



coeditatemas

Gestión de la calidad en el sector gráfico

JESÚS GARCÍA
JIMÉNEZ

Conozca las bases de la gestión de la calidad en el sector gráfico. La calidad como base para la innovación en nuevos productos o servicios.

Calidad gráfica

2ª temporada

Noviembre 2010 – Noviembre 2011

<http://qualitasaagg.wordpress.com/>

Calidad para las Artes e Industrias Gráficas del siglo XXI

Reflexiones en torno a las posibles aportaciones de la Gestión de la Calidad a las empresas del sector gráfico. ¿Es posible obtener beneficio (organizativo, económico, social), a partir de la eficaz aplicación de la Gestión de Calidad? O lo que es lo mismo ¿es la Gestión de la Calidad un COSTE o es una INVERSIÓN?

Jesús García Jiménez



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Usted es libre de:

copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:

Reconocimiento. Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciodor (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).

No comercial. No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Sin obras derivadas. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

CALIDAD GRÁFICA. 2ª TEMPORADA TABLA DE CONTENIDOS

Auditorías internas. La gestión de la calidad como elemento de innovación y desarrollo. 25 noviembre 2010.....	8
Materiales de producción en la industria gráfica. Papel (I). Control de calidad en la entrada. 30 noviembre 2010	9
Materiales de producción en la industria gráfica. Papel. Control de calidad en la entrada (II). 2 diciembre 2010.....	10
El catálogo del Bulli, la calidad en general y la calidad gráfica en particular. 7 diciembre 2010	11
El catálogo del Bulli, la calidad en general y la calidad gráfica en particular (segunda parte). 14 diciembre 2010.....	13
Materiales de producción en la industria gráfica. Papel. Control de calidad en la entrada (secuelas). 16 diciembre 2010	14
La Gestión Ambiental. 21 diciembre 2010.....	15
La Gestión Ambiental en la industria gráfica. 23 diciembre 2010	17
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Requisitos generales. 28 diciembre 2010	18
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Política ambiental. 30 diciembre 2010.....	19
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Planificación. Aspectos ambientales. 04 enero 2011	20
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Planificación. Requisitos legales y otros requisitos. 06 enero 2011	21
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Planificación. Objetivos, metas y programas. 11 enero 2011.....	24
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad. 13 enero 2011	25
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Competencia, formación y toma de conciencia. 18 enero 2011	26
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Comunicación. 20 enero 2011	27
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Documentación y su control. 25 enero 2011	28
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Control operacional. 28 enero 2011	29
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Emergencias. 2 febrero 2011	30

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Seguimiento y medición. 3 febrero 2011	31
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Evaluación del cumplimiento legal. 10 febrero 2011.....	32
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. No conformidades; acciones correctivas y preventivas. 11 febrero 2011	33
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Control de los registros. 15 febrero 2011	34
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Auditoría interna. 17 febrero 2011	35
ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Revisión por la dirección. 22 febrero 2011	36
El informe de revisión por la dirección. 1 marzo 2011	37
Recomendaciones de calidad en el proceso. 3 marzo 2011	38
Recomendaciones asociadas al proceso de diseño. 8 marzo 2011	39
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. 10 marzo 2011.	40
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Originales. 17 marzo 2011.....	41
Graphispag 2011. Gestión de la calidad en el sector gráfico. 27 marzo 2011	42
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Originales tramados 31 marzo 2011	43
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Fuentes. Consideraciones legales (I) 8 abril 2011.....	44
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Fuentes. Trazado o contorno (II) 12 abril 2011.....	45
http://calidadartesgraficas.wordpress.com 14 abril 2011.....	46
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Fuentes. Tamaño (III) 20 abril 2011	47
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Fuentes. Textos calados (IV) 26 abril 2011	48
Back to mine 2011. Recomendaciones asociadas al proceso de diseño 28 abril 2011	49
Back to mine 2011. Recomendaciones asociadas al proceso de diseño. II Recopilación de datos. 03 mayo 2011	50
Back to mine 2011. Recomendaciones asociadas al proceso de diseño. III Programación de pruebas. 07 mayo 2011.....	51
Back to mine 2011. Pruebas especiales. 13 mayo 2011	52
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Disposición de textos. Renglones cortos y/o largos. 17 mayo 2011	53

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Disposición de textos. Tamaño de letra. 24 mayo 2011	54
Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Textos. Ortografía. 2 junio 2011	55
Próximos eventos sobre calidad en artes gráficas en Madrid. 9 junio 2011	56
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid, la gestión de calidad hoy: hoy. 25 junio 2011.....	58
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad hoy: hoy. 2ª parte 1 de julio 2011	59
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad hoy: hoy. 3ª parte 7 de julio 2011	60
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 4ª parte 14 de julio 2011	61
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 5ª parte 20 de julio 2011	62
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 6ª parte 1 de septiembre 2011.....	63
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 7ª parte 9 septiembre 2011.....	64
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 8ª parte 14 septiembre 2011 de 2011.....	65
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 9ª parte 21 de septiembre de 2011	66
Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 10ª parte y última de esta serie 30 de septiembre 2011	67
¿Puede contribuir la gestión de la calidad algo para salir de la crisis? “Deming reloaded”. 8 de octubre 2011	69
¿Puede contribuir la gestión de la calidad algo para salir de la crisis? “Juran reloaded”. 13 de octubre 2011.....	70
Grupos de interés en el sector gráfico Parte 1 Accionistas 21 de octubre 2011	72

Grupos de interés en el sector gráfico. Parte 2. Clientes externos 28 de octubre 2011	74
Grupos de interés en el sector gráfico. Parte 3. Clientes internos – Personas. 4 de noviembre 2011	75
Día mundial de la calidad 2011. 10 de noviembre 2011.....	76
Grupos de interés en el sector gráfico. Parte 4. Proveedores. 18 de noviembre 2011.....	77
Grupos de interés en el sector gráfico. Parte 5. La sociedad. 24 de noviembre 2011.....	78

Auditorías internas. La gestión de la calidad como elemento de innovación y desarrollo. 25 noviembre 2010

Las auditorías internas son un instrumento fundamental en el control del funcionamiento del sistema de calidad. Su función es la detección de desviaciones e incumplimiento de las especificaciones recogidas en la documentación del sistema y que deben estar siendo aplicado en la empresa auditada.

El auditor interno es persona familiarizada con los sistemas de calidad (debe disponer de alguna titulación asociada que así lo justifique) y debe así mismo conocer el sistema que audita con cierta profundidad. Si bien es posible que un experto en calidad pueda auditar cualquier sistema, lo cierto es que el grado su nivel de conocimiento del sector auditado repercutirá en el informe asociado.

Es pues razonable exigir unos conocimientos de artes gráficas a aquellos que ejercen de auditores internos en el sector gráfico al igual que deben poseer conocimientos de alimentación los del sector alimentario y así sucesivamente.

Y esto es así porque la auditoría no es una acción fiscalizadora (tal como algunos puedan entender) sino una clara oportunidad de mejora continua.

La auditoría ayuda en la detección de no conformidades (lo cual debe originar la acción correctiva correspondiente), de peligros potenciales recogidos en las observaciones del informe (planteándose la posibilidad de generar acciones preventivas) y de posibles acciones de mejora (lo cual tiene su traducción en las recomendaciones).

Utilizada convenientemente la información recogida en el informe de auditoría interna proporciona la base de actuaciones posteriores y prepara las posteriores auditorías externas o de terceros.

Aunque puede realizarse por personal interno (un auditor interno de la propia empresa puede auditar todo excepto su propio trabajo) no es recomendable realizar tal acción dado el grado de relación entre el auditor y el auditado (también queda sin resolver quien audita al auditor).

Es muy recomendable que la empresa busque fuera al auditor interno, formado en calidad y con conocimientos profundos en el sector gráfico (más si tenemos en cuenta el grado de complejidad de nuestro sector), cambiando de auditor, incluso en cada auditoría, con el fin de evitar la connivencia entre las partes y buscando el enriquecimiento de diferentes puntos de vista.

Materiales de producción en la industria gráfica. Papel (I). Control de calidad en la entrada. 30 noviembre 2010

El papel es uno de los materiales que mayor coste puede representar en un proyecto (hasta el punto que en los presupuestos editoriales se contempla como entrada independiente) y parte de los esfuerzos de ahorro en tales presupuestos se centran en esta importante partida.

Por otro lado, el papel es un material extremadamente sensible en cuanto a su tratamiento y comportamiento siendo uno de los factores de quejas y reclamaciones tradicionales en el sector. El reprocesado de un trabajo por incumplimiento de las especificaciones acarrea importantes pérdidas solo en este apartado y es claro motivo de fricciones, malentendidos cuando no pleitos, entre los fabricantes de papel y los impresores.

Es pues de vital importancia que en los talleres se den las circunstancias más propicias para evitar estos conflictos, por otro lado demasiado comunes, entre los tales actores ya que a la larga todos perdemos: no es un juego de suma cero, es el sector en su conjunto quien pierde, independientemente de quien haya ganado la batalla parcial dado que a la larga esto supone el incremento de precios o rebaja de calidades de los materiales para compensar con la consiguiente pérdida de competitividad con respecto a otros sectores competidores y/o complementarios.

Las condiciones en las que se deben establecer las relaciones para un correcto trato entre papeleros e impresores son de sobra conocidas desde hace años: los papeleros deben proveer de papeles que cumplan las especificaciones registradas en las normas publicadas al respecto (habrá que dedicar algunas entradas a este importante punto) y que tal papel sea transportado adecuadamente, se presente acondicionado y esté preservado con todas las garantías.

Por su parte, el impresor también tiene obligaciones, esto es, disponer de unas instalaciones adecuadas para que la manipulación y el comportamiento del papel sea el ideal.

El acondicionamiento incluye el control estricto de la temperatura y humedad del almacén y el taller. No descubro nada nuevo y para mi es muy fácil realizar estas aseveraciones dado que no me debo gastar una pasta en acondicionar tales espacios (por si algún empresario está leyendo esto), pero es perentorio que esto se realice (existe una cierta conciencia desde hace unos años y por lo general las nuevas instalaciones respetan este punto). Todos sabemos de la extraordinaria correlación entre el papel y el medio que le rodea, los cambios pueden no ser visibles pero la repercusión interna de condiciones desfavorables puede ser suficiente para invalidar trabajos.

Es más, me atrevo a afirmar con cierta rotundidad, que los gastos anuales ocasionados por el gasto energético derivado del mencionado acondicionamiento (dentro de la partida de gastos de calidad) serán compensados con los ahorros obtenidos por la reducción de gastos por no conformidad (reprocesados de trabajos, reclamaciones que derivan en rebajas de precio, daño en la imagen...). Y dado que las variaciones en el entorno pueden afectar a otros materiales de producción así como a otros componentes del proceso (maquinaria, mano de obra,...) sin duda se obtendrán sinergias claras en el entorno productivo.

Materiales de producción en la industria gráfica. Papel. Control de calidad en la entrada (II). 2 diciembre 2010

Un simple control en la entrada de los materiales en la empresa permite establecer barreras de protección ante eventuales partidas que incumplan las especificaciones acordadas. Evitar que entre un material no conforme puede suponer un importante ahorro que debe ser considerado. No importa que el proveedor reconozca y se haga cargo de coste originado (reemplazando el papel por ejemplo) ya que el coste asociado es mucho mayor (retraso en la producción, coste de horas perdidas, desperdicios y su tratamiento,...).

No es necesario establecer complejos procedimientos ni asignar personal especializado para esta tarea, ésta se puede, se debe integrar en el operativo normal siguiendo un proceder lógico de integración de labores de calidad en las tareas asociadas a los puestos de trabajo.

Las características relevantes a controlar en relación con los papeles y que pueden ser verificadas mediante sencillas técnicas y dispositivos al alcance de una empresa media son: el gramaje, el grosor, el volumen específico, pH superficial y el color (en valores colorimétricos). Para ello se necesitará una balanza de precisión y algún dispositivo que permita cortar con precisión las muestras, un micrómetro un pH-metro o papel reactivo adecuado, y un espectrofotómetro.

La medición, archivo de datos y contraste posterior con las especificaciones no llevará más de diez-quince minutos y cualquier operario debería estar en condiciones de hacerlo (deberá poseer los conocimientos básicos para realizar tal tarea).

Otras características relevantes pueden ser consideradas y medidas en función de la importancia que conceda la empresa a cada una de ellas (absorción, opacidad, resistencia a la tracción, a la rotura,...) y teniendo en cuenta los problemas asociados que históricamente hayan acontecido en el taller, si bien para ello en ocasiones será necesario disponer de instrumentación más sofisticada y por lo tanto más cara.

En este último caso pudiera ser aconsejable realizar controles con una periodicidad dada (mensuales, trimestrales, anuales,...) fuera de la empresa, subcontratados. La decisión dependerá de diversos factores entre los que habrá que valorar la continuidad en el uso del mencionado material, el componente de riesgo de la característica a controlar y su variación y del grado de confianza con el proveedor.

