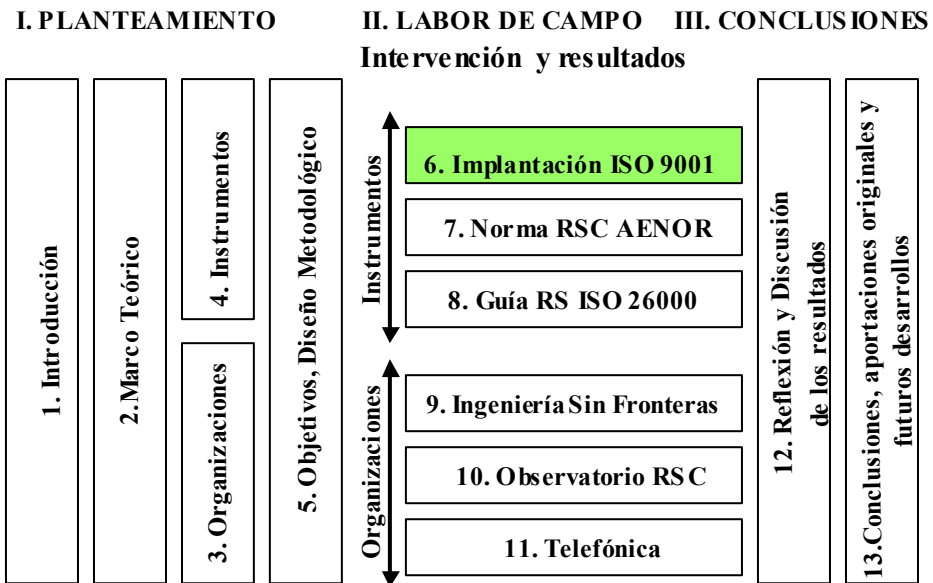


CAPÍTULO 6

FAMILIAS DE INSTRUMENTOS Y ANTECEDENTES. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001, IMPLANTACIÓN Y ASEGURAMIENTO EN REPSOL BUTANO



CAPÍTULO 6

FAMILIAS DE INSTRUMENTOS Y ANTECEDENTES. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001, IMPLANTACIÓN Y ASEGURAMIENTO EN REPSOL BUTANO

En este Capítulo 6 se da comienzo a la parte de la investigación aplicada, aquella en la que se ha participado en la creación e implantación de instrumentos útiles para el campo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Al realizar el diseño metodológico de la investigación, se tenía que seleccionar, entre los instrumentos RSC existentes, los que iban a ser objeto de análisis en profundidad. Sin embargo, los de mayor interés tenían un ciclo de vida de al menos siete años, lo que aconsejaba realizar un planteamiento que permitiera acortar el periodo necesario para obtener conclusiones.

Como se ha comentado en el Capítulo 5, la solución adoptada, fue realizar un análisis transversal (“*cross-section*”), incluyendo diversos instrumentos RSC (o de sus campos afines), que se encontraban en diversas fases de su ciclo de vida (creación, implantación, aseguramiento). De esta forma, podían anticiparse conclusiones, sin esperar a un análisis temporal completo con todas las fases del ciclo de vida de un mismo producto o instrumento.

Interesan especialmente para esta investigación los instrumentos RSC aplicados a los sistemas de gestión de la empresa y, entre ellos, aquellos basados en la utilización de la metodología ISO, debido a la extensa y reconocida influencia de la aplicación de estos estándares. Con estas premisas, los sistemas ya implantados de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 podían proporcionar antecedentes de interés en los que estudiar las fases de implantación y acreditación de un instrumento afín a la RSC.

El estudio se ha realizado sobre la implantación y acreditación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001 en el grupo formado por Repsol Butano y sus empresas relacionadas.

Se ha utilizado la metodología del “*Insider Action Research*”, comentada al exponer el enfoque metodológico, con la participación directa de la doctoranda en todo el proceso. Desde el puesto de Jefe del Departamento de Calidad de Repsol Butano (cuyo objetivo es la implantación de los SGC), ha sido posible obtener un análisis pormenorizado de los procesos, así como intervenir en su ejecución debido a la posición ejecutiva desempeñada.

En el Apartado 6.1 *La innovación en los sistemas de gestión de las organizaciones*, se realiza el análisis teórico sobre la innovación y evolución de los sistemas de gestión aplicados por las organizaciones y, la utilización de antecedentes de la misma familia de instrumentos.

En el Apartado 6.2 *Análisis de la implantación y acreditación del SGC ISO 9001. Repsol Butano*, se analiza el proceso en esta empresa y los efectos producidos sobre las organizaciones con las que se relaciona. Se procede a un estudio detallado de los factores que favorecen la implantación de la norma y su acreditación y de los factores que por el contrario ralentizan el proceso o lo impiden, con vistas a su aplicación en el estudio de los sistemas de gestión de la RSC.

6.1 LA INNOVACIÓN EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Al igual que ocurre en los productos físicos, los instrumentos dirigidos a facilitar la gestión en las organizaciones están sometidos a una innovación y evolución continua. A partir de un producto inicial, se desarrollan familias de productos dirigidos a satisfacer necesidades de campos cercanos, utilizando para ello gran parte del tronco común. Así ocurrió en las familias de normas ISO para los sistemas de gestión, en las que las normas medioambientales utilizaron gran parte de lo ya creado para las normas de calidad. Y así se percibe en la elaboración de los instrumentos RSC, en los que se aplica lo ya conocido de otros instrumentos anteriores.

Las fases de implantación y acreditación de la implantación de un instrumento RSC se han diagramado en el Capítulo 4 (Figuras 4.3 y 4.4) como procesos clave dentro del proceso general de la promoción de la RSC. Entre estas fases y la de elaboración del instrumento (Figura 4.2), existe retroalimentación. Una retroalimentación mediante la cual, en cada fase puede aplicarse la información obtenida de las otras, e introducirse los cambios oportunos. Esta retroalimentación genera el círculo de la mejora continua.

Así, de las fases de implantación o verificación de un instrumento se obtiene información que, procesada hasta obtener conocimiento, puede aplicarse en la mejora de ediciones sucesivas de una norma (como hace ISO), o en una nueva norma afin, como es el caso de los estándares RSC. En esta segunda posibilidad, se aplica la información actual más próxima, sustitutivamente, anticipadamente, de la información del futuro, de la que no se dispone.

