser renovado cada **3 años** y que las empresas que lo obtienen son auditadas cada **seis meses** por el organismo certificador.

De una encuesta realizada por un instituto privado³ entre un grupo de empresas argentinas que obtuvieron la certificación surgió que cuanto más chicas eran las empresas más tiempo les tomaba obtener el certificado. También se observó que las grandes empresas son las más interesadas, por el momento, en obtener el certificado.

RESULTADOS DE UNA ENCUESTA SOBRE 19 EMPRESAS ARGENTINAS					
Tamaño	Cantidad	Porcentaje	Costos Externos	Hs./Hombre Capacitación	Tiempo de Instalación
Grande	10	53%	\$ 43.000	36,3 hs.	18,3 meses
Mediana	7	37%	\$ 40.000	76,3 hs.	21,3 meses
Pequeña	2	10%	\$ 19.000	250 hs.	24 meses

Fuente: Rev. Com. Exterior Junio 95/ IPACE.

El costo de la certificación.

El costo de la certificación depende de varios factores. En primer lugar se deben distinguir los costos internos y los externos.

Los *costos internos* son los que debe asumir la empresa para financiar las reformas de instalaciones, compra de nuevos equipos, contratación de personal, gastos administrativos, de papelería, impresiones, etc., que sean necesarios para dar cumplimiento con las exigencias de las normas.

³ Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE) que publicó los resultados de su encuesta en la Revista Comercio Exterior del mes de Junio de 1995.

Los *costos externos* corresponden a los gastos de asesoramiento, capacitación y precio del certificado facturado por la o las entidades contratadas para esos fines. Suele ocurrir que se contrate a una consultora para el asesoramiento y capacitación del personal (puede ser una firma no importante, nueva, y por lo tanto más económica) y otra para que haga la auditoría y extienda el certificado (más conocida y más cara). Para la imagen lo importante es quién extiende el certificado, pero eso tiene un precio, que varía según el prestigio de la firma certificadora. A esos costos, que podríamos llamar por honorarios o aranceles, hay que agregar las expensas, es decir los gastos por: pasajes, viáticos por comida y alojamiento, etc., de los técnicos y profesionales de la firma.

Ambos costos, internos y externos, van a depender a su vez de una serie de factores, como:

- El tamaño de la empresa, la cantidad de establecimientos que tenga y su localización y dispersión geográfica (recordemos los viáticos).
- La cantidad de líneas de productos que elabore y servicios que brinde.
- La cantidad de personal ocupado.
- La Norma ISO de que se trate. A cada empresa le corresponde una en particular y cada una tiene distinto grado de extensión y complejidad.
- Si se alcanza o no el objetivo en el primer intento; y si es necesario tomar medidas correctivas posteriores.
- El estado de organización previo de la empresa.

Para el año 1990, el RAB, el principal organismo acreditador de los EE.UU., condujo una encuesta informal entre varias empresas certificadoras de ese país y estimó el costo de certificación para una empresa tipo (un solo establecimiento, una sola línea de productos, 200-300 empleados, certificado de ISO 9002, éxito en el primer intento, y ausencia de medidas correctivas posteriores) en una cifra que iba de los 10.000 a los 15.000 dólares.

En nuestro país (ver el cuadro anterior) los valores son bastante más elevados. A las empresas medianas y pequeñas, si bien pagan menos que las grandes se les hace muy onerosa la obtención del certificado en relación a su tamaño y recursos.

A veces son las grandes empresas, que necesitan que sus proveedores (generalmente pequeñas empresas) estén certificados, las que les sugieren a los mismos que se agrupen para costear entre todas los gastos de asesoramiento, capacitación y certificación.

Según la revista Comercio Exterior⁴ en otros países los costos de certificación serían mucho más bajos: Malasia \$ 1.500, Gran Bretaña \$ 2.000, por ejemplo.

Un experto norteamericano⁵ opina que en tanto estos valores se regulan también en base a las leyes del mercado es probable que tiendan a aumentar, debido al escaso número de entidades de prestigio para atender una demanda creciente de certificación por parte de las empresas.

⁴ Número de Junio de 1995 de la Revista Comercio Exterior.

⁵ G. Hutchins, en su libro "ISO 9000", Nueva York, 1994.

La expansión mundial de las normas ISO.

Desde que las Normas ISO 9000 fueron publicadas en el año 1987 han sido adoptadas por un gran número de empresas en todo el mundo empezando por los países desarrollados occidentales y siguiendo luego por el resto.

Cantidad de empresas certificadas	
País	1994
BRASIL	384
ARGENTINA	34
CHILE	25
REINO UNIDO	22.000
ALEMANIA	3.470
ITALIA	2.008
ESTADOS UNIDOS	1.200
TOTAL EUROPA	45.000
RESTO DEL MUNDO	3.000

Fuentes: Revista Comercio Exterior de Junio 95, Clarín⁶, y Greg Hutchins.

Empresas con certificación ISO 9000 por continentes.	
Region	Porcentaje
EUROPA	73 %
ASIA	9 %
AMERICA DEL NORTE	8 %
OCEANIA	8 %
AFRICA	1 %
AMERICA DEL SUR	1 %
Total :	100 %

Fuente: Clarín, 2/10/97.

⁶ Valentina Alvarez, ISO 9000: clave para exportar, Clarin 26-3-95.

Cantidad de Empresas con Certificación ISO 9000 en Argentina y Brasil					
País	1993	1994	1995	1996	1997
ARGENTINA	10	34	70	221	448
BRASIL	150	384	1000	1525	2300

Fuente: Clarín, 2/10/97.

Normas ISO 9000 certificadas en Argentina	
<i>Norma</i>	<i>Porcentaje</i>
ISO 9001	33,7 %
ISO 9002	65,3 %
ISO 9003	1 %

Fuente: Clarín, 2/10/97.