El catálogo del Bulli, la calidad en general y la calidad gráfica en particular. 7 diciembre 2010

A lo largo de los últimos meses, los sábados (si no hay eventos, por lo general deportivos, que impongan su ley), televisión española, a través de su segunda cadena, viene emitiendo los capítulos correspondientes a la serie documental *“El Bulli, Historia de un sueño. Catálogo audiovisual 1963-2009”*. Según mis cuentas, el próximo sábado (11/12/2010) se corresponde con la última entrega.

Para aquellos que no lo sepan, el Bulli ha sido considerado durante los últimos cuatro o cinco años el mejor restaurante del mundo (este año “ha perdido” tal consideración) y no, nadie se ha equivocado, este sigue siendo un blog de calidad en la industria gráfica.

No obstante por lo que a este blog interesa y a sus hipotéticos seguidores quiero destacar la circunstancia de que en esta serie de documentales, y de una manera extensa, **se presenta la evolución de una empresa desde sus orígenes hasta el momento actual, con la extraordinaria circunstancia de que tal empresa se ha convertido en un referente mundial en su campo**. Es pues, un documento excepcional y esto bien se merece un comentario.

A medida que he ido visionando esta minuciosa disección de tal proyecto empresarial no he podido por menos que hacer comparaciones con respecto a los principios sobre los que se cimentan los sistemas de calidad y modelos de excelencia:

Los principios básicos del sistema ISO:

- Enfoque dirigido al cliente
- Liderazgo
- Participación personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Los conceptos fundamentales EFQM 2010:

- Lograr resultados equilibrados
- Añadir valor para los clientes
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar por procesos
- Alcanzar el éxito mediante las personas
- Favorecer la creatividad y la innovación
- Desarrollar alianzas
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

No voy a analizar en que puntos me ha parecido encontrar en los videos cada uno de estos principios, más bien lo que propongo es que tal tarea la realice, si tiene a bien, el amable lector. Merece la pena.

Nota: no discutimos aquí si estamos o no de acuerdo con la cocina del Bulli, sino de las claves del éxito empresarial y como en las raíces de este éxito reconocemos el abono de los principios de la gestión de la calidad. Para aquellos que crean que la cocina de el Bulli es solo para unos pocos privilegiados que vaya a cualquier restaurante medianamente curioso y con mucha seguridad le servirán algo que está basado en los desarrollos creativos del Bulli.

Las diferentes partes se hallan:

1. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101002/catalogo-bulli-02-10-10/892503.shtml>
2. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101009/catalogo-bulli-parte-2-09-10-10/898029.shtml>
3. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101016/catalogo-bulli-iii-16-10-10/904351.shtml>
4. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101023/catalogo-bulli-parte-4-1994-1996-23-10-10/910068.shtml>
5. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101030/catalogo-bulli-parte-5-1996-1999-30-10-10/916452.shtml>
6. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101106/catalogo-bulli-parte-6-1999-2002-06-11-10/924048.shtml>
7. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101113/catalogo-bulli---parte-7-2003-2005---13-11-10/930263.shtml>
8. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101127/catalogo-bulli---parte-8-2005-2007/943820.shtml>
9. <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101204/catalogo-bulli---parte-9-2007-2009/953077.shtml>

El catálogo del Bulli, la calidad en general y la calidad gráfica en particular (segunda parte). 14 diciembre 2010

La semana pasada solo completamos una entrada, lo cual es una clara ruptura del ritmo autoimpuesto de dos entradas semanales. Las razones hay que buscarlas en el hecho de que era una semana atípica en cuanto que en España disfrutamos de un periodo vacacional que se alargó desde el viernes al miércoles (raro se hace explicar estas cosas pensando que puede haber interlocutores en otras partes del mundo, así es Internet) y que, y este es el motivo principal, había “deberes” de altura. El hecho es que había dejado una serie de enlaces que espero hayan funcionado a una serie de documentales (nueve para ser exacto) sobre la evolución de el Bulli (considerado uno de los mejores restaurantes del mundo).

Utilizaba este material para que sirviera de reflexión en torno a los objetivos pretendidos por los sistemas de calidad y los modelos de excelencia y ello lógicamente requiere de un tiempo de reflexión.

Vuelvo a la carga con esta segunda parte para que quede constancia de la importancia que concedo a estos documentos y la moraleja “subliminal” asociada en tanto que se impone la necesidad que tenemos (todos) de buscar la excelencia en lo que hacemos y como esa búsqueda puede verse favorecida por una gestión de la calidad precisamente excelente que es diametralmente opuesta a aquella que es forzada.

Digo esto porque en estos tiempos de crisis (aquí por España, arrecia) me llegan rumores (de los cuales me hago eco) que algunas empresas que disponían de la certificación están dándose de baja del certificado dada su aparente falta de rendimiento evitándose de paso el coste asociado al mantenimiento.

En la asignatura de Introducción a la economía de primero de carrera (Fundamentos de Economía. Samuelson Paul. A.) aprendí que las crisis son cíclicas y, hasta cierto punto, buenas desde el punto de vista macroeconómico dado que saneaba el mercado, expulsando de este a las empresas menos eficientes y favoreciendo aquellas que mejor lo habían hecho.

A la calidad han llegado muchas empresas, algunas de ellas sin el pleno convencimiento, es por ello que ahora pueden verse ante la tentadora disyuntiva de abandonar un camino que no ven claro, que les ha dado más de un quebradero de cabeza y que además les cuesta dinero.

La calidad no es una herramienta mágica ni la certificación asociada implicar una mejora automática en el desempeño empresarial. Como vemos en los videos de el Bulli recomendados no es necesario disponer de un sistema de calidad certificado para hacer las cosas con excelencia y llegar a ser el número uno. No obstante aquellos que hayan seguido los capítulos con atención habrán podido descubrir en la evolución de este restaurante que pasa las penurias propias de los inicios hasta el momento actual los principios de la calidad.

Estos principios son el resultado de muchos años de investigación, depurados por el paso del tiempo y la experiencia aplicada de empresas de reconocido prestigio internacional. Su aplicación práctica dentro del ámbito de un sistema de calidad apoyado en el convencimiento de la dirección sin duda colabora en el éxito empresarial tan necesario siempre y más aún en estos tiempos.

Materiales de producción en la industria gráfica. Papel. Control de calidad en la entrada (secuelas). 16 diciembre 2010

En anteriores entradas daba por zanjado este tema, al menos en este grado de profundidad, y hete aquí que me topo con un problema relacionado en su manifestación más elemental: la falta de correspondencia entre el número de hojas declaradas como contenido de un paquete con las realmente empaquetadas. Para que no quepa duda diremos que el fabricante es una multinacional de reconocido prestigio, no un intermediario desconocido o dudoso.

Entiendo que no hay malas prácticas por parte del fabricante en cuanto que se juega su prestigio por un hecho de este calibre si se demostrase un patrón de comportamiento extendido y repetido, y eso no es propio de este tipo de empresa, me inclino a pensar que el hecho es debido a un problema puntual con los contadores de las máquinas de empaquetado.

El caso es que la anécdota me viene de perlas como complemento a las anteriores entradas dedicadas al control de calidad en la entrada. Si alguien relee esas entradas podrá observar que no se especifica que se cuenten las hojas que vienen en los paquetes o se verifique el peso en su caso por entender que este apartado estaba suficientemente controlado desde fábrica (parece ser que habrá que replanteárselo).

No quiero plantear seriamente este hecho, pero sí deseo poner el acento en la necesidad de establecer procesos de control, automatizados en la medida de lo posible, de tal manera que se eviten problemas como del tipo descrito y que además (o principalmente) permitan registrar todos los avatares del papel desde que se recibe hasta que se libera el producto final. No olvidemos que el papel es uno de los componentes importantes de gran parte de los presupuestos por un lado y de los desperdicios generados por otro.

Llevar el recuento de las pliegos o metros de papel a lo largo de todo el proceso puede proporcionar sorpresas desagradables (en la implantación del sistema) y oportunidades claras de mejora en relación con la eficiencia y la productividad. ¿Nos suenan estos conceptos?

La Gestión Ambiental. 21 diciembre 2010

Uno de los temas de debate con más proyección internacional es, sin duda, el medio ambiente. El agujero de la capa de ozono, el cambio climático, las llamadas a nuestra conciencia por parte de respetados líderes mundiales, las películas catastrofistas basadas en estos planteamientos...han creado un clima propicio para que surja una conciencia clara del impacto negativo que la humanidad está creando en el planeta.

Independientemente de que nos creamos las proyecciones lo cierto es que a lo largo de nuestra vida todos podemos constatar cambios claros en nuestro entorno (en las montañas de mi infancia había nieve perpetua, en la actualidad y en esas mismas montañas ya no).

Lógicamente la actividad industrial está en el punto de mira como responsable en mayor o menor medida del deterioro ambiental.

Sin decantarnos en cuanto al grado de responsabilidad, lo cierto es que la conciencia ambiental ha brillado por su ausencia en la industria, entre otras cosas por el desconocimiento del daño causado. En la actualidad esto ha cambiado, el ser humano es consciente del daño que puede causar al planeta y ciertamente se ha puesto manos a la obra para minimizar los daños...con pasos titubeantes.

La gestión ambiental internacional comienza a gestarse en la Cumbre de la Tierra que tuvo lugar en Rio de Janeiro (también conocida como Cumbre de Rio) en 1992 cuando ISO es invitada y a partir de la cual esta organización se compromete a desarrollar normas específicas de gestión ambiental.

Como resultado de ello, surge la serie de normas ISO 14000 en 1996 a las cuales se han ido sumando todo un conjunto de normas relacionadas.

De momento, ahí va la lista de normas:

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL:

ISO 14001:2004 Environmental management systems -- Requirements with guidance for use

ISO 14004:2004 Environmental management systems -- General guidelines on principles, systems and support techniques

AUDITORÍAS AMBIENTALES:

ISO 14010:1996 (Withdrawn) Guidelines for environmental auditing -- General principles

ISO 14011:1996 (Withdrawn) Guidelines for environmental auditing -- Audit procedures -- Auditing of environmental management systems

ISO 14012:1996 (Withdrawn) Guidelines for environmental auditing -- Qualification criteria for environmental auditors

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL:

ISO 14031:1999 Environmental management -- Environmental performance evaluation -- Guidelines

ISO/TR 14032:1999 Environmental management -- Examples of environmental performance evaluation (EPE)

ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA:

ISO 14040:2006 Environmental management -- Life cycle assessment -- Principles and framework

ISO 14041:1998 (Withdrawn) Environmental management -- Life cycle assessment -- Goal and scope definition and inventory analysis

ISO 14042:2000 (Withdrawn) Environmental management -- Life cycle assessment -- Life cycle impact assessment

ISO 14043:2000 Environmental management -- Life cycle assessment -- Life cycle interpretation

ISO/TR 14047:2003 Environmental management -- Life cycle impact assessment -- Examples of application of ISO 14042

ISO/TS 14048:2002 Environmental management -- Life cycle assessment -- Data documentation format

ISO/TR 14049:2000 Environmental management -- Life cycle assessment -- Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis

ETIQUETAS AMBIENTALES:

ISO 14020:2000 Environmental labels and declarations -- General principles

ISO 14021:1999 Environmental labels and declarations -- Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling)

ISO 14024:1999 Environmental labels and declarations -- Type I environmental labelling -- Principles and procedures

ISO 14025:2006 Environmental labels and declarations -- Type III environmental declarations -- Principles and procedures

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

ISO 14050:2009 Environmental management – Vocabulary

DISEÑO DE PRODUCTOS

ISO/TR 14062:2002 Environmental management -- Integrating environmental aspects into product design and development

La Gestión Ambiental en la industria gráfica. 23 diciembre 2010

La industria gráfica no es ajena a la preocupación por la gestión ambiental dado que es una industria etiquetada, con más o menos razón, como contaminante y se ve afectada por las medidas progresivas cada vez más restrictivas, a nivel nacional e internacional, que tienen que ver con dicho aspecto.

Ante esta realidad, el posicionamiento claro debe ser aquel que establece que la mejor defensa es un buen ataque.

Así, la certificación medioambiental no es ajena a las empresas gráficas. Son muchas las organizaciones de nuestro sector que llevan tiempo con esta certificación y otras tantas que están dando los pasos firmes en este sentido.

La certificación se basa en la norma ISO 14001, la norma certificable, y se constata mediante las auditorías ambientales pertinentes.

El proceso de certificación es similar en cuanto a procedimientos a seguir a la ISO 9001, de hecho no es inhabitual que la certificación se realice conjuntamente en aquellas empresas que deciden dar el paso y que previamente no disponían de certificado alguno.

La mejora continua implícita en la norma obliga a la organización a reducir consumos, emisiones nocivas y/o tóxicas así como desperdicios asociados a la actividad productiva. Este hecho, aunque parezca de difícil cumplimiento, es un factor motivador en cuanto que se pueden aunar intereses (de la propia empresa y de los trabajadores) y el resultado es positivo dada la valoración de este apartado por los clientes y el ahorro que una gestión ambiental adecuada puede significar en la cuenta de resultados en el capítulo de reducción de la contaminación y de la gestión de residuos.