Así, en el inicio de la elaboración de la norma de RSC en AENOR, la experiencia acumulada de los miembros del grupo de trabajo (conocimiento de los sistemas de gestión ISO), se demostró como un recurso decisivo, por la aplicación continua de los antecedentes.

En el proceso de innovación de los sistemas de gestión de una organización influyen diversos tipos de elementos, unos corresponden al propio sistema de gestión y, por tanto, son específicos, mientras que otros pertenecen a la organización; los elementos más destacables son los referidos a :

- La metodología del sistema de gestión: ISO, EFQM...
- El campo a gestionar: medioambiente, calidad, riesgos laborales, RSC...
- El método utilizado para el cambio
- La estructura y características de la organización
- El grado de innovación y cambio que supone sobre la situación anterior

En la relación anterior, “el campo a gestionar”, RSC en esta investigación, es sólo uno de los elementos a considerar en el proceso de innovación, el más específico o diferenciador del instrumento a aplicar. Sin embargo, en el proceso hay muchos otros

componentes de los que se pueden encontrar antecedentes, por ser comunes a otras innovaciones previas.

Los elementos que influyen en el proceso de innovación, citados en la relación anterior, se combinan entre sí, dando lugar a distintas situaciones. Un caso será tanto más válido como antecedente, cuanto más similar sea su combinación de elementos a los de la situación que se esté analizando.

Además, tal y como se ha venido indicando a lo largo de esta tesis, el campo de la RSC es de naturaleza acumulativa, de agregación, y contiene numerosos componentes ya incluidos en otros sistemas de gestión de los mencionados (calidad, medioambiente, etc.). Entre los componentes de los SGC, puede destacarse la similitud con los de RSC en la conexión, responsabilidad y exigencia en los principios aplicados a clientes y proveedores, en un claro enfoque de cadena de valor y en las relaciones con los grupos de interés. Por lo cual, aún en su elemento más específico, el del campo de actuación, se encuentran antecedentes de interés para la RSC en el campo de la calidad.

El análisis empírico se ha realizado principalmente en Repsol Butano, pero también en la red de empresas con las que se relaciona. Esta red de empresas incluye las PYMES de la cadena de suministro, las filiales y las empresas asociadas del grupo Repsol YPF, lo que posibilita analizar diversos tipos de empresas. La muestra analizada ofrece por tanto varias situaciones en cuanto a los elementos que se citaban de “estructura y características de la organización” y “grado de innovación y cambio que supone sobre la situación anterior”. Esto permite obtener mayor número de antecedentes, con lo que se incrementa la utilidad de su aplicación en el proceso de elaboración de los instrumentos de RSC. Por su parte, los elementos “metodología” y “método para el cambio” pueden considerarse similares entre la implantación de un SGC ISO en una empresa, corresponda a calidad o a RSC.

En el apartado siguiente, se procede al análisis de los procesos de implantación y acreditación de un SGC basado en la Norma ISO 9001 en Repsol Butano y su grupo de empresas relacionadas, destacando los elementos de mayor interés para su aplicación a los procesos RSC.

6.2 ANÁLISIS DE LA IMPLANTACIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL SGC ISO 9001. REPSOL BUTANO.

Repsol Butano (RB) es una de las filiales de Repsol YPF y su actividad es el transporte, envasado, distribución y venta de gas licuado del petróleo. RB tiene implantación nacional e internacional (América Latina, Portugal, Francia, Marruecos y, recientemente, India), y presenta un nivel elevado de subcontratación externa de procesos. Gran parte de sus sistemas de gestión se aplican a su red de empresas proveedoras y suministradoras de servicios.

En el entorno actual de las empresas, el escenario habitual es el de redes de empresas, actuando interconectadas entre sí. Por ello, en la implantación de los sistemas de gestión, bien sean de RSC o de cualquier otro campo, tienen especial relevancia las relaciones existentes entre empresas. Como consecuencia, en el análisis realizado, se ha concedido especial interés a los tipos de relaciones existentes entre las empresas estudiadas y a su influencia sobre los sistemas de gestión.

Las materias que se analizan son: estrategias y motivaciones, complejidad organizativa y relaciones entre elementos constitutivos del sistema de gestión, programaciones y fases del proyecto, herramientas, riesgos y resultados. La observación se ha llevado a cabo durante un período de cuatro años, lo que proporciona la perspectiva completa del largo proceso de la implantación de los SGC en una empresa matriz y en su expansión a otras empresas satélites. El análisis de estos factores se realiza de forma que puedan ser empleados en el diseño de los estándares de RSC y en su posterior implantación y verificación.

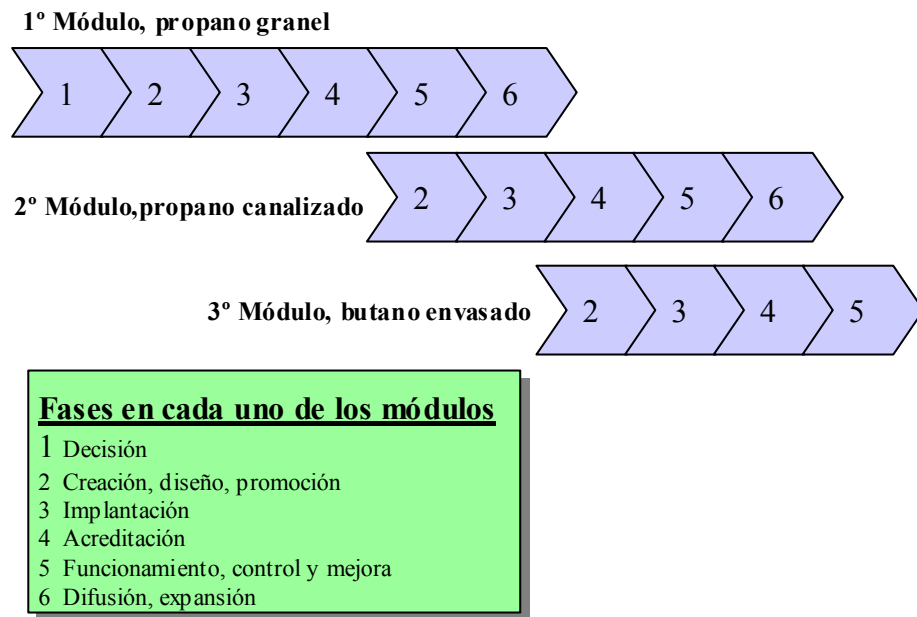
El análisis se ha estructurado siguiendo las mismas fases que se han observado en el proceso de implantación y acreditación del SGC ISO 9001 en la muestra real analizada. Estas fases básicamente coinciden con las del modelo general en que se diagramaban los procesos clave de implantación y aseguramiento de instrumentos RSC (Figuras 4.4 y 4.5 del Capítulo 4), con las particularidades propias del caso analizado. Las fases

observadas en el proceso de implantación y aseguramiento de un SGC bajo la norma ISO 9001 son las siguientes:

- Decisión: la decisión de implantar y acreditar un SGC ISO 9001.
- Diseño del SGC ISO 9001.
- Implantación del SGC.
- Aseguramiento.
- Funcionamiento y perfeccionamiento del SGC.
- Expansión del SGC a través de la red de organizaciones vinculadas.

