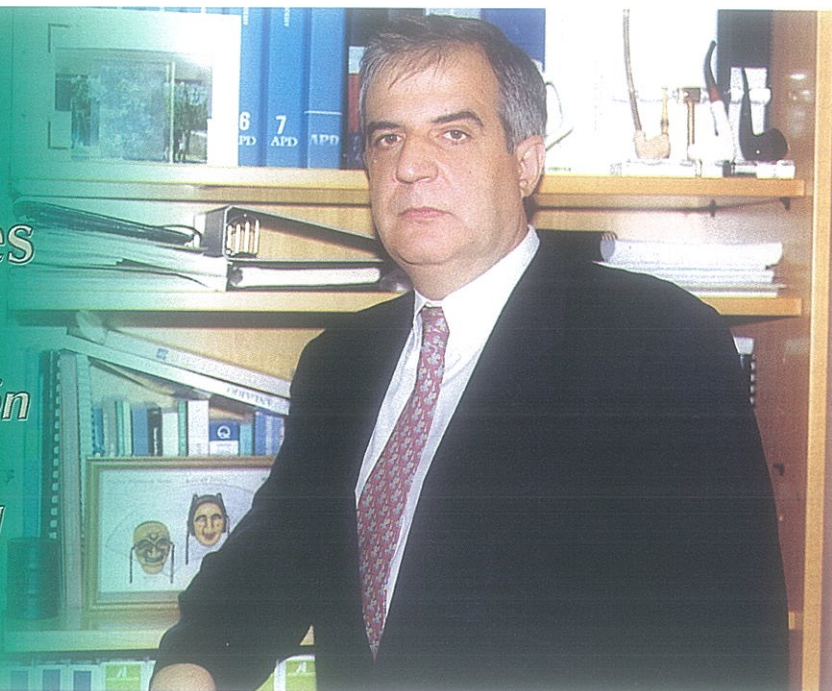


Armando Veganzones

*Presidente
de la Asociación
Española
para la Calidad*



"La búsqueda de la excelencia". Así define nuestro entrevistado un concepto tan amplio como Calidad. Desde su responsabilidad como Presidente de la Asociación Española para la Calidad, Armando Veganzones nos da a conocer la evolución que ha sufrido esta importante área en las empresas españolas y los retos que se plantean para el futuro.

Calidad

La definición que da el presidente de la AEC tiene como consecuencia clara que "es un camino que no tiene fin porque siempre se puede mejorar. De hecho, el propio concepto de calidad y su estructura dentro de la empresa están cambiando. Atrás quedan los departamentos específicos para la calidad, ya que la tendencia es que toda la empresa sea una organización de calidad, independientemente de que haya una parte específica que haga el seguimiento de cómo se está haciendo la calidad. Aunque es un paso que todavía se ve muy lejano, lo cierto es que las empresas que van a la cabeza de este movimiento no cuentan con organizaciones que coordinen y hagan el seguimiento de los sistemas de calidad, sino que es un concepto que está imbricado en toda la organización.

"Este proceso es apasionante. Hay que tener en cuenta que realmente estamos hablando de un cambio de mentalidad, y éstos suelen ser lentos, pero va mucho más rápido de lo todos podríamos imaginar."

La AEC

Con casi treinta años de existencia, la Asociación Española para la Calidad fue la primera organización de ámbito nacional que nació en el mundo de la calidad. Dentro de la Asociación conviven dos tipos de asociados: los socios individuales, profesionales que han venido trabajando en el campo de la calidad, y los colectivos, empresas que buscan en la Asociación Española para la Calidad un foro de debate, de intercambio de opiniones sobre los temas que les interesan en el mundo de la calidad. En estos momentos cuenta con 1.100 socios individuales y 1.400 socios colectivos.

Su presidente nos comenta que "la Asociación se organiza a través de secciones y comités. Las secciones obedecen a campos de actuación sectoriales (sanidad, industrias energéticas, industria del automóvil, etc.). Los comités son órganos de trabajo multidisciplinarios y multisectoriales que obedecen al estudio de un tema concreto. Las secciones tienen una vida prolongada a lo largo del tiempo; los comités nacen y

mueren en un determinado espacio de tiempo y son independientes. Normalmente las secciones, aparte del trabajo día a día, de foro de encuentro y de discusión, organizan, con carácter anual unas veces y bianual otras, congresos o jornadas específicas donde se intenta dar realce a los temas que más preocupan a las empresas de un determinado sector. Se vienen organizando al año alrededor de unas seis o siete jornadas de este tipo; por ejemplo, en el año 2000 se han celebrado jornadas en las secciones de defensa, alimentación e industrias energéticas, y se van a celebrar unas jornadas del sector del automóvil y de turismo, y están previstas también las primeras jornadas en la enseñanza."