Empresas certificadas en Argentina por sector de actividad	
<i>Actividad</i>	<i>Procentaje</i>
Química y Petroquímica	28 %
Metalmecánica	23 %
Servicios	12,5 %
Celulosa y Caucho	11 %
Electro-electrónica, Informática y Telecomunic.	9,4 %
Metalúrgica	9,4 %
Alimentación	6,7 %
Total:	100 %

Fuente: Clarín, 2/10/97.

Entre las 448 empresas argentinas que habían certificado antes de 1998 estan Alto Paraná, 3 M, Siderar, Pescarmona, Petroquímica Río Tercero, Alba (Bunge y Born), Atanor (ByB), Mattarazzo (ByB), Siemens, I.B.M, Petroquímica Cuyo, Acindar, Petroken, Arcor, Ciba Geigy Argentina, Telmec, Automación Micromecánica, Metcon Ford, Cargill, Quick Food, Cepa, Swift, Pecom Agra, Givaudant Roure, Goodyear, Servicios Urbanos (Techint), Ingersoll-Rand Pumps de Argentina S.A..

Es muy probable, entonces, que en los próximos años las grandes empresas, muchas de las medianas y hasta pequeñas empresas, intenten certificar que cumplen con las normas ISO 9000 en la gestión de sus establecimientos.

* * *

3. Normas ISO 9000: Las Razones De Su Creciente Aceptacion Entre Las Empresas

Llegado a este punto tiene sentido preguntarse a qué se debe esta rápida y generalizada aceptación de las Normas ISO 9000. Cuáles son los factores que explican la creciente popularidad entre los empresarios de este conjunto de normas que regulan la gestión de sus empresas. Las explicaciones más comunes que vemos en la prensa y en la propaganda empresaria nos hablan de mercados cada vez más exigentes, de ventajas competitivas, de la búsqueda unánime de la calidad, del prestigio de la ISO, etc.

Nosotros pensamos que hay otras razones más de fondo, de tipo sociales, relacionadas con las características y tendencias dominantes en la economía actual y con los intereses de los distintos sectores de la sociedad. Todos estos factores que veremos a continuación valen especialmente para las empresas del gran capital transnacional, que son las que en definitiva marcan el ritmo y el rumbo de los cambios en el resto de las empresas y en el conjunto de la economía mundial.

A los factores propios de la industria y el comercio capitalistas que hacen de la normalización, como ya vimos, algo imprescindible para su funcionamiento (especialmente desde fines del siglo pasado con el desarrollo de la producción en serie), se agregan hoy factores especiales de esta etapa de crisis y reestructuración económica.

Contexto favorable a la expansión.

Veamos en forma resumida algunos de los rasgos característicos que va asumiendo hoy la economía internacional y que conforman un contexto favorable a la rápida difusión que han tenido las Normas ISO 9000.

- Globalización de la economía.

No solamente en lo que hace a la unificación de los mercados en un sólo mercado mundial, sino al hecho de que el mundo tiende a presentarse también como un único espacio productivo. El mercado de las grandes empresas es el mundo y ello hace más necesario unificar criterios y un "idioma común" en materia de intercambios. Para poder vender en todas partes es necesario tender a eliminar las particularidades locales. Por otro lado las empresas pueden hoy distribuir la producción de una mercancía en diferentes lugares del mundo y llevar un control en tiempo real de ese proceso gracias al desarrollo de la telemática. Esta dispersión de las empresas por todo el mundo genera problemas de compatibilidad y confiabilidad entre las diferentes partes, de relaciones con los proveedores y consumidores locales, etc.

- Nuevo tipo de empresa.

La generalización de la estrategia de externalización y subcontratación de servicios y de fabricación de partes, piezas e insumos, e incluso de segmentos de la producción, ha dado nacimiento, entre otras cosas, de un nuevo tipo de empresa, que algunos designan con el concepto de "empresa en red".

Para una empresa el aprovisionamiento puede ser algo peligroso y costoso. La compra de equipos o insumos implica el riesgo de fallas, precios especulativos, incumplimientos, faltantes, etc. Una forma de responder a estos desafíos fue la *empresa integral*, es decir ese tipo de empresa que trataba de autoabastecerse, de generar ella misma todo lo que necesitaba. Pero hoy, por otras causas tiende a predominar otro tipo de empresa, más pequeña, que subcontrata a terceros todo lo que puede (tercerización). Pero eso, como vimos, tiene sus riesgos y complicaciones. Esa amplia red de proveedores y subcontratistas puede fallar, entregando piezas defectuosas, insumos de mala calidad o inapropiados, atrasarse, etc., todo lo cual implica costos adicionales. Las empresas se vuelven más dependientes de sus contratistas y proveedores y debe suplir esa dependencia y riesgos estableciendo un férreo y exhaustivo control sobre ellos.

- Estrategias de racionalización extrema del uso del tiempo y de los stocks.

La generalización de este tipo de estrategias empresarias, como el *Just In Time*, vuelven crítica la coordinación de procesos, la sincronización de tiempos, la confiabilidad de piezas y materiales, etc. Los insumos y piezas provistos por un tercero no pueden tener fallas, defectos ni retrasos.

Factores relativos a las relaciones entre empresas.

Por otro lado existen factores que tienen que ver con los distintos tipos de relaciones que se establecen entre las empresas:

- Relaciones de Intercambio.

En este sentido se observa una creciente dependencia de las empresas hacia sus proveedores y clientes. Esto las vuelve más vulnerables al comportamiento de aquellos, como vimos más arriba.

- Relaciones de Competencia.