En la Figura 6.1 *Las fases en el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001. Repsol Butano*, se han representado las seis fases. En el caso de Repsol Butano la implantación en la totalidad de la empresa se hizo mediante tres módulos sucesivos, correspondientes a tres unidades de negocio. Se observa que la fase de decisión inicial estratégica se encuentra solamente en el primer módulo, porque las grandes decisiones se tomaron en ese momento para el conjunto del sistema de la compañía. Esto no obsta, lógicamente, para que en cada actividad o fase se tomen decisiones, pero éstas son de carácter operativo y no estratégico. A medida que se vayan analizando las distintas fases, se irán resaltando aquellos factores y características de la implantación y acreditación que tienen más semejanza con otros sistemas de gestión y por tanto resultan más exportables a otros casos y situaciones.

Figura 6.1 Las fases en el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001. Repsol Butano



Fuente: Elaboración propia.

Otro tema a considerar, en cuanto a la aplicabilidad del análisis de este antecedente, es la relación entre contenidos de los campos “calidad” y “RSC”, que ya se ha comentado. La calidad es una de las variables de mayor importancia en la relación con los clientes, quienes constituyen un importante grupo de interés para la empresa. En el análisis realizado en este capítulo, se subrayarán por tanto, las características específicas de los SGC que mantienen una relación más concreta con el enfoque RSC.

6.2.1 Fase inicial de decisión: la decisión de implantar y acreditar un SGC ISO 9000

La implantación de un SGC en Repsol Butano, fue una idea que requirió una etapa de maduración, al final de la cual se tomaron una serie de decisiones de aceptación al mas alto nivel de la compañía. Sobre los procesos incluidos en esta fase inicial de decisión

influyeron factores organizativos, comerciales, de producción..., que se analizan en este apartado.

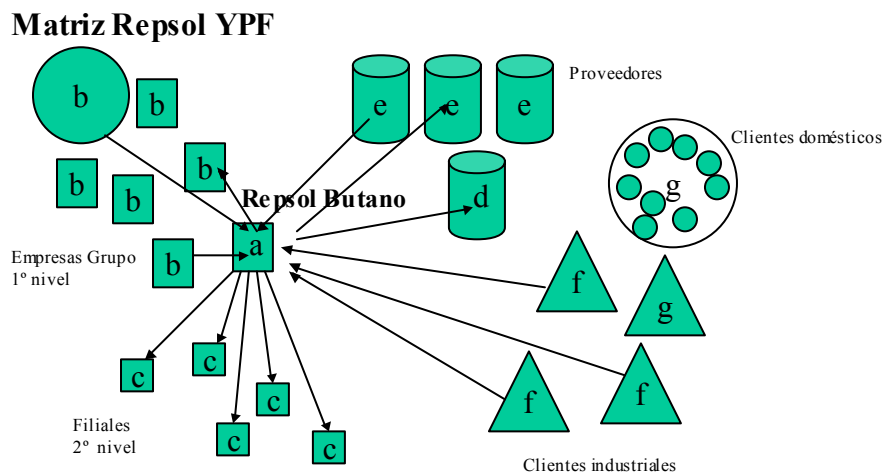
Para estudiar mejor la incidencia de los factores de tipo organizativo, conviene describir la red de empresas en torno a Repsol Butano (considerando a RB la empresa central y principal del análisis, aunque no lo sea del grupo Repsol YPF) y analizar el tipo de relaciones que mantienen estas organizaciones. Las organizaciones que forman la red se representan en la Figura 6.2 *Red de empresas: tipos de organizaciones por su vinculación con Repsol Butano. Relaciones en el SGC*, y se indican a continuación, manteniendo la misma identificación (a,b,...) con la que aparecen en la figura:

- a. Empresa principal del análisis RB. La empresa RB cuenta con 51 centros de trabajo con una fuerte centralización de estrategia y sistemas, así como estandarización de procesos.
- b. Núcleo del Grupo Repsol YPF, constituido por la matriz Repsol YPF S.A. y seis grandes empresas filiales de primer nivel, entre las que se encuentra la propia RB. Cada empresa tiene a su vez sus filiales. La matriz centraliza los procesos que no sean específicos de negocio.
- c. Empresas filiales de RB (cinco filiales de 2º nivel) a las que ésta dicta los procedimientos que regulan sus procesos .
- d. Empresas suministradoras de la empresa RB que se utilizan para el “*outsourcing*” de procesos (es decir contratación externa para la realización de un proceso que forma parte de la cadena de valor principal de la empresa); los procesos realizados por este tipo de proveedores son el transporte, la inspección y control de las instalaciones-obras, así como su ejecución, y las ventas. Están sometidas a una fuerte centralización del diseño de los procesos.
- e. Empresas proveedoras de productos o servicios, pero que no realizan los procesos en nombre de la empresa: como suministro de materia prima o de envases metálicos. Los procesos de control varían según el tipo de producto/servicio ofertado.
- f. Clientes, empresas industriales, de RB, con preocupación y exigencias de SGC. El producto más consumido es el propano en tanques, habitualmente para empresas de pequeño tamaño y como fuente calorífica. Hay no obstante otros

productos, así como clientes que son grandes empresas u organismos públicos, lo que completa una gama variada de organizaciones.

- g. Clientes sin exigencias de SGC en su proveedor RB: pueden ser clientes del producto envasado o en tanques. En este colectivo se encuentran los clientes domésticos, que es el colectivo más numeroso; pero también pertenecen a él algunos clientes de empresas sin exigencia de SGC. Esta no exigencia de sistemas puede ser debida a que todavía no han implantado sus propios SGC, o a que el consumo como fuente de calor (por ejemplo para calefacción) no se encuentra dentro de los procesos principales controlados.