La AEC y las PYME

La actual Junta Directiva de la AEC, que fue elegida hace ahora un año, se marcó como objetivo fundamental dar un carácter prioritario a las exigencias de la pequeña y mediana empresa. En este sentido, su presidente afirma que "la pequeña y mediana empresa, en Europa en general pero en nuestro país en particular, se está enfrentando a la obtención de las certificaciones ISO, tanto 9000 como 14000. Proporcionar el apoyo que necesita la pequeña y mediana empresa, sobre todo en el campo de la formación de su personal, de sus técnicos y de sus directivos para que estén en condiciones de poder acometer esa fase de certificación en

condiciones óptimas es nuestro primer objetivo. Ese apoyo lo ofrecemos básicamente a través de dos instrumentos: por un lado, los cursos de formación y sensibilización y, por otro, la potenciación del Centro de Certificación de Personas, el CERPER, que certifica a los profesionales en las áreas de calidad y medio ambiente, de forma que el personal que se dedica a la calidad en las PYME tenga unos conocimientos homologables y pueda afrontar todos los procesos de certificación."

Este programa va dirigido a todas las empresas, independientemente de que sean socios o no de la Asociación. "Es un servicio que da la AEC a la sociedad y está abierto a todas las empresas españolas. Lógicamente, la Asociación puede ofrecer estos servicios en mejores condiciones si el número de socios es mayor, puesto que es una organización sin ánimo de lucro que se subvenciona principalmente a través de las cuotas de sus socios. Para poder prestar este servicio al empresariado español contamos con ayudas de la Administración, como las del antiguo Ministerio de Industria y Energía con el proyecto Ática (actualmente en dependencia del Ministerio de Ciencia y Tecnología) y a través de la Dirección General de Política Tecnológica, donde se encauzan los programas de ayuda de fondos europeos para la calidad y seguridad industrial."

18.000 empresas certificadas

Nuestro entrevistado nos confirma que la respuesta de las empresas ha sido impresionante. "En España ha habido un gran crecimiento de empresas certificadas. En estos momentos debemos estar en el orden de unas 18.000 empresas. Todavía nos quedan muchas, pero el avance en los últimos años ha sido espectacular. El empresariado español es consciente de que para poder homologarse a sus colegas europeos necesita obtener una serie de certificaciones."

Sin embargo, la problemática de la pequeña y mediana empresa es muy especial, y le resulta complicado hacer frente a un proceso de certificación, por diversos motivos. "Hay que tener en cuenta que normalmente en la pequeña y mediana empresa no existe una organización de calidad. La persona que hace calidad, además de esta

actividad hace otras cosas y le falta tiempo para poder dedicarse a obtener la formación mínima necesaria. En cualquier caso, creo que poco a poco el empresariado español va siendo consciente de esa necesidad y va poniendo los medios adecuados para obtener las certificaciones que le sitúen en el mismo nivel de competitividad que el resto de las empresas europeas."

"La Asociación Española para la Calidad está haciendo un esfuerzo importante en cuanto a firmas de acuerdos con confederaciones de empresarios porque pensamos que una forma de entrar en contacto con el empresariado español es a través de sus organizaciones naturales, de ahí que hayamos puesto un especial énfasis en contactar con las confederaciones empresariales en el ámbito provincial. Esto nos da otra ventaja: nos ofrece un mejor conocimiento de cuál es el tejido industrial de aquellos sectores que interesa potenciar en el ámbito empresarial o que están en unas condiciones peores que el resto, lo cual nos permite enfocar nuestras fuerzas y actividades de una forma más clara y segura."

Hay sectores dentro de estas pequeñas y medianas empresas que se distinguen especialmente por su interés, quizás porque se lo haya pedido el mercado. Armando Veganzones destaca la existencia de un factor que incide en que haya sectores que vayan en la punta de lanza de estos temas: el arrastre que producen algunas organizaciones grandes. "Por ejemplo, en el sector del automóvil las grandes marcas han exigido que sus proveedores estén certificados, por lo que hoy es difícil encontrarse alguna empresa suministradora de las grandes marcas que no lo esté."