Las normas ISO aparecen como un arma competitiva. El pertenecer al círculo de elegidos que certificaron se convierte en una ventaja en la disputa por los mercados; disputa que en las condiciones actuales adquiere el carácter de una verdadera lucha por la supervivencia. La certificación constituye así un factor más de desigualdad entre los capitales y de destrucción de los competidores. Acceder a la certificación significa adquirir una ventaja competitiva. Visto esto a nivel de competencia entre países las Normas ISO pueden ser usadas como una barrera comercial no arancelaria, es decir como un obstáculo que impide el acceso comercial a ciertos mercados de productos elaborados por empresas que no cuentan con certificación.

En este sentido las normas ISO contribuyen a acelerar la tendencia a la concentración del capital al convertirse en un factor más que agrava la situación de debilidad relativa de algunos capitales que son así absorbidos o destruidos por otros más dinámicos y poderosos. Esta tendencia, que es inherente al sistema capitalista, se agrava en los períodos de crisis.

Factores relativos a las relaciones entre Capital y Trabajo.

Hay aspectos de las relaciones entre capital y trabajo que explican también la rápida aceptación de estas Normas por parte de las empresas.

- Podemos estimar que los criterios de gestión de la empresa y del personal que definen las ISO permiten una mayor y más amplia explotación del trabajo. Determinan un aumento de la intensidad del trabajo, el agregado de nuevas tareas y responsabilidades (el control de calidad, por ejemplo), la reducción de tiempos “muertos”, etc., todo lo cual implica para el trabajador un aporte mayor y para el empresario un mayor rendimiento de su inversión en “recursos humanos”.

- Además organizan un control más completo, estricto y documentado del comportamiento y desempeño de cada trabajador, así como del conjunto del colectivo de trabajo.

- Como una ventaja adicional para el empresario debemos considerar que esta iniciativa crea una situación nueva, desconocida y confusa entre el personal que facilita la imposición de otras medidas que no son estrictamente requeridas por las Normas ISO, como por ejemplo flexibilización laboral, polivalencia, círculos de calidad, mayor jornada laboral, trabajo en equipo, etc..

4. El Contenido de las Normas.

En este punto se realizará una primera presentación de los rasgos generales de las Normas. Se desarrollará en primer lugar el contenido de las normas de acuerdo a la presentación que de ellas hacen ISO y algunas consultoras que llevan a cabo su implementación. Luego, y en menor medida se realizaran algunas aclaraciones que pueden resultar de utilidad para leer entre líneas dentro del texto de las normas.

Veamos primero de qué trata cada una de las normas para luego pasar a una descripción más detallada de su contenido:

NORMA	CONTENIDO
8402	Esta norma define la Terminología o Glosario que se utiliza en cada punto de las normas, es decir qué significado se le atribuye a cada término.
9000	Establece diferencias y relaciones entre los principales conceptos relativos a la calidad. Define criterios de elección y de utilización de cada una de las normas. Es decir plantea en qué caso es válido y necesario implementar cada norma específica.
9001	Define un Sistema de Calidad. Modelo para el aseguramiento (o garantía) de la calidad en el <u>diseño/desarrollo</u> , producción, instalación y servicio post-venta
9002	Define un Sistema de Calidad. Modelo para el aseguramiento (o garantía) de la calidad en la producción y la instalación.
9003	Define un Sistema de Calidad. Modelo para el aseguramiento (o garantía) de la calidad en la inspección y ensayos finales.

Sólo las Normas 9001 a 9003 pueden ser certificadas. Para ello se requiere que un tercero certifique que la empresa en cuestión cumple con los requisitos del correspondiente sistema de calidad.

9004	Define la Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Presenta reglas generales. Se utiliza en el caso de una elección "libre" de implementación de un sistema de calidad. Buena parte de su contenido apunta al problema de los costos.
------	--

El conjunto de normas ISO 9000 tienen un alto grado de generalidad en su formulación, son muy abstractas, están pensadas para que tengan validez para todo tipo de actividad económica y empresa.

Algunas normas están destinadas al trámite de la certificación. Son aquellas que establecen los requisitos mínimos que una empresa debe cumplir para obtener el certificado. Otras, como la 9004, contienen requisitos que por el momento los técnicos de la ISO estiman que sólo pueden presentarse como sugerencias ya que no estarían dadas las condiciones, por distintas razones, para proponer su aplicación universal. La aspiración declarada de la ISO es que eso pueda ocurrir en un futuro no muy lejano.

Las normas 9001 a 9003 tienen una serie de exigencias o requerimientos que, de ser cumplidos, permitirían suponer que allí existe un sistema de producción y administración altamente controlado que asegura que la calidad de los productos sea la que la empresa desea. El cumplimiento de estos requisitos es la condición para lograr la certificación. En el próximo punto se presentan y describen dichos requerimientos.

La norma 9001 exige el cumplimiento de los 20 requerimientos, la norma 9002 de 18 requerimientos, y la norma 9003 exige cumplir con 12 requerimientos.

Veamos a continuación a qué alude cada uno de estos 20 requerimientos:

1) Responsabilidad de la Dirección: La dirección de la empresa debe fijar una política de calidad, así como establecer la estructura y medidas que aseguren su puesta en práctica.

Deben definirse las responsabilidades y autoridad de toda persona que trabaje o incida en la calidad. Debe nombrarse un representante de la Dirección que sea el responsable del cumplimiento de la Norma.

2) Sistema de calidad: El sistema debe abarcar todos los aspectos de la producción: la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Un aspecto central en este punto (y en el conjunto de la implementación de un sistema de calidad), es la elaboración de un **Manual de Calidad**. Este manual fija por escrito todos los elementos, requisitos y medios que adopta la empresa para su gestión de la calidad. En él se explicitan todas las políticas y procedimientos en forma sistemática y exhaustiva. En la medida que fija todos los procedimientos, afecta directamente a los trabajadores, por lo que más adelante (pág. 24) volveremos sobre este punto.

3) Identificación de los productos y trazabilidad: Se deberá poder seguir (trazabilidad) el movimiento de las piezas y de la materia prima desde el "arranque" de la producción hasta el servicio post-venta.