Figura 6.2 Red de empresas: Tipos de organizaciones por su vinculación con Repsol Butano. Relaciones en el SGC



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6.2 se ha identificado cada tipo de organización por su código correspondiente, según la descripción que se realizaba en el párrafo anterior. El núcleo del Grupo Repsol, incluyendo la matriz y las empresas filiales de primer nivel están identificados como “b”. Se percibe que hay dos tipos de proveedores, diferenciados por sus relaciones con el SGC de Repsol Butano; por lo que se les identifica con claves

diferenciadas (“e” y “d”). Lo mismo ocurre con los clientes industriales (“f” y “g”), pues los hay del tipo que exige SGC a RB (“f”) y de los que no lo exige (tipo “g”).

Cabe destacar que no son lo mismo los clientes preocupados por el SGC, es decir, por la aplicación de una metodología, que los clientes que no admitirían una mala calidad del producto ni de los servicios que le acompañan. La representación que se ha realizado en la Figura 6.2 se refiere a la relación de exigencia de un sistema de gestión estructurado, basado en una metodología estandarizada.

Las relaciones se han dibujado mediante flechas, con un origen y un destino. El origen de la flecha marca cuál es la organización que exige el SGC, mientras que la punta de la flecha designa la organización a quien se le exige. La causa de este tipo de relaciones respecto al SGC está motivada por otro tipo de relaciones más genéricas, de aplicación a todo tipo de elementos.

Así, se ha observado que entre las empresas indicadas, se mantienen cinco tipos distintos de relaciones genéricas. Y estas relaciones afectan al proceso de decisión sobre la implantación de SGC, condicionándolo fuertemente. Las relaciones percibidas son de los tipos siguientes:

- Relaciones de ascendencia/dependencia por control societario y estratégico.
- Relaciones laterales “inter- pares”, de cooperación, aunque a veces pertenecen a la misma cadena de valor por estrategias de integración vertical.
- Relaciones de alianzas entre empresas que forman parte de la misma cadena de valor (provenientes de “*outsourcing*”). Hay sin embargo una fuerte relación de control emitido desde la empresa fuente del negocio.
- Relaciones de control de procesos y sobre todo de producto en otros proveedores que no ejecutan servicios de “*outsourcing*”. Esta relación se produce tanto de RB hacia sus proveedores como de algunos clientes industriales sobre RB.
- Relaciones comerciales simples.

Este complejo entramado de relaciones tiene una influencia importante sobre las decisiones de implantación o aseguramiento del SGC.

La primera fase del proceso de implantación/aseguramiento del SGC en Repsol Butano fue la de las decisiones estratégicas. En esta etapa se tomaron cuatro tipos de decisiones, que se fueron resolviendo sucesivamente:

1. Implantar y asegurar un SGC.
2. Cómo: crear una estructura organizativa interna para calidad y utilizar asesoría externa.
3. Qué: tipo de estándar a utilizar.
4. Quién: designar la entidad de aseguramiento y seleccionar el asesor externo.

En el análisis llevado a cabo han destacado, por su trascendencia, las repercusiones que la complejidad organizativa de las redes de empresas tienen sobre los procesos de decisión. Complejidad que se deriva de las diferentes estrategias, relaciones, tamaños, actividades, estructuras organizativas y localizaciones existentes. Por esta razón se describió, al iniciar este apartado, la red de empresas que sirve de base para el estudio.

Para el conjunto de las organizaciones que forman la red, se han identificado un total de cinco factores positivos, que han incidido en que se tome la decisión de implantar el SGC y cuatro factores que lo han impedido, o al menos, retrasado.

6.2.1.1 Factores que inciden en la decisión de implantar y acreditar un sistema de gestión de la calidad

En la muestra analizada, se ha comprobado la existencia de al menos nueve factores que incidieron en la decisión de implantar/no implantar SGC. De ellos, cinco tuvieron un efecto positivo (implantar), y cuatro un efecto negativo (no implantar).

Factores Positivos

1. Diferenciación entre competidores y presión comercial: los clientes lo exigen.
2. Presión estratégica de grupo: forma parte de la estrategia del grupo analizado.

3. Mejoras organizativas y de servicio.
4. Herramienta para posibilitar otros cambios como informatización, rotación o reducción de plantilla.
5. Requisito para acceder a fuentes de financiación u otros recursos (PYMES).

Factores negativos

1. La gerencia tiene una visión superficial del sistema de gestión, y no asume los recursos y cambios que exige.
2. Los procesos no tienen un mínimo de calidad y tampoco tienen posibilidad de ser mejorados.
3. Falta capacidad financiera para implantar el SGC y falta de margen económico para su mantenimiento.
4. Tamaño insuficiente de la organización para los requerimientos de estructura administrativa.

El proceso de toma de decisiones estratégicas se ve muy influido por la complejidad organizativa. La organización de las empresas analizadas, en redes y grupos, confiere una complejidad considerable al proceso de toma de decisiones. En primer lugar, está influenciado por el tipo de relación existente entre las empresas.

Por otro lado, los centros de decisión, en ocasiones se alejan de la propia empresa, existiendo variables de difícil cuantificación y control. En la muestra analizada, hay una gradación en cuanto a la centralización/descentralización de las decisiones.

El proceso de decisión se complica cuando lo observamos desde una perspectiva temporal amplia. Esto es debido a que la situación de alianzas entre empresas ha variado mucho. Se han producido fusiones, escisiones de unidades de negocio, cambios de estilos de dirección etc.

El propio grupo procede de la integración sucesiva de una serie de empresas independientes. El estilo de dirección ha evolucionado hacia una centralización

progresiva de las decisiones estratégicas, comenzando por las decisiones financieras o de recursos para continuar con las de negocio.

La situación, en 1996, de las empresas principales del grupo era heterogénea respecto a los SGC. Algunas de las empresas adoptaron como decisión estratégica implantar SGC en todas sus unidades de negocio y centros de trabajo.

Dos años más tarde, en 1998, el comité ejecutivo de la matriz, toma la decisión de certificar en gestión de la calidad y en medioambiente a todas las unidades de negocio, y a todos los centros de todas las empresas. La decisión de certificación, se incluyó como objetivo estratégico, es decir recibió la calificación más alta, prioritaria.