La certificación ambiental hay que contemplarla pues, por parte de aquellos indecisos, no como un gasto sino como una inversión estratégica.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Requisitos generales. 28 diciembre 2010

La ISO 14001 es la única norma certificable en gestión ambiental y más concretamente el punto 4 REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL.

Estos requisitos se complementan con dos anexos a título informativo, EL ANEXO A ORIENTACIÓN PARA EL USO DE LA NORMA y EL ANEXO B CORRESPONDENCIA ENTRE LA NORMA 14001 Y LA 9001.

La tendencia es dirigir las normas de gestión hacia una mayor integración como ya hemos destacado en relación con la nueva revisión de la 9001 publicada en el 2008.

Los **requisitos generales** de la 14001 concuerdan con los requisitos generales de la 9001 en cuanto que el sistema de gestión ambiental (SGA) debe establecerse, documentarse, implementarse y mantenerse de acuerdo a los requisitos establecidos en la norma. Como es lógico, la mejora continua del sistema es aspecto fundamental de este sistema al igual que en la 9001. El **alcance**, muy importante, debe quedar claramente especificado en la documentación.

Estos requisitos generales no causarán ningún problema a aquellas empresas que tengan ya implantado un sistema de gestión de la calidad (SGA). A todos los efectos implica la elaboración de un manual de gestión ambiental el cual incluye el alcance, los procedimientos documentados requeridos por la norma y que veremos en próximas entradas, la política de gestión ambiental más los documentos y registros necesarios para la marcha del sistema.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Política ambiental. 30 diciembre 2010

Es la alta dirección quién define la política ambiental de la organización. Ésta debe cumplir los siguientes requisitos:

- Considera las actividades, productos y servicios de la organización en cuanto a naturaleza, magnitud e impacto ambiental
- Compromete la mejora continua y la prevención de la contaminación
- Compromete el cumplimiento de los requisitos legales y resto de requisitos relacionados con aspectos ambientales que la organización asuma como propios
- Compromete objetivos y metas ambientales
- Consta su documentación, implementación y mantenimiento
- Consta su difusión a las personas implicadas
- Está a disposición del público

La política ambiental, al igual que la política de calidad, se concreta en un documento, no es necesario más de una página en formato Dina4, que debe asumir la alta dirección (la firma es el medio más adecuado de demostración del compromiso) y que se difunde en la empresa (al menos) por medio de carteleras.

Aunque se indica como requisito que ésta debe ser difundida a las personas de la empresa o las personas que trabajan en nombre de ellas, podemos ampliarlo a los grupos de interés (comentados en anteriores entradas) dada la percepción positiva que la sociedad tiene en relación con las actuaciones ambientales.

La política ambiental debe ser revisada periódicamente, (recomendable una vez al año en relación con el informe de revisión de la dirección y las auditorías de rigor).

Así mismo la política ambiental debe ser adecuada a la naturaleza de la actividad, por lo que es de prever una mayor exigencia a una imprenta (uso de productos tóxicos y peligrosos, mayor consumo energético, mayores desperdicios,...) o a una fábrica de papel o tintas (por los mismos motivos) que a una editorial que tenga subcontratadas todas sus actividades de producción (PPB papel, impresión y postimpresión).

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Planificación. Aspectos ambientales. 04 enero 2011

Es imperativo que la organización determine los aspectos ambientales relacionados con sus actividades, para ello deberá establecer al menos un procedimiento documentado aunque puede ser necesario e incluso recomendable (dadas las características de las empresas de nuestro sector) que se establezcan varios. Los aspectos ambientales son aquellos que tienen el potencial de afectar al medio ambiente a raíz de las actividades que realiza la organización.

Los aspectos ambientales significativos a considerar son:

Las emisiones a la atmósfera (*p.ej. los compuestos volátiles de las tintas, de los productos de limpieza,...*), los vertidos al agua (*p.ej. residuos del lavado, residuos de procesado,...*), descargas al suelo (*p.ej. restos de tintas, restos de disolventes, restos de materias primas en general*), uso de materias primas y productos naturales (*tintas, soportes, agua,...*), uso de energía (*electricidad, carburantes, gas,...*), energía emitida (*calor derivado del uso de las máquinas, radiaciones de sistemas de secado,...*), residuos y subproductos (*trapos de limpieza, maculaturas, latas y contenedores vacíos, restos en general,...*).

En general debe considerarse todas las actividades que se realizan en la empresa y establecer que aspecto ambiental puede verse afectado por tales actividades. Así si en la organización se realizar el diseño y desarrollo se debe considerar una entrada de dicho proceso los aspectos ambientales asociados a la vida del producto, en cuanto a: componentes (*uso de materias primas ecológicas o menos agresivas con el ambiente*), procesos de fabricación (*establecimiento de procesos de fabricación con menos consumo de energía, con menos residuos asociados,...*), el embalaje y los medios de transporte (*reducción del embalaje o utilización de embalajes biodegradables, reducción de peso en el producto final reduciendo energía, diseño adaptado a reducir volumen en el transporte, transporte más eficiente,...*), los proveedores (*colaboración en la línea de gestión ambiental, sustitución de materias primas contaminantes*), participación en proyectos de gestión ambiental (*apoyo a iniciativas en ese sentido*), gestión de residuos (*estableciendo procedimientos eficientes de recogida, contratos de gestión,...*).

Del seguimiento de los aspectos ambientales deben establecerse los correspondientes objetivos, recoger su control mediante los registros adecuados y concretar los indicadores que permitan su evolución.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Planificación. Requisitos legales y otros requisitos. 06 enero 2011

Los requisitos legales establecen acciones de obligado cumplimiento. Son la referencia de las actividades relacionadas con los aspectos ambientales.

Todos los aspectos ambientales se ven reflejados en las leyes correspondientes. Baste un ejemplo en relación con las leyes españolas en relación con las emisiones a la atmósfera (como hemos comentado en la anterior entrada uno de los principales aspectos ambientales):

Legislación sobre Atmósfera. España

*Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación
BOE 157 de 2/7/2002*

Ley 1/2005, de 9 de marzo, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero BOE 59 de 10/3/2005

*Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera
BOE 275 de 16/11/2007*

*Real Decreto 1073/2002, de 18 de octubre, sobre evaluación y gestión de la calidad del aire ambiente en relación con el dióxido de azufre, dióxido de nitrógeno, óxidos de nitrógeno, partículas, plomo, benceno y monóxido de carbono.
BOE 260 de 30/10/2002*

*Real Decreto 117/2003, de 31 de enero, sobre limitación de emisiones de compuestos orgánicos volátiles debidas al uso de disolventes en determinadas actividades.
BOE 79 de 7/2/2003*

*Real Decreto 1264/2005, de 21 de octubre, por el que se regula la organización y funcionamiento del Registro nacional de derechos de emisión.
BOE 253 de 22/10/2005*

*Real Decreto 1315/2005, de 4 de noviembre, por el que se establecen las bases de los sistemas de seguimiento y verificación de emisiones de gases de efecto invernadero en las instalaciones incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley 1/2005, de 9 de marzo, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero.
BOE 268 de 9/11/2005*

*Real Decreto 1370/2006, de 24 de noviembre, por el que se aprueba el Plan Nacional de Asignación de derechos de emisión de gases de efecto invernadero, 2008-2012.
BOE 282 de 25/11/2006*

*Real Decreto 1796/2003, de 26 de diciembre, relativo al ozono en el aire ambiente
BOE 48 de 25/2/2006*

Real Decreto 227/2006, de 24 de febrero, por el que se complementa el régimen jurídico sobre la limitación de las emisiones de compuestos orgánicos volátiles en determinadas pinturas y barnices y en productos de renovación del acabado de vehículos

BOE 11 de 13/1/2004

REAL DECRETO 508/2007, de 20 de abril, por el que se regula el suministro de información sobre emisiones del Reglamento E-PRTR y de las autorizaciones ambientales integradas.

BOE 96 de 20/04/2007

REAL DECRETO 509/2007, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento para el desarrollo y ejecución de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación.

BOE 96 de 20/04/2007

Real Decreto 60/2005, de 21 de enero, por el que se modifica el Real Decreto 1866/2004, de 6 de septiembre, por el que se aprueba el Plan nacional de asignación de derechos de emisión, 2005-2007.

BOE 19 de 22/1/2005

Real Decreto 717/1987, de 27 de Mayo, que establece valores de calidad para el dióxido de nitrógeno y el plomo

BOE 135 de 6/6/1987

Real Decreto 777/2006, de 23 de junio, por el que se modifica el Real Decreto 1866/2004, de 6 de septiembre, por el que se aprueba el Plan nacional de asignación de derechos de emisión, 2005-2007.

BOE 150 de 24/6/2006

Real Decreto 795/2010, de 16 de junio, por el que se regula la comercialización y manipulación de gases fluorados y equipos basados en los mismos, así como la certificación de los profesionales que los utilizan.

BOE 154 de 25/06/2010

REAL DECRETO 812/2007, de 22 de junio, sobre evaluación y gestión de la calidad del aire ambiente en relación con el arsénico, el cadmio, el mercurio, el níquel y los hidrocarburos aromáticos policíclicos.

BOE 150 de 23/06/2007

REAL DECRETO 1030/2007, de 20 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1370/2006, de 24 de noviembre, por el que se aprueba el Plan Nacional de Asignación de derechos de emisión de gases de efecto invernadero, 2008-2012.

BOE 174 de 21/07/2007

REAL DECRETO 1031/2007, de 20 de julio, por el que se desarrolla el marco de participación en los mecanismos de flexibilidad del Protocolo de Kioto.

BOE 174 de 21/07/2007

REAL DECRETO 1402/2007, de 29 de octubre, por el que se modifica el Real Decreto 1370/2006, de 24 de noviembre, por el que se aprueba el Plan Nacional de Asignación de derechos de emisión de gases de efecto invernadero, 2008-2012.

BOE 260 de 30/10/2007

Ley 27/2006, de 18 de julio, por la que se regulan los derechos de acceso a la información, de participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente

BOE 171 de 19/7/2006

Como es lógico, la legislación va cambiando con el paso del tiempo por lo que deben establecerse procedimientos documentados para realizar el seguimiento, verificación y actualización de los requisitos legales que afectan. Es usual que este procedimiento se integre en el procedimiento más genérico de gestión de la documentación.

Además la norma indica que cualquier otro requisito que se suscriba en relación con los aspectos ambientales debe quedar reflejado documentalmente y tratado con la misma consideración que los reglamentarios.

Nota a este tema:

España es el primer país europeo en certificados de gestión ambiental (más de 16000l certificado el año pasado) y tercero del mundo. Ver la nota de prensa de Aenor al respecto: http://www.aenor.es/Documentos/Comercial/Archivos/NOTAPREN_Tabla_AEN_4050_1.pdf.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Planificación. Objetivos, metas y programas. 11 enero 2011

Objetivos: lo que se pretende conseguir. Los objetivos ambientales al igual que cualesquiera otros objetivos, deben ser concretos, medibles, realistas, coherentes y apropiados entre sí, con la política de calidad y con los requisitos legales, reglamentarios o cualquier otro requisito ambiental suscrito por la empresa, proporcionar un beneficio real y tener un horizonte temporal. *Objetivos ambientales bien pueden ser la reducción de porcentajes de emisiones en un determinado periodo de tiempo, la reducción del consumo de energía, incremento del nivel de reciclado, etc.*

Metas: hitos para conseguir los objetivos. Los pasos a realizar concretados en los programas de actuación para conseguir los objetivos. *Las metas ambientales se corresponden con las líneas de acción establecidas para conseguir los objetivos ambientales y su grado de cumplimiento. Para conseguir el objetivo de reducir las emisiones la empresa se plantea mejorar la eficacia de los sistemas de calefacción (limpieza, sustitución por sistemas más eficientes,...), sustitución paulatina de la flota de vehículos por otros con menos emisiones, utilización de sistemas más eficientes de comunicación,...*

Programas. Uno o varios. Marcan las pautas para la consecución de metas y objetivos. Para ello se establecen responsabilidades, recursos y tiempos para conseguirlo. *La reducción de emisiones requerirá recursos económicos (compra o alquiler de vehículos con menores consumos,...) responsables (dirección se responsabiliza de apoyar la iniciativa de comprar vehículos más eficientes, el responsable de compras tiene establece como prioridad al adquirir o alquilar nuevos vehículos que estos tengan los niveles más bajos de emisiones,...), y plazos de ejecución (en concordancia con los planes de renovación de la flota).*

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad. 13 enero 2011

Al igual que en los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 deben tenerse en cuenta los **recursos** disponibles para la implementación del sistema de gestión ambiental, comprendiendo éstos los *recursos humanos*, la *infraestructura*, los *recursos financieros* y los *recursos tecnológicos* debiendo adecuarse la implantación a la realidad específica de la empresa.