Debe señalarse el estado de inspección y ensayo de los productos a través de estampillas, marcas, etiquetas, etc. para poder realizar su seguimiento. Además debe mantenerse esta señalización durante todas las etapas de producción.

Hay que tener en cuenta que esta identificación de los productos, es también una identificación del trabajador que lo realiza, por lo que el seguimiento y la trazabilidad de los productos es también un seguimiento del trabajador.

REQUERIMIENTOS de las Normas ISO 9001, 9002, y 9003.			
Requerimiento ⁷	ISO 9003 12 Requerimientos	ISO 9002 18 Requerimientos	ISO 9001 20 Requerimientos
Responsabilidad de la Dirección			4.1
Sistema de calidad			4.2
Identificación de los productos y trazabilidad			4.8
Estado de inspección y ensayo			4.12
Inspección y ensayo			4.10
Control equipos inspec., medición y ensayo.			4.11
Control de productos no conformes			4.13
Manipul., almacenam., empaque y entrega			4.15
Control de documentación			4.5
control de los registros de calidad			4.16
Adiestramiento			4.18
Técnicas estadísticas			4.20
Auditorías internas			4.17
Revisión de contrato			4.3
Compras			4.6
Control de proceso			4.9
Productos suministrados por el cliente			4.7
Acciones correctivas			4.14
Control de diseño			4.4
Servicio Post-venta			4.19

■ : Requerimientos exigidos por la Norma.

⁷ Los requerimientos no estan en el orden en que aparecen en las normas.

4) Estado de la inspección: Debe señalizarse en qué estado de inspección y ensayo se encuentran los productos mediante marcas, etiquetas, registros, o cualquier medio adecuado que indique la conformidad o no de los productos. Los registros deben identificar la autoridad de inspección responsable de la puesta en circulación de los productos.

5) Inspección y ensayo: Se deberá inspeccionar, ensayar e identificar los productos tal como se establece en los planes de calidad. Esta inspección debe realizarse ante la recepción de material, durante la fabricación y en los productos finales. Cada una de las inspecciones y ensayos deberá ser documentada y archivada.

De acuerdo a estos ensayos se establecerán los productos conformes y no conformes. No se podrá permitir la salida de ningún producto hasta que se hayan realizado los controles y se hayan registrado por escrito.

6) Inspección y ensayo de los equipos de ensayo y control: En primer lugar se debe establecer que realmente los equipos de control y ensayo son válidos para controlar la calidad de los productos y procesos.

Se debe mantener un control completo y periódico sobre todos los instrumentos de control. Además debe registrarse por escrito cada uno de los controles, documentando la identificación de los instrumentos, la frecuencia de recalibraciones, el estado de los instrumentos, los ajustes que se hubieran realizado, etc.. También pueden llegar a controlarse los instrumentos de control de los proveedores.

7) Control de productos no conformes: En la medida que se detecten productos que no cumplen con las especificaciones, se debe proceder a identificarlos, separarlos del resto de la producción, y acordar su destino (reparación, deshecho, etc.). Por otra parte debe implementarse de inmediato un análisis de las causas que llevaron a la elaboración de productos no conformes, se debe documentar por escrito dichas causas y poner en marcha las acciones de corrección.

En el caso que se pretenda utilizar algún material o componente no conforme en la producción, se debe pedir autorización por escrito al cliente para su utilización.

En este sentido la norma apunta a que no alcanza con asegurar que la producción que se entrega al cliente esté bien, sino que toda la producción debe estar bien.

8) Manipulación, almacenamiento, empaque y entrega: Deben establecerse por escrito las formas y métodos de manipulación y almacenamiento de los materiales a fin de evitar cualquier deterioro. Los elementos almacenados deben ser revisados periódicamente. Todos los materiales deben estar claramente identificados para asegurar su seguimiento. Del mismo modo deben estar claramente establecidas las formas de embalaje e instalación de los productos.

9) Control de documentación: Como puede verse en todos los puntos anteriores y en los siguientes, debe existir una clara documentación de todo el proceso productivo y de todos los controles de calidad, e incluso de los controles de los instrumentos destinados a controlar la calidad, todo debe quedar por escrito. Deben mantenerse documentados y

guardados todos los registros referidos a la calidad y los controles, incluidos los de los contratistas.

A su vez esta documentación debe estar perfectamente sistematizada, ordenada y archivada de modo tal que los responsables de la calidad o el cliente puedan hacer una evaluación inmediata del funcionamiento del sistema de calidad.

Todos los documentos escritos deben estar actualizados, toda modificación debe ser controlada por personal responsable del cumplimiento de la norma.

10) Registros de calidad: En especial se deben establecer y mantener al día los procedimientos para identificar, recoger, codificar, clasificar y archivar todos los registros relativos a la calidad. Lo mismo debe efectuarse con sus actualizaciones y eliminaciones. Todos los registros deben mantenerse para demostrar que se ha conseguido la calidad requerida y que el sistema de calidad es realmente efectivo. Los registros establecidos por los subcontratistas deben formar parte de esta documentación.

11) Adiestramiento del personal: Todo el personal que participe en tareas que de alguna manera afecten a la calidad debe ser entrenado en el manejo adecuado de los instrumentos, herramientas y maquinaria que utilice, y en la lectura y comprensión de la documentación que deba manejar.

12) Técnicas estadísticas: Se deben utilizar métodos estadísticos que permitan el análisis del mercado, el diseño de los productos, el seguimiento de la calidad de la producción y el análisis de defectos.

Hasta aquí llegan los requerimientos exigidos por la Norma ISO 9003

13) Auditorías internas: Todos los elementos, aspectos y componentes del Sistema de Calidad deben ser auditados y relevados a intervalos regulares.