La decisión de la alta dirección del grupo tuvo el efecto de la homogeneización. Así, se transmitió la exigencia de certificación a aquellas organizaciones que, por distintas razones (gerenciales, nichos comerciales, baja rentabilidad, dificultades reales de los procesos, etc.), no habían iniciado o culminado sus SGC.

En la muestra analizada algunas de las empresas optaron por un SGC único, integrando todas sus actividades y centros de trabajo. Otras optaron por sistemas independientes, con certificados independientes. La perspectiva temporal de 4 años ha sido suficiente, para evidenciar, que la actitud centralizadora y racionalizadora de un certificado único, ha resultado demasiado rígida ante la velocidad del cambio organizativo. Se han producido subcontrataciones, escisiones y reagrupamientos de unidades de negocio, y para estos cambios en las fronteras de la organización, el disponer de un certificado único resulta una dificultad.

6.2.1.2 La decisión del “Cómo”

Una vez decidido por el comité de dirección de Repsol Butano el llevar a cabo la implantación de un SGC, se consideró que para sacarlo adelante la mejor manera consistía en disponer de una estructura organizativa permanente que ejerciera la labor de

“campeón de producto”. Para ello se añadió a la dirección existente de seguridad laboral la función de calidad, que luego más tarde sería completada con la de medioambiente.

La decisión de dotar de una estructura organizativa propia, como medio más eficaz para llevar a cabo la innovación en un sistema de gestión, se está aplicando también en el campo de la RSC. Así, las grandes corporaciones han creado su dirección o departamento para promocionar la RSC; su principal función, al igual que en la calidad, es establecer metodologías y coordinar la labor realizada por las restantes unidades organizativas.

La decisión de que la unidad (departamento) de calidad dependiera jerárquicamente de la dirección de seguridad muestra el nuevo enfoque de esta función, finalizada ya la etapa anterior de la calidad, muy ligada al control de producto y dentro de las direcciones de producción. Otra característica de interés es que las tres funciones: protección de la seguridad de los trabajadores, calidad de procesos y productos y defensa del medioambiente están muy ligadas al análisis y prevención de los riesgos operativos y de imagen de una compañía. Esto sobre todo en empresas gasistas y del sector petrolero como son las que se están analizando.

Es más, el aseguramiento de un SGC es una metodología que evita riesgos.

Las unidades organizativas creadas para promocionar la RSC, se sitúan en parte de los casos en áreas cercanas a los presidentes, en unidades de protección y desarrollo de los intangibles unidos a la reputación. La RSC se plantea como un sistema para evitar riesgos a las compañías: hay puntos de coincidencia con ese planteamiento también en los SGC y medioambiente.

En otros casos, los expertos de RSC a los que las compañías les han encargado el desarrollo de la RSC provienen de las unidades de protección medioambiental o de calidad.

En la red de empresas analizadas, todas las empresas principales del núcleo cuentan con un equipo (entre 4 y 15 personas considerando el control de calidad de producto en

fábricas) responsable del SGC. Las empresas PYME de la red de suministradores dedican una persona a tiempo compartido.

Se requiere un dimensionamiento mayor del equipo en las etapas de creación del sistema y primera implantación, después puede bajar la dedicación. Sin embargo el funcionamiento, control y mejora del sistema requiere de una permanencia del equipo coordinador. Esta conclusión también es de aplicación inmediata a la RSC, pero dependerá del sistema diseñado, cuan intensivo sea el uso de recursos humanos.

Esta necesidad de recursos y por tanto de generación de costes, es una de las razones que, según han indicado los expertos, están ralentizando los sistemas de gestión de la RSC. Las empresas someterán cualquier decisión a su análisis coste-beneficio.

En Repsol Butano, en esta misma fase de decisión de dotación de medios, además de la estructura fija organizativa del SGC, se decidió la contratación de una consultoría externa especializada en implantación y ayuda a la acreditación de sistemas de gestión. Este coste no era un coste fijo, sino del proyecto inicial, ya que no tendría que prolongarse una vez que toda la organización contara con un sistema y supiera utilizarlo.

En el resto de las empresas analizadas se valoraron las siguientes alternativas:

- Si se requería/prefería contratar asesoría externa para el diseño e implantación del sistema.
- Si se utilizaba el propio personal técnico de la empresa.

Mayoritariamente la solución adoptada fue la de contratación externa.

Las auditorías posteriores, de funcionamiento, no suponen un coste importante para una gran empresa (hay economía de escala), el pago a la certificadora tampoco. Sí resulta más apreciable, aunque rara vez se contabilice, el tiempo de dedicación que todo el personal debe dedicar al SGC, al de medioambiente o al de RSC.

En cuanto a la RSC, se han recogido manifestaciones de pequeñas empresas señalando que no podrían soportar ningún sistema adicional que les generara costes. Hay una preocupación a nivel institucional para tratar de evitar este problema real, y así conseguir que la RSC sea de aplicación generalizada, no limitada a las grandes corporaciones. Cuando se analizaba el instrumento Pacto Mundial, en su guía de aplicación, (Capítulo 3), se comentaba cómo el sistema se simplifica al máximo para su implantación en las PYMES, evitando cualquier coste de infraestructura.

En el panorama de los instrumentos de RSC, se ha observado la proliferación de consultoras que ofrecen sus servicios de asesoría a las empresas, sobre los sistemas para mejorar el nivel de la RSC. Varias de las ONG más involucradas ofrecen algún tipo de servicio, haciéndose referencia a ello en los Capítulos 3 y 10. El aspecto con mayor oferta es el relativo a la relación con los grupos de interés.

6.2.1.3 La decisión entre los diferentes sistemas de la calidad

Los primeros SGC fueron certificados, en el grupo que se está analizando, en el año 1991, bajo la norma ISO 9002. Posteriormente a esa fecha, las certificaciones se han realizado mayoritariamente bajo la misma norma.

Cabe señalar las excepciones de algunas de las unidades de negocio que realizan diseño, que obtuvieron la ISO 9001. Los laboratorios y centros de ensayos que prestan servicios externos (y no sólo para la propia empresa) se han certificado bajo EN 45001- ISO 17025.

Hemos observado algún caso de certificación obtenida en un país latinoamericano, con referencia a la ISO 9001, en actividades que no parecían justificarlo.