El mejor modo de establecer, documentar y comunicar las **funciones** así como las **responsabilidades** asociadas es mediante la elaboración del consabido organigrama y el mapa de procesos correspondiente a la estructuración formal basada en procesos. *El organigrama es un documento imprescindible en la empresa independientemente de que ésta esté certificada, el mapa de procesos aparece en los sistemas de gestión de la calidad que, pOr regla general, preceden a los sistemas de gestión medioambiental. El trabajo pues, consistirá en realizar la adaptación pertinente para incluir aquellos procesos propios del sistema de gestión ambiental.*

Es normativo que se nombre un **representante de la dirección** (pueden ser varios y no se especifica que deba o deban pertenecer a la dirección, aspecto este muy destacable en la norma ISO 9001). *Por lo general y dado que el sistema de gestión ambiental se integra junto con el sistema de gestión de la calidad el representante del sistema de calidad asume ambas funciones, debiendo pertenecer en este caso a la dirección.* Lógicamente el sistema de gestión ambiental tiene requisitos y operativa propia por lo que dicho representante deberá haber recibido la formación pertinente de capacitación para asumir las nuevas funciones.

Será este representante el encargado de controlar la implantación y mantenimiento del sistema de gestión ambiental así como de servir de interlocutor ante la dirección, los grupos de interés.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Competencia, formación y toma de conciencia. 18 enero 2011

Este punto se corresponde con el 6.2.2 de la ISO 9001 diferenciando los objetivos en cuanto que la competencia, formación y toma de conciencia gira en torno al potencial de causar impactos medioambientales significativos que previamente hayan sido identificados por la organización (criterios de valoración de aspectos ambientales).

En realidad, y dado que la buena parte de las actividades realizadas en el sector gráfico pueden causar potenciales daños al medioambiente (cada vez menos debido a los esfuerzos continuados de todos los implicados) es poco razonable eximir a ciertos trabajadores de dotarles de la competencia necesaria en esta área partiendo de una formación periódica adecuada que deberá contemplarse en los **planes de formación** correspondientes y de la toma de conciencia (apoyada ésta en otras iniciativas: campañas de concienciación en carteles, revistas internas, boletines, etc.)

Es notorio el hecho de que la norma reclame uno o más procedimientos para que se tome conciencia, incrementando la exigencia con respecto a la ISO 9001 en la cual no se hace referencia a procedimientos relacionados con este punto.

Para curarse en salud ante auditorías externas puede ser no solo conveniente sino imperativo desarrollar un **procedimiento documentado** asociado a este importante punto integrando los requisitos de la norma ISO 9001 y la ISO 14001.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Comunicación. 20 enero 2011

Aunque se indica en las tablas de equivalencia ISO 9001 – ISO 14001 que este punto se corresponde con los puntos 5.5.3 *comunicación interna* y 7.2.3 *comunicación con el cliente* de la ISO 9001 poco o nada tiene que ver con los objetivos perseguidos así como los requisitos que despliega.

En esta norma por lo pronto se hace referencia a la necesidad de establecer procedimientos (uno o varios) y por lo tanto, y al igual que en el anterior punto descrito, es altamente aconsejable que todas las actuaciones relacionadas con el cumplimiento de este requisito se recojan en un **procedimiento documentado**.

La norma hace referencia a la comunicación en relación con los aspectos ambientales y el sistema de gestión ambiental, no obstante en los sistemas integrados de gestión debe incorporarse el resto de acciones comunicativas internas relativas al sistema de calidad y la comunicación con el cliente.

Tal procedimiento debe contemplar el flujo de comunicación entre los distintos niveles y funciones de la empresa y como se establece, queda documentada y se responde a las comunicaciones con partes interesadas externas.

Es importante, y por ello debe quedar documentado, que la empresa decida si debe comunicar externamente información sobre sus aspectos ambientales significativos. En caso afirmativo se debe establecer el cómo, lo cual como es lógico debe quedar establecido en el procedimiento referido.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Documentación y su control. 25 enero 2011

Los requisitos relacionados con la documentación comprenden: el alcance del sistema de gestión ambiental, la descripción de la política, los objetivos y las metas ambientales, la descripción de los “elementos” principales del sistema de gestión ambiental y su interacción (es más clara la mención a los procesos de la norma ISO 9001, no obstante habrá de entender “elementos” en este sentido), la referencia a todos los documentos relacionados (por ejemplo a un hipotético manual de procedimientos si estos se despliegan aparte del manual de gestión ambiental, el cual, paradójicamente, no es requisito expreso de documentación) y los documentos, incluidos los registros, que requiera la propia norma tanto para la propia gestión ambiental como para asegurar la eficacia de los procesos relacionados con los aspectos ambientales significativos.

Tales documentos normativos así como los registros (como tipo especial de documento) deben ser controlados adecuadamente.

Para ello se deben implementar uno o varios procedimientos (normalmente este requisito se cumple mediante un único procedimiento comúnmente denominado “control de documentos y registros”) que debe recoger aspectos tales como los mecanismos de aprobación de los documentos, su revisión y actualización cuando así se requiera, el control de cambios y su correcta identificación, su disponibilidad en los puntos de uso establecidos, la identificación y control de documentos de origen externos necesarios y/o obligatorios (leyes y reglamentos así como otras disposiciones relacionadas) para el buen funcionamiento del sistema de gestión ambiental y la prevención del uso de documentos obsoletos mientras éstos no hayan sido destruidos.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Control operacional. 28 enero 2011

El control operacional contempla en control y supervisión de todas las operaciones (entendamos éstas como actividades y tareas) que se llevan a cabo en la organización o que se realizan a partir de sus ordenes (compras y subcontrataciones) y que afectan o pueden afectar a los aspectos ambientales previamente descritos por la organización, así como a la política, objetivos y metas ambientales fijadas.

Como se puede deducir, es difícil concebir una operación que no pueda afectar a estos aspectos por lo que potencialmente todos los procesos de la empresa han de analizarse desde esta perspectiva. En la práctica la relación más directa se halla en los requisitos relacionados con el producto: diseño, desarrollo, producción y prestación de servicio incluidas las subcontrataciones tal como refleja la tabla de correspondencias entre la ISO 9001 y la ISO 14001.

Para ello se han de desarrollar los **procedimientos documentados** que se consideren oportunos en relación con estos aspectos y que en los sistemas integrados quedan recogidos en los procedimientos de diseño, producción y control, más los procedimientos de compras y subcontrataciones correspondientes incluyendo en todos ellos los criterios operacionales a tener en cuenta y que establece la propia la gestión ambiental.

Un aspecto de sumo interés es el requisito dentro de este punto de comunicar tales procedimientos y requisitos a los proveedores y subcontratistas (no solo los procedimientos por los cuales se ven afectados, lo cual es lógico, sino todos los procedimientos relacionados).

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Implementación y operación. Emergencias. 2 febrero 2011

Siempre es posible, aunque en ningún caso deseable, el que se den situaciones de emergencia o accidentes en la empresa. La mayor parte de estas situaciones puede afectar al medio ambiente y teniendo en cuenta esto, la norma demanda el desarrollo de **uno o varios procedimientos** que contemplen esta posibilidad, que tengan como fin prevenir estas situaciones y en el caso de que ocurran reducir sus efectos.

Tales procedimientos deben contrastarse periódicamente, lo cual implica la realización de **simulacros** (algunos de los cuales están legislados y por lo tanto son de obligado cumplimiento independientemente de esta exigencia normativa).

Como es lógico, tales procedimientos deben ser **revisados** para integrar posibles modificaciones en la empresa o en el sistema o como respuesta ante emergencias y accidentes ocurridos.

Las emergencias y accidentes que tienen prioridad en el sistema de gestión ambiental son aquellos relacionados con los aspectos ambientales.

En la industria gráfica deberemos ser especialmente cuidadosos con los **vertidos al suelo o al sistema de alcantarillado** (restos de disolventes, tintas...), **las emisiones a la atmósfera** (disolventes volátiles de ciertos materiales,...), **y la emisión de ruidos** (dependiendo de las máquinas el nivel de ruido puede ser excesivo,...) y no solo porque lo demande la administración, y las normas de calidad si la empresa decide certificarse, sino porque las medidas tomadas (por costosas que estas sean) supondrán a medio y largo plazo un ahorro considerable en cuanto reducción o eliminación de accidentes, eliminación de penalizaciones administrativas, mejora en el clima laboral,...

Posibles procedimientos asociados con este punto son: **identificación de aspectos ambientales** (recordemos que es un requisito de esta norma), **preparación y respuesta ante emergencias** (por lo general contempla el simulacro de evacuación lo cual es obligado por ley, sería de interés para la empresa desarrollar las actuaciones ante otras emergencias), **gestión de residuos y materiales** (como originadores potenciales de residuos, vertidos, emisiones,...).

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Seguimiento y medición. 3 febrero 2011

Asociado a los procesos tanto en la 9001 como en la 14001 deben establecerse actividades de seguimiento y medición.

Este mandato se recoge en la norma 9001 entre distintos puntos (7.6 Control de dispositivos de seguimiento y medición; 8.1 Medición, análisis y mejora; 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos; 8.2.4 Seguimiento y medición de los productos; 8.4 Análisis de datos) mientras en la norma 14001 los requisitos se hallan establecidos en este punto analizado (4.5.1).

No obstante lo escueto del punto en la norma 14001, los procesos de seguimiento y medición de las operaciones que pueden tener un impacto ambiental significativo son muy importantes y así quedará reflejado en las auditorías correspondientes en las cuales estos requisitos suelen tomar especial relevancia.

La norma explicita la obligación de establecer **uno o varios procedimientos** para realizar el seguimiento de forma regular.

Dado que en la industria gráfica prácticamente todos los procesos clave pueden generar impactos significativos, es muy conveniente establecer tales procedimientos y establecerlos bien. Puesto que determinados controles son complejos en cuanto a ejecución (control de demanda química de oxígeno en los vertidos de agua,...) es normal que la empresa tienda a subcontratar parte o todos de las actividades aunque claro está esto no la exime del control de tales empresas y actividades.

Ha de tenerse en cuenta que los **dispositivos de seguimiento y medición** deben estar controlados y ser convenientemente calibrados, por lo que deben asociarse procedimientos o instrucciones de trabajos que establezcan estas operaciones junto con los registros correspondientes.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Evaluación del cumplimiento legal. 10 febrero 2011

De nuevo y dada la obligatoriedad, como no podía ser menos, de cumplir una serie de requisitos legales relacionados con los aspectos ambientales (*véase la entrada del 6 de enero*), la empresa debe establecer uno o varios procedimientos en los cuales se establezcan las acciones de evaluación de los requisitos tanto de los legales relacionados como de cualquier otro requisito que suscriba con la administración, con organismos nacionales o internacionales o con asociaciones sectoriales o sociales.

Por lógica y por economía de medios, es razonable pensar que un solo procedimiento, correctamente diseñado, basta para verificar el cumplimiento de los requisitos que afectan.

Tal procedimiento parte de las listas de requisitos actualizados, de los requisitos de evaluación en el caso de que estos estén establecidos (lo cual es del todo punto razonable) o los requisitos propios, en caso de que no estén convenientemente establecidos, y la organización haya estimado establecer criterios propios más restrictivos, así como la evaluación de los resultados obtenidos. Tales resultados pueden conllevar la apertura de las acciones correctivas o preventivas oportunas.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. No conformidades; acciones correctivas y preventivas. 11 febrero 2011

Las no conformidades deben tratarse de acuerdo a procedimientos establecidos. Se establece una cierta diferencia con respecto a la ISO 9001 dado que se hace referencia expresa a la no conformidad, cuando en la 9001 la no conformidad solo aparece como el origen de las acciones a realizar.

Consideramos este matiz importante en la medida que se debe describir que es no conformidad (por lo general se establece como incumplimiento de los requisitos) y determinar si se clasifican como no conformidades las incidencias, reclamaciones y demás efectos que se puedan derivar de las actuaciones de la empresa dado que por definición una no conformidad debe generar al menos una acción correctiva.

Si la organización decide definir incidencias como no conformidades, todas las incidencias por lo tanto, debieran generar acciones correctivas, no obstante si determinadas incidencias no alcanzan la categoría de no conformidad otras acciones menos drásticas pueden generarse.

Caso que se puede entender categorizar de especial son las reclamaciones, éstas se pueden entender como no conformidades (el asunto es grave dado que procede del cliente) o no (puesto que una reclamación puede no tener argumentación suficiente, o incluso ser ocasionada por causas ajenas al producto o servicio que proporciona la empresa).

Es posible, por lo tanto, elaborar procedimientos que contemplen el tratamiento de las no conformidades (establecimiento de no conformidad, registro y tratamiento), de incidencias y de reclamaciones. En algunos casos puede que se hallen integrados en el mismo procedimiento con derivaciones diferentes en función de la tipología descrita.

En todo caso, queda claro que deben quedar establecidos procedimientos que contemplen el tratamiento de las acciones correctivas y las acciones preventivas. Por lo general estos dos supuestos procedimientos se agrupan en uno (procedimiento de acciones correctivas y preventivas) con el fin de rebajar complejidad o simplemente por comodidad.

Lo cierto es que cuando se agrupan las acciones correctivas y preventivas, estas últimas suelen quedar descompensadas en cuanto a su levantamiento y ejecución (las acciones correctivas tienen un componente de obligación y urgencia del cual carecen las acciones preventivas). No obstante la real mejora continua tiene que ver más con las acciones preventivas que con las correctivas (que actúan a modo de apagafuegos).