Debe existir un plan de auditorías y una estructura organizativa (un sector específico de la empresa) para llevar adelante la misma. Deben establecerse los procedimientos y operaciones para la auditoría. También deben documentarse los resultados de cada auditoría, así como las acciones o recomendaciones que se desprendan de las mismas.

Las normas establecen que las personas que auditen la calidad del proceso deben ser distintas de las que ejecuten las tareas.

14) Revisión de contrato: Se debe revisar cada contrato para asegurar que se han definido y documentado todos los requisitos del cliente, y que se está en condiciones de satisfacer todas las condiciones contractuales.

15) Compras: En primer lugar debe elaborarse un registro de los proveedores con su correspondiente evaluación.

El proveedor debe asegurar la calidad de sus productos a través de un método acordado entre ambas partes.

La empresa podrá disponer, cuando lo crea conveniente, una auditoría del proceso de producción de los proveedores y se deben elaborar registros escritos del control de los productos entregados por el proveedor.

Debe evaluarse a los subcontratistas y mantenerse un registro actualizado de los subcontratistas aceptables.

16) Control de proceso: Se deberá identificar y preparar los procedimientos de producción, asegurando que se llevan adelante en condiciones controladas. Estas condiciones deben incluir: instrucciones de trabajo escritas que definan la forma de producción, criterios de ejecución de los trabajos, la supervisión del proceso y control del proceso productivo y, cuando corresponda, la aprobación de los procesos y equipos.

17) Productos suministrados por el cliente: Se debe establecer y mantener al día los procedimientos para la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos suministrados por el cliente. Se debe informar al cliente acerca de cualquier producto perdido, dañado o inutilizado.

18) Acciones correctivas: Se debe establecer con claridad las responsabilidades y autoridad para la puesta en marcha de acciones correctivas cuando se detectan problemas o fallas tanto en los productos como en los procesos. Toda acción correctiva también debe ser documentada.

Hasta aquí, incluyendo los primeros doce requerimientos, llega lo exigido por la Norma ISO 9002

19) Control del diseño: Se deben establecer verificaciones y validaciones en cada una de las fases del diseño.

Los criterios de calidad deben estar claramente definidos en el diseño; deben incluir los criterios de ensayo y medición del producto y criterios de aceptación o rechazo de las piezas.

Al fin de cada etapa se debe realizar una revisión formal, escrita, sistemática y crítica de los resultados del diseño. Deben contemplarse las Normas legales, nacionales e internacionales así como el grado de seguridad del diseño. A su vez debe compararse con otros diseños.

Por otra parte se deben realizar cálculos alternativos, ensayos y verificaciones independientes en cada una de las etapas del diseño. También debe existir una definición clara para las modificaciones del diseño.

Cada uno de estos pasos debe ser registrado por escrito.

20) Servicio Post-venta: Debe asegurarse un correcto servicio post-venta. Se deben asegurar instrucciones correctas para el montaje o instalación, puesta en servicio, manejo, mantenimiento y listas de piezas y componentes.

Debe asegurarse además un correcto asesoramiento así como un correcto suministro de piezas y componentes de repuesto.

La totalidad de los 20 requerimientos son necesarios para cumplir con la Norma ISO 9001.

* * *

De acuerdo a lo que señalan los técnicos de la ISO, la implementación de las normas de la serie 9000 se debe hacer en forma progresiva y completa. Se debería empezar aplicando la 9000, luego alguna de las 9001 a 9003 para el caso de que la empresa necesitara un certificado, y finalmente sugieren que lo ideal sería que se tratara de cumplir con las indicaciones de la 9004. Según su pensamiento esto aseguraría el funcionamiento de un eficiente sistema de gestión de la calidad en esa empresa.

En forma muy resumida podemos decir que las Normas ISO 9000 se caracterizan por:

- ◆ Fijación por escrito de todos los procedimientos referidos a la producción y a los controles.
- ◆ Controles tradicionales de calidad sobre el producto.
- ◆ Controles sobre el proceso productivo y del scrap (material de desperdicio y productos inutilizables).
- ◆ Completa documentación de todo el proceso productivo y de todos los controles.
- ◆ Necesidad de una mayor colaboración de los trabajadores.

Las Normas ISO le otorgan al cliente (ya veremos un poco más adelante qué tipo de “cliente”) la posibilidad de controlar no sólo a la empresa que le vende sino también a los contratistas y proveedores de la misma.

Por eso decimos que se produce un fuerte control en cascada, tanto del producto como del proceso de producción:



* * *

Acerca de algunos términos utilizados en las normas.

Varios de los términos utilizados en las normas pueden ser engañosos, o al menos llevar a confusión si no se aclara a qué aluden, ya que para el uso común y para la mayoría de los trabajadores tienen un significado distinto al que se le da en la norma. Entre esos términos nos parece importante mencionar especialmente tres que aparecen a lo largo de los distintos puntos y requerimientos: **Calidad**, **Cliente** y **Capacitación o adiestramiento**. Veamos uno por uno:

Calidad: Este concepto suele ser asimilado a reducción de costos. Como señala un manual empresario de implementación de las normas: *“la mejor unidad de medida de la calidad es el dinero”*⁸. En todo momento se habla del *“costo de la no calidad”*.

En distintos materiales empresarios se menciona como uno de los principales objetivos de la implementación de estas normas la reducción de costos.

Mientras que para los trabajadores calidad suele suponer mejores productos, más duraderos, más eficaces, etc. para los empresarios la calidad de un producto o de un proceso se mide en términos de ganancias o de reducir costos.

Esta confusión de calidad con costos aparece también en el discurso de otras estrategias empresarias como los Círculos de Calidad y los programas de Calidad Total.

Pero además de este carácter de lucro que encierra el término de calidad en manos de los empresarios, puede mencionarse otro: Hay calidad en aquello que permite vender el producto, y esto implica una buena estrategia de mercado, un bonito envase o presentación, más allá del rendimiento, seguridad o duración del producto.