"A este respecto, es interesante señalar que la industria nuclear es uno de

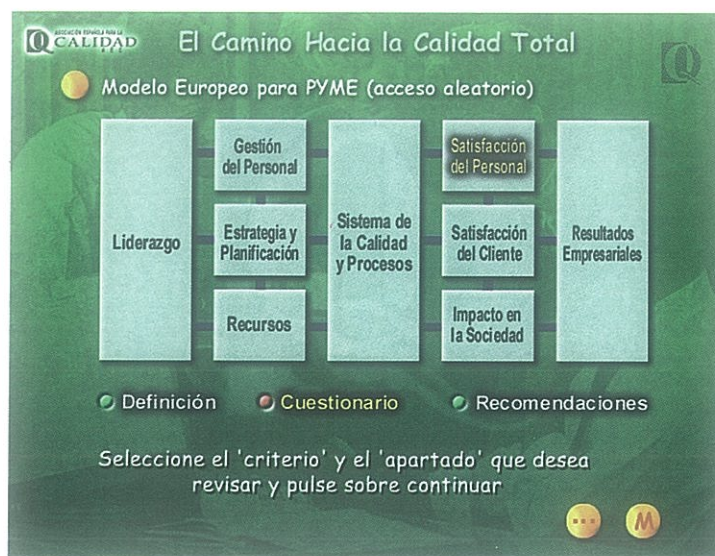
los sectores que históricamente ha ido más avanzado en la exigencia y el cumplimiento de requisitos de calidad, todos los proveedores del sector nuclear son empresas punteras en el tema de calidad por exigencias de sus clientes. También es importante el movimiento que se está produciendo en los últimos años en los servicios. En sectores como la sanidad, la enseñanza o el turismo se están produciendo avances muy importantes en el tema de calidad. Este año la Asociación Española para la Calidad va a celebrar en el mes de

noviembre unas primeras jornadas de calidad en la enseñanza, porque existe una inquietud tanto en la enseñanza universitaria como en la secundaria por intentar enmarcar un sistema de calidad que permita medir y sea un factor de competencia dentro del sector."

"Otro sector donde está apareciendo el factor calidad con una fuerza impresionante es en las administraciones locales. En los ayuntamientos hay un movimiento destacado de calidad, y en España contamos con algunos ejemplos de ayuntamientos que tienen implantados unos sistemas de calidad, para su propia gestión y dirigidos a la atención al ciudadano, que yo me atrevería a calificar de envidiables. Esto era algo impensable hace algunos años, y hoy se está convirtiendo en una auténtica explosión."

Reto social

Para Armando Veganzones, es la propia sociedad la que impulsa estos movimientos. "Los ciudadanos cada vez vamos exigiendo que las organizaciones que nos dan servicio se sitúen en unos niveles homologables al resto del mundo. La sociedad es más exigente. Sucede, por ejemplo, con el tema medioambiental. Sería injusto decir que las empresas no tienen una conciencia medioambiental, pero estoy convencido de que se trata, en su inicio, de una exigencia social. El consumidor, cuando compra un determinado producto, aparte de pedir una calidad concreta se preocupa de saber en qué condiciones se fabrica, o si la industria contamina o no. Todo este tipo de concienciación social hace que las organizaciones empresariales empiecen a considerar que hay otros factores que hasta ahora no se estaban teniendo en cuenta, y que no tienen más remedio



La calidad es la búsqueda de la excelencia

que aceptar ese reto social, porque de lo contrario corren el riesgo de quedarse fuera del mercado."

I Cumbre de la Excelencia

A finales de los años ochenta se fundó el denominado Club de Gestión de Calidad, con el objetivo de agrupar a las empresas españolas punteras en el tema de calidad. "Las dos organizaciones —afirma Armando Viganzone— han llevado hasta ahora una vida en paralelo, existiendo muy poca colaboración entre ellas y duplicando esfuerzos, situación que no parecía muy lógica cuando el objetivo es común. El Club Gestión de Calidad es el foro de discusión de aquellas empresas que van a la cabeza del movimiento de calidad, y la Asociación Española para la Calidad es el vehículo de transmisión fundamentalmente dirigido a la pequeña y mediana empresa, es decir, somos complementarias una de otra. Lo que hay que ir buscando es que el camino de difusión esté perfectamente establecido y que la información circule."

El paso fundamental para la búsqueda de este camino se dio el pasado mes de noviembre, cuando se firmó un acuerdo de colaboración auspiciado por el entonces Ministro de Industria y Energía, Josep Piqué, como resultado del cual se ha celebrado la primera Cumbre de la Excelencia en la Gestión España, y sobre la que informamos en las noticias de este número. "Lo que pretendemos con estas jornadas, en las que colaboran las dos entidades, es mostrar a la sociedad aquellas organizaciones líderes en cada uno de sus sectores para que cuenten cómo están realizando el movimiento de la calidad, con qué problemas se están enfrentando. Las jornadas se estructuran en una mesa, que nosotros hemos denominado de diálogo de presidentes, donde están los primeros ejecutivos de las principales empresas españolas, que cuentan dónde están y hacia adónde van. El hecho de que sean los presidentes los que presenten la situación de la empresa es, una vez más, un referente claro de que toda la empresa tiene que estar imbuida de la idea de calidad. Por otro lado, están las sesiones sectoriales, pensadas como foro de intercambio de experiencias y punto de encuentro anual que sirva de referen-

cia para todas las organizaciones que trabajamos en este país."