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Control de los registros. 15 febrero 2011

Los registros son un tipo especial de documentos: aquellos que recogen los resultados de las tareas, actividades y procesos y que por lo tanto sirven para alimentar los indicadores del sistema. Son por lo tanto, documentos de suma importancia en la medida que sobre ellos se fundamenta el sistema de gestión. La elaboración y mantenimiento de los registros se contempla en la norma de tal manera que los datos recogidos en ellos sirvan para demostrar la conformidad con los requisitos establecidos y demostrar los resultados que se logren.

Para la elaboración, implementación y archivo debe establecerse uno o varios procedimientos que garanticen el uso adecuado.

Esta obligación se cumple por lo general mediante el desarrollo de un solo procedimiento que agrupa el control tanto de documentos como de registros: "Control de documentos y registros" dada la afinidad de ambos.

No hay obligación de que estos se dispongan en un formato determinado por lo que pueden establecerse registros informáticos como es la tendencia habitual dada el imparable incremento de la digitalización en todas las áreas.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Auditoría interna. 17 febrero 2011

Todo sistema de calidad o de gestión ambiental debe ser auditado y así se recoge en la normativa. De hecho el sistema se sostiene sobre la base de la comprobación: “lo cumplo y lo puedo demostrar”.

En el caso de la 14001 la auditoría sirve para determinar si el sistema de gestión ambiental se ajusta a los requisitos establecidos en la norma, si estos se han implementado y se mantienen adecuadamente.

La auditoría, cualquier auditoría de calidad, no tiene una función fiscalizadora tal como es la presunción habitual, sino que es un instrumento clave para el sostenimiento del sistema y la mejora continua. No hay un afán penalizador sino una determinación de señalar los defectos que se pueden hallar en un sistema que por definición no es perfecto (determinados estos por personas neutrales, los auditores) y que al tener que ser enmendados (si generan no conformidad), repercuten positivamente en la mejora del sistema.

Por otro lado, no hemos de olvidar que los resultados de las auditorías son una de las entradas de la revisión por la dirección por lo que las observaciones y recomendaciones que llegan a dirección pueden ser origen de acciones preventivas que a su vez aportan mejoras al sistema.

Las auditorías deben ser programadas y se establece la obligación de elaborar uno o varios procedimientos para ello (en la 9001 se especifica que el procedimientos debe ser documentado). Por lo general, las empresas establecen un solo procedimiento que tiene tal nombre “Procedimiento de auditorías internas”.

En tal procedimiento se debe establecer al menos el programa de auditoría (frecuencia), la cualificación de los auditores (tipo de conocimientos necesarios, experiencia), el alcance (áreas a auditar), las responsabilidades, la planificación y la información de los resultados.

ISO 14001:2004 Requisitos del sistema de gestión ambiental. Verificación. Revisión por la dirección. 22 febrero 2011

A intervalos planificados (una vez al año es el periodo de tiempo más habitual) el sistema ha de ser revisado por la alta dirección (director o gerente, responsable de gestión ambiental y responsables de sección).

Los elementos a revisar están claramente establecidos en la norma y se corresponden en buena parte con los especificados en la 9001:

- Los resultados de las auditorías (curiosamente se especifican las auditorías internas solamente, es de esperar que se tengan en cuenta los resultados de las auditorías externas).
- Como quiera que se establecen requisitos legales (u otros que la organización crea pertinente cumplir) es de rigor que se evalúe su cumplimiento. El grado de cumplimiento debe ser revisado.
- La retroalimentación de las partes interesadas externas (sería de interés extender el concepto a los grupos de interés, entendidos éstos como aquellas partes externas e internas que están unidas a la organización por algún interés). Las reclamaciones y/o quejas de estos grupos deben tener prioridad.
- Los resultados del desempeño ambiental. A partir de los datos de seguimiento y medición. La evolución de los indicadores establece las pautas del comportamiento del sistema y permitiendo determinar el grado de cumplimiento tanto de los objetivos como de las metas y reajustarlos en caso necesario.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas a partir de los datos de extraídos de los registros asociados al procedimiento o procedimientos establecidos.
- La evolución de las acciones generadas por revisiones previas. Estas acciones pueden ser acciones de mejora continua, acciones correctivas o acciones preventivas. En cualquier caso llevan asociadas los registros pertinentes y los indicadores asociados que permitan determinar su desempeño así como la influencia en el desarrollo del sistema.
- Los cambios tienen lugar en el entorno, entre los cuales habrá que determinar los cambios legales y reglamentarios. La gestión ambiental se ve influenciada por actuaciones en este sentidos en todos los niveles (dada la especial sensibilidad generada en la sociedad actual) por lo que requiere una especial atención.
- Las recomendaciones para la mejora vengan de donde vengan (buzones de sugerencias, auditorías, grupos de mejora, socios, administración...)

La revisión incluirá la evaluación de oportunidades de mejora que se puedan desprender del estudio de los elementos de entrada. Ello puede suponer cambios en el sistema de gestión y los elementos que lo componen.

El informe de revisión por la dirección. 1 marzo 2011

Parece ser que he sufrido un lapsus puesto que no he subido la entrada correspondiente la semana pasada (el plan es subir dos semanales). Realmente ha sido un descuido que nos disponemos a subsanar.

En la última entrada cerrábamos la serie dedicada al análisis de la norma 14001 y precisamente con el punto referido a la revisión por la dirección lo cual es un buen cierre.

Dado que el análisis puede quedar frío ya que debemos ceñirnos a las especificaciones recogidas, volvemos a retomar el tema de la revisión por la dirección, esta vez, desde un punto de vista más personal.

Lo que intento transmitir es que la revisión (que se debe realizar al menos una vez al año) es uno de los instrumentos más interesantes – importantes del sistema de calidad.

La toma de datos, la elaboración de indicadores no sirve de nada sin un análisis profundo y al más alto nivel.

Lógicamente el análisis lo puede realizar el responsable de calidad junto con su equipo (si dispone de él) pero en ese caso y sin el imperativo de la revisión por la dirección bien pudiera quedarse tal análisis en vía muerta.

Con esta especificación, la dirección debe comprometerse a revisar los datos extraídos del sistema precisamente de manera sistemática. El hecho de que se enumeren los aspectos a valorar no hace más que acrecentar la importancia de tal revisión. Es posible añadir otros aspectos que realmente no quedan bien recogidos en la enumeración: evolución de proveedores, revisión del plan de formación,...

Puede ser tentador para la alta dirección delegar en el responsable o departamento de calidad el cumplimiento de tal revisión, eso sí, con la preceptiva firma al final del informe.

En cierta medida esta forma inadecuada de actuar se mitiga por el hecho de que el responsable de calidad es a la vez miembro de la alta dirección y que el responsable máximo (gerente, director,...) firma tal documento, por lo cual se da por enterado y lo avala (no vamos a pensar que firma un documento sin al menos leerlo).

Dado que parte del análisis muestra la evolución de las planificaciones operativas y estratégicas en sus diversos grados de cumplimiento, tiene que determinar cambios actuales y futuros y presentar acciones de mejora continua, es imperativo que la implicación en la elaboración de tal documento disponga de la profundidad que requiere. Lo cual enlaza con uno de los primeros requisitos a tener en cuenta cuando se pretende implantar un sistema de calidad: en grado de implicación y convencimiento de la alta dirección.

Recomendaciones de calidad en el proceso. 3 marzo 2011

Terminada la serie dedicada al análisis de la norma ISO 14000 he echado la vista atrás y observo que he introducido mucha entrada genérica y, en buena parte de los casos, altamente generalista (de lo cual no me arrepiento dado que ciertamente son básicas para centrar y acotar el área de interés) pero ya me va apeteciendo un cambio de rumbo (que por otro lado coincide con mis últimas preocupaciones). Las entradas tenían una relación más o menos directa con los contenidos del libro que se aparecerá durante la celebración de Graphispag y que ya ha quedado cerrado.

Los nuevos intereses pretenden bajar más a la arena y tal muevan debate lo cual debiera ser enriquecedor para todos. Además pretende enlazar (sirviendo de apoyo) a un hipotético nuevo libro que debiera ser la continuación del anterior mencionado (esto es como el rascar...).

Este nuevo tema tiene que ver con las normas y recomendaciones que la industria ha ido elaborando y proponiendo a lo largo de su historia y como se han ido implantando o han sido superadas u olvidadas.

No pretendo seguir una relación lineal sino que iré realizando las entregas en función de las apetencias, sugerencias o casos presentes, y todo ello sin olvidar entradas de tipo más generalista que no pretendo erradicar del todo.

Así, para iniciar el tema debemos recordar los procesos claves en la industria gráfica sobre los que nos centraremos: diseño, preimpresión, impresión y postimpresión (a los cuales añadiré por intereses personales el proceso editorial).

En cualquier empresa todos estos procesos deben quedar debidamente establecidos y documentados con lo cual cumpliremos el mandato normativo y servirá de base para su control.

Un aspecto esencial son los controles asociados que deberán tener una base lo más objetiva posible así que ante la duda está última debe prevalecer frente a cualquier tipo de control subjetivo.

De ahí que en el establecimiento de un proceso debamos plantearnos lo siguiente: los usos y costumbres, las normativas asociadas, la formación existente y la evolución de la tecnología que pueda afectar a estas actuaciones.

En este blog vengo insistiendo en los cambios acelerados que se están generando en nuestra industria (para muestra valga un botón: Steve Jobs acaba de presentar el Ipad 2 cuando no han transcurrido tres décadas desde que Apple revolucionó nuestro sector). Es por eso que debemos prestar especial atención a tales cambios.

Continuará...

Recomendaciones asociadas al proceso de diseño. 8 marzo 2011

Asunto complicado dada la dificultad de aportar recomendaciones a una actividad eminentemente creativa.

El proceso de diseño gráfico no dispone de normativa específica salvo la norma ya analizada en otras entradas de este blog “UNE 54130-1:2008 Manual de identidad visual corporativa” y que retomaremos en su debido momento.

Por otra parte las directrices que recoge la norma 9001 sobre diseño son complejas y demasiado genéricas ya que están pensadas para los procesos de diseño industrial (diseño de productos y/o servicios) por lo que se perciben ajenas a nuestra particular realidad.

Lo cierto es que las especificaciones recogidas en la norma bien pueden adaptarse como recomendaciones de uso en cuanto que establecen unas pautas lógicas de enfoque del proceso en sí, bien es cierto que con las debidas adaptaciones en función del grado de complejidad de los proyectos específicos (existen complejos diseños en los cuales podemos incluir el diseño de proyectos editoriales de envergadura o proyectos de diseño de packaging por poner un par de ejemplos y a la vez proyectos sencillos del tipo cartelería o tarjetería).

La primera recomendación consistirá en establecer cuidadosamente las especificaciones del proyecto en cuestión, con mayor cuidado en cuanto que se trata de un proceso creativo en cuanto a su desarrollo y resultado.

Tales especificaciones se derivan de una cuidadosa recopilación de datos que incluyen la definición cuidadosa de las necesidades comunicativas del cliente (requisitos de desempeño), los requisitos de función de los productos en los que se debe concretar la comunicación, los requisitos legales o reglamentarios así como cualquier otro requisito de interés.

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. 10 marzo 2011

Dejamos las recomendaciones pormenorizadas asociadas al proceso de diseño para retomarlas con motivo de la realización del "Back". (Para aquellos que sigan este blog ya saben de lo que estoy hablando, para los que no sepan que es, comentar que es un evento sobre diseño que organizamos en nuestro centro, Salesianos Atocha, y que tras el éxito del año pasado, este año lanzamos la segunda versión...mejorada).

Aprovechando el evento dedico unas entradas (las del año pasado las encontraréis por el mes de mayo) a la calidad aplicada al diseño. Por lo tanto este desarrollo lo posponemos hasta el mes de mayo.

Ahora pasamos a comentar las recomendaciones asociadas al proceso de realización. El concepto de realización se incluye a propósito, desterrando el más extendido de preimpresión, dado que hemos de abrir el espacio vital de nuestro sector incluyendo aspectos que de forma inconsciente o consciente quedaban fuera. Ya he manifestado en anteriores ocasiones que los cambios son drásticos y acelerados y algunos de ellos están ya asumidos e implantándose en las empresas más flexibles.

El concepto "Cross media" se acuñó hace años, (creo recordar que lo oí en una conferencia de...Adobe) y que venía a establecer las pautas de producción para un futuro inmediato. Concepto profético, ahora ya no se oye el término dado que estamos inmersos en un cruce de medios propiciado por los desarrollos de estas compañías visionarias que determinaron en su momento que la digitalización imparable llevaría a esto.

Las aplicaciones interactúan entre sí de una manera eficiente y efectiva. Cuando abrimos una de estas aplicaciones lo primera disyuntiva del realizador es que tipo de producto va a realizar; cuando pretende guardar el trabajo se encontrará con diferentes posibilidades en función del destino final del fichero.

Cuando en una empresa gráfica se elabora un proyecto destinado a un dispositivo móvil o un libro electrónico... ¿estamos realizando labores de preimpresión? ¿Lo estamos realizando en el departamento de preimpresión? ¿O es que la empresa gráfica dentro de su oferta debe desterrar estas posibilidades así como otras que tradicionalmente ha venido esquivando alegando que no eran de su competencia?