Posteriormente al año 2000, la norma de referencia es la nueva versión de ISO 9001 2000, lo que está obligando a nuevos esfuerzos en los SGC del grupo. Con objeto de conocer en mayor profundidad los cambios a introducir, la doctoranda ha participado en

el grupo de trabajo que con este fin se constituyó en la Asociación Española de la Calidad, sección de Industrias Energéticas, contribuyendo al documento allí elaborado. (Asociación Española de la Calidad 1999).

En cuanto a los sistemas de calidad dirigidos a la excelencia, la matriz del Grupo ha manifestado claramente que constituye la estrategia de calidad a seguir, y se ha incluido en el ideario de la empresa. El presidente forma parte del comité directivo del EFQM (European Foundation for Quality Management). Se ha proporcionado información sobre los sistemas EFQM a todo el personal directivo. Se ha dado formación específica sobre estos sistemas a la línea más directamente implicada en temas de calidad. Las empresas del Grupo más avanzadas en sistemas de calidad ya han procedido a las autoevaluaciones, y van introduciendo los elementos de los que carecen. Uno de los aspectos en los que se han observado resistencias han sido los relacionados con los sistemas de gestión de recursos humanos.

6.2.1.4 Designar la entidad de aseguramiento y seleccionar el asesor externo

Continuando con el orden de ocurrencia de las decisiones (tal como se ha observado en las empresas analizadas), tras definir bajo qué norma o sistema se quería diseñar, se definió cuál era el organismo certificador elegido para la verificación y certificación del sistema.

Las empresas dirigidas a la exportación, o en relación estrecha con sectores multinacionales, se decantaron por *sellos* de reconocido prestigio internacional (por ejemplo el Lloyd's británico, dependiendo de cuál fuera su mercado o relaciones). El sello español de AENOR fue adoptado sobre todo en las empresas dirigidas al mercado español. En estas empresas, la porción de producción dirigida al mercado internacional se cubría mediante la red de reconocimiento mutuo (EQNet) entre las organizaciones certificadoras de diversos países.

En las PYMES analizadas han cobrado mucha fuerza los sellos procedentes de otras certificadoras españolas, acreditadas en los últimos años por el ENAC (Entidad

Española Nacional de Acreditación). Se ha percibido una cierta heterogeneidad en la valoración del certificado, dependiente de la certificadora que lo emite.

Cabe señalar que en la programación completa de tiempos para la implantación del SGC, esta contratación ha supuesto entre 2 y 4 meses por la lentitud de los sistemas reglados de contratación.

6.2.2 Fase de diseño del SGC ISO 9000

La fase de diseño comenzó tras la decisión de la alta dirección de implantar un SGC. Además de la parte estándar del sistema, que aporta la norma ISO, la adaptación a cada empresa requirió muchas horas de trabajo y múltiples negociaciones y decisiones entre los distintos miembros de cada organización.

Las actividades de la fase de diseño fueron las siguientes:

1. Diagnóstico inicial del sistema.
2. Política de calidad y comité de calidad.
3. Planificación: definición de las prioridades entre unidades de negocio y centros y programación. Estimación de tiempos para cada etapa, actividades y recursos necesarios fundamentalmente de personal.
4. Comunicación del proyecto por la alta dirección.
5. Nombramiento de equipos de trabajo para análisis de procesos.
6. Formación del personal de los equipos de trabajo en el sistema de gestión y sus herramientas.
7. Análisis de procesos, “*benchmarking*”, estandarización, negociación y aprobación de las modificaciones, retroalimentación (“*feed-back*”) con difusión en equipos más amplios. Aprobación de nuevos procesos.
8. Definición del sistema documental, buscando el equilibrio entre la utilización de soporte papel e informático.
9. Definición de las herramientas del sistema: circuito de reclamaciones y no conformidades, acciones de mejora...

10. Diseño del sistema de verificación y de la auditoría interna del sistema.
11. Finalización del manual de calidad.

A continuación, y en forma esquemática, se señalan algunos hechos ilustrativos sobre el desarrollo de estas actividades.

La diagnosis inicial, realizada bajo un modelo tipo, trata de dar la más completa respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuán lejos o cerca se está del nivel exigido para cumplir la norma? ¿Qué grado de dificultad existe para superar las diferencias y qué recursos se precisan? ¿Dónde existe prioridad para obtener resultados? ¿Dónde se encuentran los nudos de limitación de los recursos disponibles para el proyecto? ¿Qué fases pueden simultanearse y ser absorbidas por la organización? A partir de los resultados de la diagnosis, en cada empresa se realizó la planificación del proyecto.

En la definición de su política de calidad, cada empresa señaló el nivel de calidad que la compañía asumía.

En la definición del comité de calidad (que es el órgano directivo que toma las decisiones relativas al SGC), se aplicaron dos tipos de soluciones. Cada empresa de la muestra analizada aplicó una u otra de las siguientes fórmulas:

- El comité de calidad está formado por los mismos miembros que el comité de dirección de la empresa. La ventaja de esta fórmula es llegar a la máxima jerarquía, con lo que supone de identificación con la estrategia de la empresa, de adopción de responsabilidades y de facilidad en la comunicación y en la toma de decisiones. El riesgo es que se diluyan los temas de calidad entre otros temas de la agenda.
- El comité de calidad es independiente del comité de dirección, aun cuando puede contar con uno o varios miembros de éste. Suele utilizarse en las empresas que hemos indicado con grandes centros de trabajo. Los jefes de calidad de dichos centros son miembros del comité. Puede haber problemas de coordinación si no existe un miembro del comité de dirección, que coordine

dicho comité y cuenta con ascendencia sobre el resto de los partícipes. Este alto directivo informará al comité de dirección. Esta fórmula tiene la ventaja de la profesionalización del comité y de sus reuniones de trabajo, la desventaja es que las decisiones se realizan a un nivel inferior, aunque puedan seguir la línea marcada.

En el análisis de procesos, la labor de los equipos de trabajo es decisiva. Se requiere espíritu participativo, de adopción de responsabilidades, conocimiento de los procesos, capacidad de influencia sobre las decisiones, etc., así como que el equipo director del proyecto realice labores de coordinación y guía técnica. Como dato indicador del volumen de trabajo que se requiere, para una empresa de 1400 personas se formaron 40 equipos de trabajo distintos antes de finalizar la elaboración de su SGC.