El futuro

Para nuestro entrevistado, "el camino que estamos siguiendo en este momento es bueno para mantenerlo en el futuro. Entendemos que alcanzar las cotas que nos marcamos es un reto complicado y, además, económicamente supone un esfuerzo considerable, pero que debemos llevar adelante. Además, debemos trasladar toda la formación que tiene la Asociación en temas de calidad a las nuevas tecnologías para empezar a hacer formación a distancia, con el fin de multiplicar la capacidad de penetración en el tejido industrial."

En estos momentos, la formación supone un esfuerzo para la pequeña y mediana empresa, ya que es presencial. En este sentido, las nuevas tecnologías abren un campo increíble que hay que aprovechar. La adaptación de los cursos a cada trabajador permite que puedan realizarse fuera del horario de trabajo; no se interrumpe, de esta manera, el proceso productivo y la empresa no prescinde de un determinado número de personas. Estas medidas redundan en beneficio de las organizaciones y reducen los costes económicos. La adaptación de los programas de formación a las nuevas tecnologías es un reto que estamos acometiendo ya. La sociedad va por ese camino, es la demanda que está en estos momentos en el mercado y, o cumplimos esa demanda o nos quedamos fuera."

"Por otra parte, existe una tendencia que está empezando a emerger en algunas organizaciones; se trata de la unificación de tres sistemas que hasta ahora funcionaban independientemente: el tema de la calidad, el tema medioambiental, vistos cada vez más desde una misma óptica, y un tercer sistema de procesos que empieza a unirse a los dos anteriores que es la evaluación de seguridad o riesgos laborales. Hay una tendencia a que los tres sistemas se vean desde el mismo enfoque y en algunas organizaciones multinacionales empieza a hablarse de la integración de los tres sistemas, incluso con una misma certificación. Este es un aspecto que deberemos abordar en un futuro cercano."

Otro aspecto a tener en cuenta es el funcionamiento del propio proceso productivo en su conjunto. Como explica el presidente de la AEC, "hasta ahora el rey era el cliente, el consumidor; en los últimos tiempos, sin embar-

Toda la empresa tiene que estar imbuida de la idea de calidad

go, empieza a entrar con fuerza otro concepto: el de cliente interno, el trabajador de la organización, que puede aportar muchas ideas que permiten favorecer la expansión de la organización y que hay que tener en cuenta."

"El concepto del factor trabajo, tal como se venía concibiendo hasta ahora, empieza a cambiar. Cuando trabajas, no sólo tienes que tener en cuenta lo que demanda el cliente externo, sino también lo que demanda el cliente interno, tu compañero de departamento. La falta de atención a la demanda del cliente interno puede interferir en la cadena y al final toda la organización. Ése es un concepto que se va implantando con una fuerza tremenda y estoy convencido de que va a suponer una pequeña revolución en cuanto al concepto de organización empresarial porque va a significar la entrada, a la hora de la toma de decisiones, de factores que hasta ahora no se tenían en cuenta."

La calidad en ENRESA

Centrándonos en ENRESA, Armando Viganzone reconoce que "la calidad fue un tema que preocupó desde el nacimiento de la empresa y que ha sido asumido por todas las personas que han ocupado la presidencia de esta casa. Una prueba de la importancia que se concede al tema de la calidad es la dependencia directa de los departamentos de calidad y de medio ambiente de la presidencia, precisamente como demostración de que es un tema que está liderado por el propio presidente y que atañe a toda la organización. Hemos estado presentes en todos los foros, somos socios fundadores del Club Gestión de Calidad, estamos en la Asociación Española para la Calidad desde el año siguiente a nuestro nacimiento, y nuestro objetivo es estar ahí de manera efectiva. Creemos que el esfuerzo que hemos realizado puede servir de experiencia a otras organizaciones y podemos enseñar algunas cosas. La empresa está certificada tanto en la ISO 9000 como en la 14000, objetivos ambos que se marcaron desde el principio por la presidencia. Existe una gran tradición de calidad en ENRESA y estamos convencidos de que nos proporciona herramientas fundamentales para la gestión."