Yo me inclino por abrir el abanico de posibilidades y para ello debemos reconsiderar determinados conceptos: el concepto de preimpresión presenta una costra de significado acumulado, enriquecido por los usos de una bonita profesión y que forma una coraza semejante a la que nos indican que lucieron los malogrados dinosaurios, pero que en estos momentos puede suponer un lastre en la evolución.

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Originales. 17 marzo 2011

Todo lo que entra en la sección de realización debe ser considerado original. Esto es, en los tiempos que corren, la mayor parte de los archivos son digitales por lo que es lógico pensar que el cliente o autor en su caso, dispone del original y lo que en realidad envía es una copia.

Y por lo general es así, pero independientemente de ello, *la empresa gráfica debe tratar tal copia como si el original se tratara*. Ni que decir tiene que esta aseveración es más imperativa si el original es analógico.

En la norma 9001 se hace referencia expresa a todo lo que es propiedad del cliente, estableciendo que cualquier material que proceda de éste debe ser convenientemente custodiado (éste es el caso) hasta la realización del producto (no es habitual que se necesite puesto que, como hemos dicho, trabajaremos a partir de la copia, pero pudiera darse el caso excepcional de que hubiera que realizar nuevas copias (por deterioro o pérdida de las primeras) o servir de referencia a lo largo del proceso (comparación subjetiva u objetiva).

Así que, aunque no obligatorio, sí es muy aconsejable desarrollar un procedimiento (o instrucción de trabajo) que contemple la recepción, copia y custodia de los materiales que entrega el cliente (y que incluyen los originales).

Los registros asociados deberán incluir la fecha de entrada, características de los originales, fecha de copia, ubicación en el archivo y fecha de liberación. Dado que la mayoría de los originales son digitales y el entorno de trabajo es digital, es razonable reservar un espacio de almacenamiento en un servidor dedicado para su custodia y crear un sencillo registro digital (una tabla de Excel o similar) por lo que el archivo y control no debe generar grandes conflictos.

No mucho más complicado es reservar un espacio de almacenamiento físico (un armario o sección en el almacén) para custodiar los originales analógicos una vez que se han digitalizado y hasta su liberación.

Graphispag 2011. Gestión de la calidad en el sector gráfico. 27 marzo 2011

Llevamos una semana atípica pero por buenos motivos: se ha celebrado Graphispag y hemos tenido que ir a fichar. En los próximos meses veremos distintas en la prensa especializada y en los portales relacionados por lo que no nos vamos a detener el realizar valoraciones propias.

Remito a los interesados a la publicación impresa que distribuía gratuitamente *industriagraficaonline* en la feria y que entiendo colgarán en su portal próximamente (si no es así, supongo que se podrá pedir por correo). En esta publicación “**Claves de futuro para la industria gráfica**” se hace una serie de preguntas a distintos personajes de nuestro sector que en su conjunto desvelan unas pautas claras del posible comportamiento a corto, medio y largo plazo de nuestra industria.

Una de las entradas está firmada por mí, pero representa el sentir de nuestro departamento de artes gráficas de Salesianos Atocha. Dejaremos un tiempo prudencial para que el portal lo cuelgue y si no es así incorporaremos nuestra aportación a través de este blog o el blog de nuestro departamento: <http://maniagrafica.wordpress.com/>

Otra novedad que quiero destacar y que me atañe directamente, es la publicación del libro “**Gestión de la calidad en el sector gráfico**” del cual soy autor. No se ha realizado aun ninguna presentación oficial pero ya se puede adquirir a través de librerías especializadas o a través de los portales de las editoriales Aral, CPG y de CoeditaTemas:

<http://editorialaral.com/>

<http://www.coeditatemas.com/>

<http://www.produccionproyectosgraficos.es/blog/>

No es nada nuevo este hecho para el que siga este blog dado que lo he venido mencionando en ocasiones e incluso alguna entrada ha servido de base para la confección de partes de este libro. Esperemos que sea del agrado de todos y contribuya a la mejora del sector.

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Originales tramados 31 marzo 2011

Aunque se debe evitar en la medida de lo posible, puede darse el caso de tener que partir de originales impresos y que por lo tanto están tramados. En este caso se dispone de copia impresa y solo de copia impresa por lo que es necesario escanearla de nuevo utilizando un filtro de desenfoque. Es recomendable realizar el desenfoque en el programa de escaneado dado que todos estos programas disponen de tal función y el resultado es mejor que su tratamiento equivalente en programas de tratamiento de imagen (p. ej. Photoshop). El filtro de desenfoque permite difuminar los puntos de trama con los adyacentes de manera que queda disimulado hasta cierto punto el patrón de puntos.

La cantidad de desenfoque se aplica según la lineatura a la que se ha impreso el original (en la actualidad, la prensa está imprimiendo a 100 líneas por pulgada, revistas y trabajos comerciales pueden oscilar entre las 150 y 175 líneas. Ante la duda deberemos medir para ajustar lo mejor posible y obtener así el mejor resultado.

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Fuentes. Consideraciones legales (I) 8 abril 2011

Sobre el uso de las fuentes está todo dicho y aun así sigue siendo una de las principales fuentes de problemas, valga la redundancia.

La primera recomendación clara por parte de las asociaciones y gremios del sector es que se utilicen fuentes originales. Y lo cierto es que en Internet, como cualquier cosa que está digitalizada, se pueden conseguir fuentes de origen incierto que en buena parte de los casos puede parecer que funcionan correctamente. Esto en ningún caso debe ser contemplado como elemento de entrada en un trabajo profesional.

Tanto las empresas de servicios de preimpresión y realización como las imprentas que a su vez han asumido esta función dispondrán de las principales colecciones de fuentes originales de forma legal por lo que una consulta a tiempo puede evitar problemas (tengamos en cuenta que con la democratización de las herramientas cualquiera puede ser “diseñador” y entregar trabajos “listos para imprenta”). El asunto es tentador incluso para empresas constituidas formalmente más aun viendo el coste que supone adquirir las fuentes.

Lo cierto es que en los equipos y en los programas disponemos de una serie de fuentes de libre utilización, que en su conjunto cubren todas las familias principales y que son suficientes para la mayoría de los trabajos que nos podamos plantear.

Si no es ese el caso y se plantea la utilización necesaria para el buen funcionamiento del producto una fuente atípica que alguien con muy buena voluntad ha puesto a libre disposición en Internet, debemos evaluar la posibilidad de trazar tal fuente de tal manera que evitemos potenciales problemas de interpretación el rip correspondiente. Asunto éste pendiente para otro día.

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Fuentes. Trazado o contorno (II) 12 abril 2011

Si no disponemos de las fuentes originales y hemos conseguido fuentes de dudoso origen, la recomendación es clara: deberemos trazar los textos que incorporamos al trabajo (contornear según otros programas).

El caso es que con el trazado, liberamos a los textos de su vínculo a un archivo de fuentes, bien en el sistema, en la aplicación o en el documento. Con el trazado el texto se convierte en un trazado como otro cualquiera perdiendo los atributos asociados al texto (por lo que las manipulaciones de estos atributos deberemos habérselas realizado antes) y ganando la manipulación directa por medio de puntos de ancla y manejadores (en según qué aplicaciones).

Lo normal será contornear textos en productos tales como carteles, tarjetas, flyers, posters, etc. Tampoco debería haber problemas con dípticos, trípticos y polípticos en general. No es recomendable, aunque posible, contornear textos de libros a menos que estos dispongan de un número bajo de páginas (pongamos menos de 100).

No es oro todo lo que reluce, determinadas tipografías de fantasía (llamémoslas “rotas”) son peligrosas en cuanto a trazado dada la cantidad de puntos y trazos que se generan. Es aconsejable como siempre, hacer las pruebas pertinentes.

Y recordemos que el hecho de trazar una fuente no significa apropiártela, una fuente con derechos sigue teniendo los mismos derechos una vez trazada (salvo que se manipule, deforme y distorsione que sea irreconocible con respecto al original. Si es reconocible será obra derivada y estaremos en el mismo caso). Como todo, es relativo, depende del uso.

<http://calidadartesgraficas.wordpress.com> 14 abril 2011

Hacemos un alto en el camino para hacer una recomendación: Javier Arias, brillante alumno, me comunica que ha iniciado un blog sobre la calidad en artes gráficas. El blog (<http://calidadartesgraficas.wordpress.com>) ya le he enlazado y aparece en el lateral donde corresponde.

Ya vengo hace tiempo recomendado a los alumnos que emprendan la publicación de un blog (no es necesario que sea sobre las artes gráficas) basándome en mis propias experiencias: el blog es un excelente herramienta de auto mejora, te obliga a informarte y pensar, te obliga a cuidar la expresión y el lenguaje y además, como en el caso de Javier (dado que se ha decantado por un área concreta), te ayuda a completar el currículo.

Como en todos los casos habidos y por haber, el alumno está llamado a superar al maestro:

En relación con esto me comenta Javier que en los primeros días tuvo más de 200 entradas (ya me contará como lo hace), lo cierto es que el nombre de su blog es muy acertado (el mío –qualytasaagg– responde más a mi falta de habilidad cuando lo di de alta y a la ignorancia en cambiar el nombre).

Noto también la frescura en la redacción de las entradas, otro aspecto de agradecer. Frescura que las entradas de mi blog, excesivamente académico por la propia deformación profesional, no tienen (bueno, vale, lo seguiré intentando).

Asimismo detecto entusiasmo ya que en pocos días ha introducido una entrada por día (lo cual me parece un logro teniendo en cuenta que yo me conformo con introducir dos entradas semanales...). Veremos si aguantas el ritmo :)

Enhorabuena pues, y adelante.

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Fuentes. Tamaño (III) 20 abril 2011

Aunque con la tecnología media actual es posible reproducir de forma adecuada textos con cuerpos inferiores a 6 puntos, las indicaciones normativas y las recomendaciones de las asociaciones sectoriales al uso establecen no reproducir textos de menos de 6 puntos.

A pesar de que en su origen las argumentaciones son eminentemente técnicas (evitar problemas en la reproducción de estos textos) en la actualidad la razón principal tiene más que ver con el derecho del usuario del producto a que los textos sean legibles para un lector con una vista normal sin necesidad de recurrir a dispositivos de ayuda.

Bien es sabido el truco al que tradicionalmente se recurría por parte determinadas empresas (más bien sectores) a imprimir los textos de obligado cumplimiento por ley (pero que interesaba que no se les prestara excesiva atención) en cuerpos pequeños y apretados poco proclives a la lectura: la famosa letra pequeña.

En el texto general, aquel que desarrolla el contenido, el cuerpo de la letra no debe ser inferior a 8 puntos (es posible encontrar libros de bolsillo que apuran hasta es cuerpo con el fin de ahorrar páginas). Esta práctica, combinada con márgenes estrechos e interlineado a juego (estrecho también) da como resultado libros difícilmente legibles.

Para complementar este comentario relajémonos viendo el sketch de Luis Piedrahita en El Hormiguero donde de una manera cómica se trata este asunto.

http://www.youtube.com/watch?v=cJ9_gDFKhM0

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Fuentes. Textos calados (IV)

26 abril 2011

Es recomendable utilizar fuentes de palo seco y en negrita para aquellos textos que deban ir calados. Una tipografía egipcia dada la estructura de los remates puede ser adecuada así como fuentes que tengan un diseño similar.

Dada la composición del fondo y las dificultades que aporta a la correcta legibilidad no se deben utilizar nunca cuerpos pequeños (de menos de seis puntos).

Antes de calar el texto debe considerarse muy cuidadosamente la composición del fondo sobre el cual se cala (un excesivo contraste entre zonas claras y oscuras dará como resultado una pésima legibilidad, flaco favor para el lector).

Al menos el color de fondo debe tener una cobertura del 70% para textos corridos de 12 a 14 puntos. A medida que los cuerpos se incrementan la cobertura del color de fondo puede disminuir proporcionalmente (títulos, subtítulos, ladillos,..).

Ante cualquier duda realizar pruebas de color (mejor certificadas con los perfiles de salida correspondientes) y/o remitir a modelos previos.

Back to mine 2011. Recomendaciones asociadas al proceso de diseño 28 abril 2011

Al igual que el año pasado, aprovechando la realización en las instalaciones de nuestro colegio (Salesianos Atocha) en Madrid del evento BACK TO MINE, dedicamos una serie de entradas al diseño (para ambientar).

Ya el año pasado nos centramos en una de las pocas normas relacionadas con este campo (UNE 54130) y tuvimos ocasión de comentar las principales aportaciones de dicha norma (los interesados busquen las entradas correspondientes). Si analizamos los manuales de identidad visual de las empresas disponibles en Internet (o de empresas amigas) podemos constatar que en buena medida cumplen los requisitos mínimos de esta norma.