⁸ “Manual de garantía de calidad”. Empresa Kalop, 1994.

El segundo termino engañoso es **cliente**. Puede dar una idea falsa ya que lleva a pensar en un consumidor aislado, un ama de casa, un obrero etc. al cual habría que cuidar. En realidad, suele ser una gran empresa (o más aún un monopolio o grupo empresario) o un país poderoso. Y es a partir de este poder con que cuentan, que imponen condiciones y obligan a que algunas empresas tengan que certificar. Obviamente imposiciones y controles de las grandes empresas y de los países centrales no son nuevas, pero ahora se les agregan condiciones y controles por escrito, pautadas en una norma.

Incluso como señala un dirigente del *Comite Brasileiro de Qualidade*⁹ (una organización empresaria) la normatización podría ser una barrera no aduanera a favor de los países desarrollados. Es decir que los países centrales podrían poner obstáculos a la entrada de productos de países dependientes sin tener discusiones por la instrumentación de leyes o reglamentaciones formales que prohíban la entrada de dichos productos.

El tema del **adiestramiento** también debe ser tomado con cuidado, ya que muchas veces las empresas lo presentan como capacitación o formación cuando en realidad suele ser sólo un simple entrenamiento para la realización de tareas muy sencillas de control de calidad o de llenado de planillas, que no le agregan calificación al trabajador, y que no tienen valor de mercado, es decir que no sirven para lograr un mejor puesto de trabajo en esa empresa o en otra. El entrenamiento suele apuntar más que nada a agregar tareas a las habituales, en general sin mayor remuneración, pero se lo presenta como capacitación para evitar resistencias o reclamos por parte de los trabajadores. La promesa de capacitación puede ser un medio intencionado para vencer las dudas y resistencias de los trabajadores y obtener su colaboración activa.

⁹ Revista **Comercio Exterior**. Julio 1995, pag. 8.

5. Las Normas desde el punto de vista de los trabajadores.

Reestructuración de las empresas y Normas ISO 9000.

En primer lugar se debe aclarar que las Normas ISO se están aplicando en un contexto de reestructuración de las empresas, por lo que su implementación siempre aparece mezclada con otros procesos que tienen lugar en ellas.

En este mismo sentido puede decirse que, aunque puedan existir lineamientos generales comunes, no existe un camino único, hay muchas estrategias empresarias posibles para instaurar un sistema de calidad según las normas ISO. Cada empresa las implementa de acuerdo a su realidad concreta.

En este marco se pueden diferenciar diversos aspectos que inciden en la puesta en marcha de un sistema de calidad ISO, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- 1) La estrategia global de la empresa, tanto hacia el personal como hacia sus competidores.
- 2) La relación de fuerza con la organización gremial y la actitud del sindicato ante la implementación.
- 3) La situación e historia de la empresa en relación a su política de calidad, la existencia o no de otras certificaciones de calidad y cuáles eran los requerimientos anteriores de sus clientes.

Veamos estos tres puntos con un poco más de detalle:

1) Como se mencionó más arriba, la mayor parte de las empresas están llevando adelante una fuerte reestructuración de toda su organización y formas de producción. En muchos casos estos cambios consisten en la externalización de determinadas tareas (es decir la subcontratación de empresas por ejemplo para limpieza, vigilancia, mantenimiento, etc.), o en la implementación de programas de Calidad Total, Justo a Tiempo (JIT), etc. Es común también que la patronal busque imponer la polivalencia o multifuncionalidad, que instale planes de sugerencias, equipos de trabajo, que aumente la proporción de personal contratado, etc.

Esas estrategias y técnicas tienen un origen distinto al de las normas ISO y no se proponen obtener ningún tipo de certificación. Son independientes de las normas ISO, pero en muchos casos se articulan o se aplican en forma secuencial. Algunas empresas, por ejemplo, buscan primero poner en marcha programas de Calidad Total o de Justo a Tiempo y luego (por decisión propia o imposición de algún cliente) tratan de lograr la certificación de alguna norma ISO en particular; hay empresas que intentan desarrollar la puesta marcha de ambos objetivos a la vez, en tanto que puede haber otras empresas que sólo estén interesadas en lograr la certificación ISO (aunque en la actual etapa es poco probable que una empresa no esté haciendo también alguno de los otros cambios mencionados).

2) Lo relativo a la organización gremial esta ligado con lo anterior, ya que la política de la empresa en relación a cualquier transformación que quiera llevar adelante se adecuará a la relación de fuerzas que exista con el sindicato. Pero también es necesario que se tenga en cuenta la actitud específica del sindicato ante el anuncio empresario de su intención de implementar algún sistema ISO. La posibilidad e intención de discutir la implementación, su conocimiento del tema, el conocimiento de lo sucedido en otras empresas en las que se haya implementado, etc. le permitirá a la organización gremial estar en mejores condiciones para evitar posibles perjuicios por la implementación de las normas, y negociar en mejores condiciones sobre cada uno de los múltiples aspectos en que un sistema de este tipo puede afectar a los trabajadores.

Es en base a esto que el conocimiento de las Normas, la discusión sobre las mismas así como el informarse sobre lo que ocurrió en otras empresas fortalece, sin duda, a la organización gremial.

3) Todas las empresas tienen alguna política hacia el tema de la calidad. Existen formas específicas de controlar la producción, tolerancias establecidas, e incluso algunas empresas ya tenían la obligación de certificar para otro tipo de controles o mercados desde antes que aparecieran las Normas ISO. Así algunas empresas ya tenían la obligación de certificar para poder actuar en determinados mercados, como ejemplo puede mencionarse la aprobación de la F&DA en el mercado alimenticio estadounidense, o el sello API en la industria siderúrgica. Incluso dentro de nuestro país puede mencionarse la existencia del sello de conformidad IRAM. Seguramente las empresas que ya poseían algún tipo de certificación, aprobación o sello de conformidad anterior tendrán menos dificultades para lograr poner en marcha un sistema de calidad ISO y lograr la certificación.