Para facilitar la mejora de los procesos, se diagramó cada uno de ellos, indicando: actividades, responsables, recursos, documentos/normas y registros. En esta primera diagramación se destacaron las ineficiencias existentes, duplicaciones, falta de responsabilidad clara, falta de normativa, etc. Cuando se ha analizado el instrumento Pacto Mundial, en su guía de aplicación (Capítulo 3), ya se ha comentado cómo el sistema se simplifica al máximo para su implantación en las PYMES.

Otro de los efectos importantes, dada la pluralidad de centros, fue la realización de comparación entre unos y otros, seleccionando las mejores prácticas y aplicándolas (“*benchmarking*”) y homogenizando. Esto permitió incorporar a los procedimientos generales de las empresas formas de actuar estandarizadas y facilitó la rotación del personal entre centros. La rotación es un elemento importante para paliar algunas de las medidas organizativas más drásticas como los cierres de centros. La rotación también facilita la promoción del personal, cuando las oportunidades de puestos mejores se presentan en otros centros de trabajo.

Uno de los problemas importantes, que se pusieron de relieve con el análisis de procesos, fue la evidencia de algunas faltas de control. Esto originó cambios en la forma de realización.

Los problemas de más difícil solución encontrados en el análisis de procesos y su integración en el SGC han sido de los tipos siguientes:

- 1 Diseño organizativo: actividades sin responsable en el diseño organizativo, actividades cuya responsabilidad reclamaban varias unidades organizativas.
- 2 Recursos: división de opiniones sobre la dotación de recursos. El nivel de calidad exigido en un proceso requería según algunos analistas más recursos, según otros lo que se precisaba era un mejor aprovechamiento.
- 3 Prioridad concedida en el reparto del tiempo: entre el diseño y aplicación del SGC y las funciones habituales de los miembros de los equipos de trabajo.
- 4 Procesos a transformar totalmente: en estos casos la verificación mostró su flexibilidad, buscando soluciones parciales.
- 5 Subcontratación de procesos (“*outsourcing*”): el análisis de procesos mostró las dificultades de un control real en el caso de la subcontratación, y de asegurar la calidad. Otro aspecto también de importancia, es que, los verificadores adoptaron una postura más flexible, menos de exigencia de responsabilidad, en los procesos realizados externamente.

En el proceso de elaboración de la norma RSC en AENOR (Capítulo 7) el tema de la dificultad del control real del cumplimiento en la cadena de valor se trató repetidamente. Allí se argumentó sobre el hecho comentado en el punto anterior, que los propios controladores, acreditadores de ISO adoptan una postura flexible a pesar del texto de la norma. Lo que se precisa es por tanto una vía de avance. En el Capítulo 11 referido a la estrategia RSC de Telefónica se indican las actuaciones que se están realizando en este sentido.

6.2.3 Fase de implantación del SGC

En las observaciones realizadas por la doctoranda se destaca la importancia de una buena realización de la fase previa de diseño. Cuando la fase de diseño no estuvo correctamente realizada (incluyendo acuerdo pleno de los responsables de los cambios de procesos), aparecieron graves dificultades en la implantación.

Las actividades necesarias en la fase de implantación fueron las siguientes:

1. Comunicación y formación de todo el personal de la empresa.
2. Funcionamiento del sistema documental.
3. Funcionamiento de las herramientas del sistema.
4. Motivación en los medios de mejora.
5. Seguimiento especial de las modificaciones de procesos.
6. Auditorías internas.
7. Revisión del sistema por la dirección y su coordinación con el sistema de dirección por objetivos.
8. Auditorías del certificador.

Para que la implantación funcionase correctamente se observó la necesidad de disponer de recursos complementarios y que se mantuviera la presión ejercida desde el ápice estratégico.

Como conclusión del análisis de esta fase, cabe resaltar las múltiples mejoras producidas en los procesos por la implantación y certificación de un SGC bajo la norma ISO 9001. Pero también, la dificultad de mantener con fuerza esta cultura de mejora continua, que requiere por parte de la organización una decisión y esfuerzo permanente, lo que se resalta en el siguiente apartado.

6.2.4 Fase de aseguramiento

En los SGC analizados, se considera que la acreditación es el elemento que proporciona valor. Sólo la validación externa, por un tercero que tiene capacidad para ello y está reconocido “oficialmente”, convierte el sistema de gestión en una ventaja competitiva. Una vez que están ya tan extendidos los SGC de ISO 9000, ya no es una ventaja competitiva, sino que la empresa que no tiene el sello, la acreditación, se queda fuera del mercado.

La claridad de la lectura de esta conclusión es un antecedente importante para el sistema de RSC, donde existe por parte de los representantes de la mayoría de las empresas la negación absoluta a la verificación.

La única vía que se está utilizando para un cierto grado de contrastación es la de la transparencia en los informes de sostenibilidad. Ya se ha comentado en otros capítulos que los informes de sostenibilidad realizados bajo las guías GRI se están verificando, aunque sólo en cuanto a que cumplen con la forma de hacer de la guía, no en cuanto al contenido. La propia AENOR realiza estas verificaciones. No obstante, GRI continúa perfeccionando su producto, que está teniendo buena acogida en el mercado y es muy posible que en 2006 ofrezca un servicio de validación más depurado.

6.2.5 Fase de funcionamiento y perfeccionamiento del SGC

El análisis sobre la muestra a lo largo de los cuatro años, permite observar el fuerte desgaste que se produce en el mantenimiento de un proyecto de esta naturaleza. Las herramientas, las revisiones, la mejora continua, el control de la documentación, necesitan, para que el sistema permanezca vivo, de actuaciones y esfuerzo permanente y en todos los niveles de la organización.

La propia norma se perfecciona cada cuatro años, pero además los sistemas implantados son eficaces en ir mejorando todos los procesos de la compañía. Esta sería la lectura obligada “sobre el papel” de un SGC ISO. Además el propio papel de la entidad aseguradora sería ir subiendo el nivel de exigencia propio de cada compañía.