La otra norma vigente y que tiene como protagonista el diseño gráfico es la norma UNE 54100-10:2008 Industrias gráficas. Vocabulario. Parte 10: Términos fundamentales de diseño gráfico. Aún no he tenido ocasión de analizarla aunque como se puede apreciar es una de las normas básicas que recoge el vocabulario de un determinado campo. Se da la circunstancia que en el diseño gráfico se emplea mucha terminología en inglés (algo por lo que no debemos rasgarnos las vestiduras) debido a muchos factores entre los que se halla la dependencia de las aplicaciones con las que construimos nuestros diseños. Ciertos es que en algunos casos no hay una equivalencia razonable en español pero en otros es por pereza intelectual o desconocimiento.

Otro factor negativo es el plantear que una terminología en inglés es más “cool” cuando en realidad nada hay que envidiar del mundo anglosajón: España es tradicionalmente uno de los primeros países en creatividad a nivel mundial (entre los tres primeros concretamente, al menos en creatividad publicitaria y entendemos que, por similitud, en diseño gráfico).

Los términos a continuación han sido recogidos de las plantillas de Illustrator CS 5 en Español (lo cual quiere decir que todo no está traducido y lo mismo sucede con la mayoría de las aplicaciones): Letterhead, Envelope, Handbill, Bussines Card, Gift certificate, Matchbook, Poster, Flyer, Table Tent, Ad, Ticket, Brochure Booklet...

Back to mine 2011. Recomendaciones asociadas al proceso de diseño. II Recopilación de datos. 03 mayo 2011

Fundamental en cualquier proyecto de comunicación es el hecho de acotar bien el campo de trabajo. La recogida de información en un área tan compleja, es esencial si tenemos en cuenta todos los condicionantes que intervienen en el proceso comunicativo y más aun si tenemos en cuenta las más que probables intromisiones del cliente (un campo éste del diseño en el cual todo el mundo "entiende").

Los aspectos que deben ser tenidos en cuenta y que se contemplan en el apartado correspondiente de la norma 9001 son los siguientes.

- Los requisitos de desempeño del proyecto. Se corresponde con la propuesta de contenido. Responde a la pregunta de qué es lo que se pretende con la propuesta. Delimita la comunicación a partir de contenidos de proyectos previos y la segmentación del público al cual va dirigido. (p.ej. aumentar la notoriedad de marca).
- Los requisitos funcionales de los productos asociados. Se corresponde con la propuesta formal. Concreta los vehículos de difusión de los mensajes, aquellos que se adecuan a los contenidos (y al presupuesto).
- Los requisitos legales y reglamentarios (si los hubiera). Básicamente las restricciones asociadas por las distintas administraciones. Incluir mensajes obligatorios, eliminar referencias inverificables o que se interpreten erróneamente...
- Otros requisitos. Imposiciones del cliente no negociables. Restricciones presupuestarias, reutilización de recursos previos,...
- Recopilación de trabajos previos del cliente o proyectos similares. No partir de la nada sino de lo que ya está elaborado. En todo caso es posible realizar una reinterpretación profunda, pero los cambios drásticos en la comunicación solo deben ser consecuencia de los cambios profundos operados en la organización o en sus productos y responder por lo tanto a un cambio estructural claro.

Existen plantillas operativas que recogen los principales aspectos a tener en cuenta en esta recogida de información con mayores o menores variaciones con respecto a lo expuesto. El briefing (de nuevo la terminología anglosajona. Ver la anterior entrada) es el documento que recoge los principales aspectos a tener en cuenta en las reuniones con el cliente y los trabajos posteriores de validación y control.

El porcentaje de tiempo dedicado a esta labor (recopilación y análisis de la información) debiera superar el 50% del total del tiempo empleado al proyecto (otras relaciones porcentuales probablemente expresen una mala definición en origen y por lo tanto una mala ejecución que incluye nuevos replanteamientos, cuellos de botella o callejones sin salida.

Back to mine 2011. Recomendaciones asociadas al proceso de diseño. III Programación de pruebas. 07 mayo 2011

Estaremos de acuerdo en que proyecto gráfico puede tener diferentes grados de complejidad y de exigencia por parte del cliente. Así, constatamos que un gran porcentaje de los proyectos no requiere un gran despliegue de acciones de comprobación (poca complejidad, poca exigencia): buzoneo, cartelería general, tarjetas, folletos,...

Al posicionarse en relación con las pruebas, el diseñador puede tomar dos posturas bien diferenciadas y toda una serie de soluciones intermedias, a saber:

1. Decide adaptar las pruebas a realizar en función del grado de exigencia del cliente y las dificultades técnicas del producto o productos generados en el proceso
2. Establece un mínimo de pruebas independientemente del grado de exigencia del trabajo.

Teniendo en cuenta que las pruebas suponen un coste, a veces importante, y que en ocasiones es difícil imputar el coste al presupuesto, la primera opción bastante razonable (realizar las pruebas requeridas y nada más). Los problemas potenciales derivan la dificultad de determinar cuál es el punto de inflexión y que deberá quedar convenientemente establecido en la fase de análisis y el hecho de negociar por cada trabajo la inclusión del coste de las pruebas (siempre que no se esté dispuesto a asumirlas).

En el segundo caso se establecen unos niveles de prueba adecuados para la mayoría de los trabajos más comunes (el progresivo abaratamiento de las pruebas favorece este planteamiento) por lo que esta dinámica regular permite una mayor agilidad en la ejecución evitando riesgos de fallo. Esta postura implica cargar de modo regular este coste en el presupuesto lo que puede suponer presupuestos más altos o márgenes más estrechos que la competencia.

Back to mine 2011. Pruebas especiales. 13 mayo 2011

Ayer tuvo lugar en las instalaciones de nuestro colegio (Salesianos Atocha Madrid), el evento que ha dado pie a estas últimas entradas. Como se puede apreciar, todo el trabajo asociado a organizar y montar el evento ha impedido que pueda colgar entradas con la regularidad habitual.

Tampoco este año se ha hablado estrictamente de calidad en las ponencias salvo en la de EskoArtwork que como bien sabéis dispone de herramientas especializadas en el diseño y la producción del packaging (sector exigente donde los haya).

Los sistemas de Esko permiten obtener pruebas virtuales de los más diversos envases: cajas, bolsas, latas, botellas,... consiguiendo ahorros considerables en el proceso y puede que una mayor fiabilidad que la simulación de técnicas altamente complejas (estampados, gofrados, troquelados, efectos de los materiales, efectos de la luz,...

También Esko dispone de mesas de corte que cubren este aspecto de tal manera que permite realizar una maqueta de manipulado con garantías.

Este caso que cuento es claro de inversión en costes de calidad (las soluciones de Esko, dada su especialización pueden ser percibidas como caras), pero el resultado de un implementación bien puede amortizar los gastos rebajando el punto óptimo de la calidad.

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Disposición de textos. Renglones cortos y/o largos. 17 mayo 2011

Terminada la sesión que dedicamos al diseño con motivo del evento BACK TO MINE del cual ya hemos dado cuenta, continuamos analizando las recomendaciones asociadas a los distintos procesos gráficos.

Más que recomendaciones sobre fuentes lo que analizamos en esta entrada son aspectos de diseño con implicación de textos en el proyecto.

Una primera recomendación consiste en evitar renglones demasiado cortos o demasiado largos.

En ambos casos la legibilidad se resiente por lo que se hace un flaco favor al lector (e el referente que siempre debe ser tenido en cuenta).

Además otros problemas se relacionan con el forzado del interletrado en los renglones cortos o la necesidad de excesivas particiones para evitar el efecto. La mecánica más habitual en este tipo de renglones es utilizar la alineación en bandera (en prensa y revista no deja de ser habitual con resultados adecuados).

Los renglones largos también afectan a la legibilidad, en este caso por “aburrimento” dada la longitud del renglón a lo cual se añade las dificultades de enlace con el renglón siguiente (este caso es atípico en cuanto que los diseños verticales proporcionan renglones adecuados siendo los diseños apaisados los únicos que pudieran tentar al diseñador a plantear una sola columna como elemento “distinto”, “sugerente” e “innovador”).

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Disposición de textos. Tamaño de letra. 24 mayo 2011

Una pauta bastante llamativa en lo que se refiere a publicaciones sobre nuestro sector es que el cuerpo de la fuente empleada es inversamente proporcional al contenido sobre diseño que vehicule dicho libro. O lo que es lo mismo, buena parte de los libros sobre diseño gráfico utilizan un cuerpo de entre 9 y 8 puntos, lo cual quedará muy “cool” pero que dificulta enormemente la lectura (para darle más morbo, también es habitual que el texto vaya impreso a color, pastel como no).

Lo cierto es que el tamaño, como bien sabemos sí importa, y éste debe ser acorde con el público al que va destinado: niños y ancianos cuerpos grandes, 12 y + y a resto de los mortales que, por favor, no tengamos que pelearnos con cuerpos ocho.

Los títulos, que se lean al primer golpe de vista, potentes, ya que deben transmitir las ideas principales y que por lo tanto deberemos ser generosos y utilizar también adecuadamente el tamaño de los cuerpos en los subtítulos, ladillos y otros textos complementarios de tal manera que siempre favorezcan la lectura y la faciliten.

Tenga siempre presente el señor diseñador que los textos son para leer por corto que estos sean y por poca importancia que se le conceda. De todos los elementos gráficos con los cuales trabajamos, los textos son los que requieren un mayor esfuerzo de interpretación por parte del lector.

Téngase en cuenta también la relación del tamaño con la longitud de las líneas, evitando siempre el forzado del interletrado cuando esta combinación no es la adecuada. Es posible observar el sacrificio de la legibilidad por la utilización de un recurso impactante a nivel de diseño (p.ej. abuso de silueteados que son recorridos forzosamente por textos que se dislocan con estrépito).

Recomendaciones asociadas al proceso de realización. Textos. Ortografía. 2 junio 2011

Dados los tiempos que corren (móviles, Facebook, Twenty, etc.) habrá que reafirmar el papel de las profesiones relacionadas con la creación, tratamiento y control de los textos.

Es extraordinariamente notorio el descuido formal (podríamos describirlo como analfabetismo funcional) que inunda todas las manifestaciones gráficas en las que aparece texto y en las cuales no existe una censura mínima positiva en lo que se refiere a lo ortografía de los mismos.

Los reductos que quedan, se hallan precisamente dentro de nuestro ámbito profesional (edición, diseño gráfico, publicidad,..), pero dada la preparación de base de los alumnos, el hábito de hacerlo mal de forma continuada (en mensajes de todo tipo) y la conciencia "del todo vale" instalada en buena parte de nuestra sociedad nos conduce a situaciones esperpénticas en las cuales podemos observar textos enviados a programas de televisión con faltas de ortografía que hacen estremecer los cimientos del lenguaje y removerse en su tumba a todos aquellos que en su día contribuyeron en hacer de esta lengua una de las más ricas de todo el planeta.

Lo mismo ocurre con los millones de textos cortos que se intercambian en corto espacio de tiempo a través de móviles e Internet y aunque en este caso queda en el ámbito privado, lo cierto es que el hábito se arraiga en la forma de expresarse del individuo.

La falta de interés mostrada por aquellos que deben velar porque esto no ocurra es tal vez lo más preocupante del asunto dado que como proclama el dicho "quien calla otorga". El planteamiento imperante, rezumando pragmatismo, defiende el hecho de que el lenguaje está vivo y que todo cambio es para bien.

Decía Ludwig Wittgenstein que "los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo", y si estamos de acuerdo en este pensamiento, hecho nada difícil dada su carga lógica, sería importante que la sociedad en su conjunto y a través de sus instituciones respondiera al reto planteado.

Queda para la reflexión.

Próximos eventos sobre calidad en artes gráficas en Madrid. 9 junio 2011

Por la caída en el ritmo de introducción de entradas en el blog supongo que se podrá deducir que andamos algo liados en el cierre del curso (lo normal). Por otro lado, dado que se acerca el verano el ritmo decaerá pero se intentará mantener una cadencia mínima.

Por lo que respecta al momento actual anuncio un par de eventos en los cuales me hallo implicado:

El lunes 20 de junio, de 18,30 a 19,15, tendrá lugar en la librería **Graphikbook** (calle Libreros, 3 Madrid), la **presentación de las colecciones de las editoriales CPG y ARAL** y el primer título del sello conjunto que han creado: **COEDITATEMAS** y que es precisamente mi libro: **Gestión de la calidad en el sector gráfico**.

Posteriormente se planteará una charla- coloquio abierto al público asistente con el tema: ¿la gestión de la calidad: argumento publicitario o filosofía de trabajo?, en el cual participaré activamente (figuro como ponente junto con **Rafael Pozo**, editor de ediciones CPG y **Antonio Martín**, editor de la editorial ARAL).

El martes 21 de junio, dentro de las jornadas **COMUNICARTE** (<http://www.iespuertabonita.com/web0001/comunicarte.htm>) que tienen lugar en el IES PUERTA BONITA y concretamente dentro del FORO TECNOLÓGICO DE ARTES GRÁFICAS, participaré en la Jornada: **Calidad, productividad, gestión. ¿Qué es más necesario hoy?**

Programa:

10:00 – 10:10 Presentación de la Jornada

- Juan José Rodríguez, Jefe de Departamento de AEC IES Puerta Bonita

10:10 – 10:30 “Normas de calidad”

- Carlos Esteban, Presidente del CTN 54 de AENOR y Director Gerente de ARTES GRÁFICAS PALERMO

10:30 – 10:50 “La calidad en la edición”

- Samuel Alonso, Editor de 451 Editores

10:50 – 11:10 “¿Es rentable la edición de libros?”