Cuanto más estrictos o rigurosos eran los controles de calidad que normalmente realizaba la empresa menos tendrá ahora que hacer para implementar las normas ISO. Del mismo modo cuanto más documentado estuviera el proceso de producción menos dificultades tendrá en este aspecto.

Aspectos de las normas que merecen especial atención.

Dentro de los pasos que llevan a la implementación de un sistema de calidad ISO, queremos prestarle especial atención a aquellos que afectan de forma más directa a los trabajadores. En base al contenido de las normas y de las experiencias conocidas podemos mencionar los siguientes puntos:

* En primer lugar se puede mencionar la elaboración del Manual de Gestión de la Calidad. Este es un punto muy importante, ya que de hecho determina cómo va a funcionar en gran medida la empresa, fijando tareas, responsabilidades, etc.. Hay que ser cuidadoso con el manual de calidad ya que puede funcionar de hecho como un convenio en lo que respecta a la fijación de tareas y la forma de producir. Creemos que es muy importante que la organización gremial discuta con la empresa el contenido de dicho manual.

También debe considerarse que al aplicar las normas en la empresa, para obtener la certificación, las mismas quedan fijas y luego puede resultar muy difícil cambiarlas (aunque perjudiquen a los trabajadores), entre otros motivos porque la empresa va a argumentar que si hay cambio se puede perder la certificación.

* El hecho que las normas establezcan que debe estar detallado lo más posible la forma en que se deben ejecutar las tareas y los procesos, reduce la libertad que pudiera tener el trabajador para organizar su trabajo en base a su experiencia y comodidad. Es decir que aumenta el control y la imposición patronal sobre el trabajo cotidiano y sobre los ritmos de trabajo.

* Por otra parte la serie de controles de calidad de los productos y de los procesos, y la necesidad de registrar y documentar todo lo que ocurre implica un aumento en el número de tareas que debe realizar cada trabajador.

* A su vez todos estos controles y documentación llevan a que el trabajador tenga no sólo más tareas sino también más responsabilidades, es decir no sólo una mayor carga física de trabajo sino también una mayor carga síquica y mental. Se le hace cargo al trabajador no sólo de su tarea, sino también de la calidad de los productos y del proceso.

* Como ya hemos señalado, el seguimiento más estricto de los productos (y a través de esto del trabajador), unido a la obligación de los propios trabajadores de controlar la calidad, es decir de controlar la calidad del trabajo de los demás trabajadores, puede generar serios conflictos entre compañeros. Cada trabajador, al controlar los productos que recibe y utiliza, se ve obligado de hecho a denunciar a los trabajadores de otra sección si las piezas no vienen conformes a los requerimientos.

* El entrenamiento también es un punto al que se le debe prestar especial atención ya que puede ser utilizado para un adoctrinamiento empresario, sin mayor relación con la calidad de los productos o la producción. Al mismo tiempo puede ser usado como forma de selección de trabajadores, como un pretexto para desplazar trabajadores con el argumento que no están suficientemente calificados para estas nuevas responsabilidades.

Ahora bien, se sostiene, tanto en las normas como en la mayoría de las empresas y consultoras empresarias, que los trabajadores son un factor clave para asegurar una implementación exitosa de un sistema de calidad basado en las normas ISO. Esto puede ser aprovechado por la organización gremial como argumento para exigir algún tipo de compensación o mejora.

Por otra parte se debe estar atento al intento empresario de utilizar las normas ISO como excusa para imponer nuevos ritmos de trabajo, para agregar tareas o implementar nuevas formas de organizar el trabajo. En algunos manuales que han desarrollado las empresas o sus consultoras para la implementación de las normas ISO, se encuentran propuestas que no tienen nada que ver con las normas.

6. Algunas Ideas Para Una Respuesta Sindical

La implementación en el país de las normas aun es escasa y reciente, no existe suficiente experiencia y los estudios que se pueden encontrar pertenecen a las propias empresas o a consultoras que trabajan para las mismas. En base a lo conocido y al contenido de las normas se puede, no obstante, resumir algunas de sus principales características y estimar consecuencias posibles para los trabajadores.

Como ya señalamos, los técnicos de la ISO recomiendan una implementación progresiva y completa de las normas. Aplicar la norma 9000 en primer lugar, luego alguna de las 9001 a 9003 para el caso de que la empresa necesitara certificación, y finalmente la 9004. Se ha observado, sin embargo, que a muchos empresarios sólo les interesa el certificado. Ya sea porque algún cliente se lo exige o simplemente por un problema de imagen, procuran realizar las acciones necesarias para obtener el certificado y nada más. Así es que solo se limitan a implementar alguna de las tres normas de aseguramiento (ISO 9001, 9002 o 9003).

Pero más allá del comportamiento de estos empresarios, pensamos que los criterios de gestión de la empresa que promueven las Normas ISO 9000 se adecúan a los intereses estratégicos de las empresas del gran capital transnacional que son las que en definitiva le están marcando el paso al resto. Las necesitan para hacer mas previsible su horizonte de actividad, para controlar mejor a sus proveedores, para agravar la posición de sus competidores mas débiles y para aumentar el rendimiento de los empleados.

Por eso creemos que las Normas ISO seguirán ampliando su implementación en nuestro país. Un número cada vez mayor de empresas intentará aplicarlas y obtener el deseado certificado.

El problema de la normalización no es nuevo para las empresas. Se buscó resolverlo mediante normas pensadas para productos y materiales. Lo que sí es novedoso es el intento de establecer normas comunes sobre la gestión de la producción y de la empresa misma. En este sentido llama la atención el fuerte grado de control y condicionamiento que parecen imponer las grandes empresas y los países más desarrollados sobre las demás empresas y países a través de estas normas. Las normas ISO 9000 en muchos aspectos pueden ser vistas como una fuerte injerencia de los sectores más poderosos del capital en el manejo del proceso productivo del resto de los sectores empresarios. Habrá que ver cómo juega en el futuro este conflictivo aspecto en las relaciones entre las empresas.