Sin embargo, en el análisis de la muestra analizada se percibieron la aparición de problemas de tipo organizativo, de tipo humano, que no habían resultado obvios en un primer momento, y que por tanto son de interés como antecedentes. Para superar las dificultades encontradas, el diseño debería crear sistemas de gestión flexibles y adaptables, capaces de resistir los siguientes tipos de problemas:

- Conseguir mantener el interés de los líderes (directivos y responsables), ocupando un espacio en su agenda.
- Cambios en los líderes, en la alta dirección. Esta rotación ha sido más rápida que el período requerido por el SGC para implantarse totalmente.
- Cambios en las fronteras de la organización. Cada vez la organización tiene unas fronteras menos definidas, más borrosas (OCDE 2001), bien por operaciones de subcontratación externa de procesos, bien, porque las unidades de negocio son transferidas de una empresa a otra, o son vendidas. Esto ha supuesto un problema importante en cuanto a los sistemas que habían sido diseñados para empresas completas. El diseño de SGC por unidades de negocio ha resultado más flexible y adaptable a las nuevas situaciones. Esta solución de SGC para unidades de menor tamaño entraña deseconomías de escala importantes. Para minimizar este efecto, es preciso encontrar una solución de diseño, persiguiendo un diseño muy homogéneo de los sistemas, con módulos que se puedan desagrupar, y utilizar partes comunes de otros sistemas, y obtener certificados independientes.
- Sustitución de procesos: el SGC tiene como objetivo principal la mejora continua, por tanto, promueve los cambios en los procesos, y para ello está diseñado. Sin embargo, las empresas pueden verse presionadas para aplicar reingeniería y sustituir procesos. Durante esta fase es frecuente que la empresa prácticamente se paralice.
- Evolución de sistemas de calidad: como se ha señalado al principio de este capítulo, los sistemas de calidad han ido evolucionando a lo largo de los años, aplicándose cada vez a un número mayor de actividades de la empresa y, con un enfoque sucesivo de control, mejora y excelencia que va completándose y haciéndose más ambicioso. Si a juicio de los responsables de la organización, los sistemas no precisan mantener las fases o escalones anteriores, sino que pueden construirse directamente en el estadio más avanzado, no se proporcionarán los recursos necesarios para que permanezcan los SGC.

Estos antecedentes, que aparecen y son un problema importante en un sistema con tanto mercado como la calidad, son especialmente de aplicación en el caso de la RSC. Ponen de relieve el esfuerzo que supone mantener un sistema de gestión en funcionamiento.

Una de las grandes debilidades de la RSC es que en muchos sectores se la considera sólo una moda pasajera y no unos principios que vayan a permanecer. Estos sectores pueden considerar por tanto un absurdo crear un sistema costoso para luego dejarlo languidecer. También es posible que la lentitud que se está detectando en todos los procesos de realización de los estándares, que se ha hecho patente en otras partes de esta investigación, tengan relación con esta suposición.

6.2.6 Fase de expansión

La tendencia de los SGC ISO 9000 es la de una fuerte expansión, que les ha llevado a estar presentes en todo el mundo y en más de un millón de organizaciones de todo tipo. Es un producto maduro, que ha tenido importantes mejoras como la orientación a procesos y a mejora continua de la edición de 2000, y para el que no hay sustituto hasta el momento en el mercado. Los sistemas de excelencia EFQM también orientados a procesos, son más aplicables a una minoría, líderes en sus sectores, por lo que es difícil que tengan una expansión tan generalizada como para constituir un sustituto.

La fuerza de los factores de expansión se ha evidenciado también en la muestra de empresas analizadas. Como ya se ha comentado, a través de la red de relaciones entre empresas se producen factores que motivan la expansión por tres ejes:

- Primer eje. Las empresas matrices, dentro de la estrategia del grupo, consideran entre los requisitos de la imagen de la marca el tener una buena calidad. Y la calidad se asegura con un sistema que tenga sello de acreditación. Se dan las órdenes oportunas para que las empresas del grupo lo hagan. Se fomenta una “carrera” de obtenciones. (Repsol-YPF con sus empresas principales).
- Segundo eje. Los clientes industriales que tienen implantado su SGC, necesitan que aguas arriba sus proveedores también lo tengan, porque si no se rompería la cadena de valor. Exigen a sus proveedores que se certifiquen, con la amenaza de cambiar de proveedor. (algunos clientes industriales de Repsol Butano). Esta presión se produce a veces vía petición de información. Si no se dispone de un

SGC estandarizado, las peticiones de información detallada y heterogénea de los clientes pueden ser altamente costosas en tiempo de respuesta. Es decir, que un sistema estandarizado es de alguna forma un cumplimiento con el requisito de la transparencia pero a menor coste. Esto constituye un antecedente de interés para una de las preocupaciones que late en la RSC: la necesidad de transparencia pero la dificultad de estandarizar la información. Esto podría enlazar directamente con el éxito de los informes GRI de sostenibilidad. La empresa se ve obligada a tener transparencia, pero es una transparencia que consume recursos de tiempo de personal cualificado. Además hay otro aspecto, saber la repercusión de la información, porque es un elemento del cual hay que prever sus efectos. En el campo de la calidad, quien pide la información son los clientes, con cuestiones concretas relacionadas con las obligaciones contractuales. Pero en los otros campos de la RSC, por ejemplo el del medioambiente, con múltiples peticionarios de información, además cada uno con un objetivo distinto (ecologistas, organizaciones de estudio, el gobierno...) el tener estandarizada la información a entregar es una gran ventaja.

- Tercer eje. Las empresas que realizan parte de sus procesos en “*outsourcing*” y que han decidido acreditar su SGC, deben asegurar también la calidad de la parte realizada por terceros. Es una exigencia de los auditores de calidad, prevista en el diseño del sistema, y para el que se proporciona un plazo prudencial. Se les ayuda a crear SGC compatibles con los propios procesos de la empresa con los que tienen diversos vínculos. Se exige la implantación del SGC, entre las condiciones de los contratos a largo plazo que mantienen la red de suministradores. (Repsol Butano se lo exige a empresas transportistas de sus productos, instaladores y distribuidores).

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se ha analizado la problemática y soluciones organizativas en las redes de empresas cuando se implanta y acredita un SGC bajo la norma ISO 9001, edición 2000. Se han deducido factores a tener en cuenta en la elaboración de los instrumentos

RSC, así como en las herramientas que tienen que acompañarlos en su implantación y acreditación, obteniéndose recomendaciones de interés en el análisis de este antecedente. Se ha señalado cómo los sistemas de gestión requieren de decisiones estratégicas previas a su implantación, y cómo están sometidos a factores de desgaste. Cabe destacar, a los efectos del proceso general de promoción de la RSC, que se han señalado como vías de expansión de los sistemas de gestión la cadena de suministro y las relaciones en el interior de los grupos de empresas.