La implementación de las normas, por otra parte, no debe considerarse sólo como un problema técnico asociado a la calidad, sin consecuencias para el interés de trabajadores. El movimiento de las ISO surge del ámbito empresario para resolver sus problemas. Se asegura que contribuyen a mejorar y asegurar la calidad. No lo sabemos con certeza. En todo caso habría que discutir primero qué se entiende por calidad. De lo que sí estamos seguros es que instalan un sistema de controles muy extenso y riguroso sobre el trabajo.

Muchos de los aspectos de la implementación pueden afectar a las condiciones de trabajo, a las relaciones entre el personal, a la fuerza gremial, etc.. Del mismo modo facilitan un mayor control sobre los propios trabajadores a partir del aumento del registro documentado que se realiza de las tareas.

Se requiere una posición activa de la organización gremial para evitar que los riesgos posibles se conviertan en perjuicios concretos. Es más fácil prevenir que revertir lo que ya está instalado y forma parte de una condición de certificación.. En este sentido nos atrevemos a proponer algunos criterios o actitudes que pensamos podrían ser de utilidad para las organizaciones gremiales en el momento de discutir la implementación de un sistema de calidad ISO:

- Reclamar información (en tiempo y formas útiles) sobre los planes de implementación, y llegado el caso sobre la forma de implementación. En todo caso tratar de informarse sobre el tema por medios propios.
- Es importante intervenir en la etapa de elaboración del llamado Manual de Calidad ya que éste actúa como un instrumento de fijación de responsabilidades y tareas, reemplazando e invalidando de hecho al convenio colectivo.
- Tratar de evitar que la empresa aproveche la situación para introducir medidas o cambios que nada tienen que ver con las Normas ISO.
- Evaluar las nuevas tareas que se agregan y discutir para que sean recompensadas. Debe tenerse en cuenta que para un eficaz funcionamiento del Sistema de Calidad y la obtención del certificado es imprescindible la colaboración de los trabajadores y esto debe implicar entonces algún tipo de contrapartida.
- Tratar de impedir que el adiestramiento sea utilizado para realizar adoctrinamiento ideológico o como mecanismo encubierto de exclusión de trabajadores.
- Aprovechar los momentos en que la empresa es auditada (cada 6 meses) o debe renovar el certificado (cada 3 años) para replantear demandas que no se pudieron obtener en la discusión inicial.

* * *

Finalmente, queremos dejar planteados algunos interrogantes que nos parece necesario seguir estudiando:

1) ¿Cómo y cuánto afectan a la carga de trabajo el conjunto de tareas que agregan las normas ?.

2) ¿Cómo impactan en la carga síquica y mental del trabajo, y por lo tanto en el desgaste y en la salud del trabajador, el conjunto de nuevas responsabilidades que le imponen estas normas?.

3) ¿Cómo inciden sobre las relaciones entre los trabajadores las nuevas formas de control que instalan las normas ISO?.

Por último queremos dejar planteados dos interrogantes o temas en discusión que, aunque superan largamente las intenciones y objetivos de este trabajo, pueden ser importantes a la hora de tomar posición sobre estas normas: ¿Las normas ISO 9000 son realmente útiles (más allá de todas las salvedades que hemos marcado) para asegurar la calidad de la producción de un empresa?. Y vinculado con esto ¿Cuál es el concepto de calidad que es realmente válido y útil para los trabajadores y el conjunto de la población?.

Buenos Aires, Mayo de 1998.

Bibliografía sobre Normas ISO 9000

(disponible en librerías de Buenos Aires)

- VOEHL, F., JACKSON, P. y ASHTON, D. "ISO 9000: Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas". Mc Graw Hill, Mexico, 1997.
- LOPEZ de la VIÑA, M. "Requisitos de un sistema de calidad según las Normas ISO 9000". Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1996.
- HOYLE, David. "ISO 9000. Manual de sistemas de calidad". Edit. Paraninfo, 3a. Edición, Madrid, 1996.
- FOLGAR, Oscar F.. "ISO 9000: Aseguramiento de la calidad". Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1996.
- MACLEAN, Gary E.. "Documentación de la calidad, para ISO 9000 y otras normas de la industria". Editorial Mc Graw Hill. México, 1996.
- JACKSON, Peter y ASHTON, David. "ISO 9000 - BS 5750. Implemente calidad de clase mundial". Editorial Limusa, México, 1996.
- LÓPEZ DE LA VIÑA, M. "Registros de un sistema de la calidad según las normas de ISO 9000". Editorial Inst. Valenciano de Certificación. Madrid, 1996.
- CASTAGNET, Ing Juan C. y. CASTAÑAGA, Cr. Ricardo J. "Sistema de aseguramiento de la calidad. Diseño ISO del Manual de la Calidad". Agosto Editorial Cátedra de Administración de la Producción, Univ. Nal. del Sur. Bahía Blanca, 1995.
- RICO, Rubén R.. "Calidad Estratégica Total - Total Quality Management". (Edición actualizada con ISO 9000). Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1995.
- ALEXANDER, Alberto. "Aplicación de ISO 9000 y cómo implementarlo". Editorial Addison, Wilmington (USA), 1995.
- CASTAGNET, Ing Juan C. y. CASTAÑAGA, Cr. Ricardo J. "Las normas internacionales de aseguramiento de la calidad. Su implementación en la Argentina". Editorial Cátedra de Administración de la Producción, Univ. Nal. del Sur. Bahía Blanca, 1994.
- SEULLE, Andrés. "ISO 9000". Ediciones Gestión, Madrid, 1994.