- Rafael Pozo, Editor de Ediciones CPG y COEDITATEMAS y Director General de OFFSET CONSULTING

11:10 – 11:30 “¿Cómo debemos gestionar la producción para que la edición sea rentable?”

- Antonio Martín, Editor de Editorial ARAL y COEDITATEMAS y Director General del GRUPO ARIES

11:30 – 12:00 “La Gestión de calidad hoy”

- Jesús García, profesor del Colegio Salesianos ATOCHA de Madrid y autor del libro “Gestión de calidad en el sector gráfico”

- 12:00 – 12:20 “Experiencia educativa: Elaboración de un Manual de calidad, MA y CdC” Almudena de la Cruz, alumna del Ciclo de Producción en industrias de artes gráficas, Alfonso Delgado, alumno del Ciclo de Producción en industrias de artes gráficas

12:20 - 13:00

- COLOQUIO

Lugar: Salón de Actos del IES PUERTA BONITA

Saludos para todos.

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid, la gestión de calidad hoy: hoy. 25 junio 2011

El pasado día 21 tuvo lugar el evento anunciado en el anterior post. Las ponencias serán colgadas por el organizador, el IES Puerta Bonita, próximamente. Por mi parte paso a presentar en las próximas entradas los contenidos de mi ponencia que se centraba en el momento actual de la calidad.

1

HOY

Intensificación de la globalización

Competencia global (Amenazas)

Mercado global (Oportunidades)

Cambios acelerados (TIC)

Adaptación a los cambios (Debilidades)

Tecnología (Fortalezas)

Con esta primera página de la presentación quería centrar el momento actual, aplicando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en relación con las principales características halladas.

La globalización es sin duda el concepto de moda aunque no sea algo que haya ocurrido de la noche a la mañana (pretendía bromear con el hecho de que la globalización comenzaba cuando los primeros humanos asentados en África comenzaron su diáspora mundial hace cientos de miles de años, así como la globalización que siempre han supuesto las guerras que tienen su guinda en lo que se ha dado en llamar las guerras mundiales.

Naturalmente la globalización actual está propiciada por los cambios acelerados comentados en la tecnología de la información y los medios de transporte así como en los cambios en la gestión empresarial y de producción (donde tiene un papel importante la estandarización y la universalización de su gestión).

Como todas los inventos humanos este tiene dos caras: la buena, el hecho de que se abran oportunidades en mercados cada vez más amplios que entienden poco de fronteras y que se generen amenazas debido a aparecen competidores hasta debajo de las piedras.

Para sacar partido a las oportunidades y enfrentarse a las amenazas, las empresas actuales deben utilizar las tecnologías de tal manera que aquellas que entiendan esta oportunidad estarán en una posición fuerte ante los retos, no obstante, dada la aceleración de los cambios se hace muy difícil estar al día, más si se tiene en cuenta la naturaleza humana, poco habituada a asumir cambios tan drásticos y que además suponen una importante dosis de formación (formación continua).

El mensaje que aparece entre líneas es que los cambios están para quedarse y que las organizaciones y las personas deben adaptarse a estos cambios con agilidad, asumiéndolos sin reticencias y tratando de sacarlos el máximo partido. Aquellos que acierten en sus movimientos serán los que lideren el mañana que ya es hoy.

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad hoy: hoy. 2ª parte 1 de julio 2011

2

CALIDAD

Grado de cumplimiento de los requisitos

(Crosby)

Requisitos -> (cliente; internas)

Cumplimiento -> (procesos de fabricación)

Ya hemos comentado en anteriores entradas las muchas definiciones de calidad. Para esta presentación optamos por una definición sencilla, la que en su momento formuló Crosby y que debido a su sencillez tiene un alto poder clarificador: el punto de partida son unos requisitos que se han de establecer claramente (si no hay requisitos establecidos no se dispone de ninguna referencia y por lo tanto no hay posibilidad de determinar la calidad objetiva del producto o servicio). Los requisitos proceden del cliente concretados en un contrato o al menos en una hoja de especificaciones y de los condicionantes internos que también deberán estar expresados claramente (por escrito). El grado de cumplimiento de tales requisitos establece los niveles de calidad asociados al producto o servicio. Sencillo.

3

GESTIÓN

Administrar de tal manera que se consiga la máxima eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las especificaciones.

“La función de calidad apoya y complementa las actuaciones de la dirección, establece y gestiona la integración en los sistemas de calidad normalizados y promueve la mejora continua tomando como base los indicadores del sistema”

La calidad como función debe ser gestionada adecuadamente en función a su grado de importancia. El mantenimiento de la calidad en el sistema, procesos, tareas, actividades, productos y servicios supone un esfuerzo continuado que requiere de una infraestructura estable y adecuada con asignación de responsabilidades, concienciación de todos e implicación a todos los niveles. Solo así es posible sacar el rendimiento esperado a esta función.

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad hoy: hoy. 3ª parte 7 de julio 2011

3

A considerar:

4

Convencimiento del empresario:

Que la gestión de la calidad supone ahorro de costes

Es habitual que en todas las empresas haya una anécdota referida a la implantación de un sencillo control de calidad que ha supuesto un importante ahorro en tiempo o dinero. Si esto ocurre de manera espontánea en un entorno que no está gestionado por lo que respecta a la calidad podemos imaginar la repercusión positiva que tendrá en ahorro de costes si se aplica una gestión de calidad programada y se mantiene en el tiempo.

5

Implicación del trabajador

Competencia

Toma de conciencia

Formación

Venimos repitiendo en este blog la importancia del trabajador en el esquema de la empresa. No descubrimos nada sino que es ésta una idea recurrente en los manuales al uso sobre gestión empresarial.

Para ello la empresa debe disponer de trabajadores competentes (a partir del perfil de puesto y de una selección profesional y efectiva), concienciados (mediante la implicación del trabajador en el proyecto común empresarial (misión, visión y valores) y debe proporcionársele una formación continua (con objeto de adaptarle ante los nuevos retos que se presentan constantemente; pensemos en la evolución del sector gráfico solo en la última década, pensemos en la evolución del sector gráfico en los próximos diez años...).

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 4ª parte 14 de julio 2011

6

En resumen

La gestión de la calidad es una función imprescindible en la empresa moderna dadas las exigencias crecientes de los mercados >

Factor de competitividad

7

En resumen

La certificación ISO es una certificación de mínimos aunque básica como punto de partida

8

En resumen

Las empresas más convencidas tienden a implementar otros sistemas más exigentes:

EFQM o metodologías complementarias: Seis Sigma, Gestión Lean,...

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 5ª parte 20 de julio 2011

9

ÁREAS DE MEJORA, HOY (1)

Recursos humanos

Mayor participación

Mediante grupos de mejora o mecanismos similares. La implicación de los trabajadores en la resolución de problemas mejora la motivación e incrementa el interés en la marcha de la empresa. El trabajador se siente valorado y partícipe.

Formación continua

La formación continua es uno de los pilares actuales en las empresas modernas. La empresa necesita orientar la formación de sus trabajadores dados los cambios que ocurren en el entorno competitivo y de mercado; el trabajador debe tener claro que la formación continua es lo único que le puede mantener actualizado ante los cambios mencionados: ya no hay puestos de trabajo vitalicios. La formación continua se enmarca, por lo tanto, dentro de una estrategia win-win y por lo tanto la concienciación de las partes debe ser clara y la estrategia en relación con ella debidamente formalizada en planes de formación anuales.

Recompensas y reconocimientos

Otro aspecto motivador en la línea de establecer un ambiente propicio en el que el trabajador se siente valorado y miembro activo de la empresa. Sin caer en el extremo de la competición por la competición, con establecimiento de objetivos prácticamente inalcanzables, pero si recompensando las actitudes positivas y los esfuerzos en favor de la empresa.

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 6ª parte 1 de septiembre 2011

10

ÁREAS DE MEJORA, HOY (2)

Estrategias

La posición de la organización debe establecerse espacial y temporalmente, estableciendo las coordenadas en relación con el universo que le rodea. Las estrategias deben establecerse tomando en consideración tales coordenadas.

Las referencias de posicionamiento en el entorno empresarial equivalentes a la longitud y latitud de las referencias geográficas serían la misión y la visión.

La misión (quien es la organización y lo que hace). Combina el pasado y presente, transmite una imagen ante los grupos de interés y la sociedad en general. Alimenta las estrategias a corto plazo. Se corresponde con la máxima socrática “Conócete a ti mismo”.

Visión (lo que la organización quiere para el futuro). Sustenta el porvenir. Se apoya y toma impulso en la misión alimentando la estrategia a largo plazo. Si seguimos con el símil filosófico ahora nos inclinamos por el pensamiento de Heráclito sintetizado en la máxima que se le atribuye “todo fluye”.

Investigación:

Y si estamos de acuerdo en que todo fluye se deben recopilar los datos precisos para tomar las decisiones en relación con tales estrategias.

¿Dónde?

Grupos de interés
Evolución de la sociedad
Actuaciones de la competencia

Por ejemplo...

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 7ª parte 9 septiembre 2011

ÁREAS DE MEJORA, HOY (3)

Alianzas

El propio sector ofrece oportunidades de alianzas que van más allá de las que se vienen estableciendo tradicionalmente (siempre ha habido alianzas) basadas en oportunidades de mercado. El planteamiento consiste en buscar concretar alianzas de forma estructurada y en todos los niveles. En un entorno de competición internacional tales alianzas deben ser consideradas estratégicas (aunque la empresa opere a nivel local, seguro que tiene competencia a nivel internacional).

En el sector:

Empresas complementarias: en colaboraciones verticales u horizontales. Las empresas del sector gráfico tienen un mix de oferta de producto y servicio que en aquellas que pretenden la supervivencia se escora cada vez más hacia el servicio (y no hay empresa que por si misma pueda ofrecer todos los servicios potenciales que puede demandar un cliente).

Alianzas internacionales: a nivel internacional está claro como va quedando configurada la competencia y si enlazamos con lo anterior podemos reflexionar sobre el hecho de que la fabricación de determinados productos se ha desplazado a tierras tan lejanas como China...por un coste menor.

Con proveedores: en la línea que vienen potenciando desde hace ya muchos años los sistemas de calidad al uso. El proveedor como socio estratégico con el cual hay que llegar a acuerdos beneficiosos para ambos (en investigación y desarrollo por ejemplo).

Con clientes: en un caso similar a los proveedores (nuestra empresa pasa a ser proveedor del citado cliente). El hecho de tener una relación de alianza estratégica fomenta los lazos entre ambos lo que influye en la fidelización.

Integración del sector de la comunicación: téngase en cuenta este hecho al plantear las alianzas.

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 8ª parte 14 septiembre 2011 de 2011

12

ÁREAS DE MEJORA, HOY (4)

Recursos

Humanos y materiales. Los recursos establecen las condiciones mínimas del crecimiento presente y futuro. La conformidad con los requisitos del producto o servicio es afectada por la competencia del personal implicado en las actividades relacionadas con dicho producto (o servicio), éste debe ser competente (educación, formación, habilidades y experiencia).

Los requisitos mínimos de competencia se recogen en el perfil de puesto.

Las posibilidades de realización de cada empleado quedan recogidas en su ficha personal o currículum vitae que se actualiza periódicamente para contemplar, entre otras cosas, la formación regular contemplada en la norma.

La empresa debe determinar las necesidades de formación (bien porque disponga de un departamento de formación, bien previa petición de los trabajadores o durante la revisión del sistema de calidad por la dirección).

La respuesta a las necesidades de formación se deben recoger en un plan de formación, de carácter periódico y que contemple la evaluación de la eficacia de dicha formación. Deben mantenerse registros de las acciones formativas (en la ficha de personal o currículo). Asimismo, las características de los recursos materiales (en cuanto a grado de cumplimiento de unas especificaciones dadas) delimitan las características funcionales y de desempeño del producto final y por lo tanto del grado de cumplimiento de las especificaciones establecidas.

La inversión en los recursos ha de tener en cuenta:

La planificación estratégica. Lo que la empresa pretende a medio y largo plazo. Los recursos humanos deben ser formados de acuerdo a dicha planificación. Cuando se requieran nuevas contrataciones también se debe tener en cuenta el posicionamiento deseado a largo plazo. Las inversiones en recursos materiales de producción deben planificarse siguiendo la misma pauta teniendo en cuenta el alto precio a pagar por maquinaria o infraestructura en general.

Alianzas. Se enmarcan dentro de la planificación estratégica y se deben considerar cuidadosamente para evitar redundancias y conseguir sinergias.

La evolución tecnológica. Toda potencial mejora en la empresa debe considerar la evolución tecnológica como un factor crítico de éxito. La evolución tecnológica repercute en los recursos y los moldea. Estos deben adaptarse y evolucionar al mismo ritmo.

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 9ª parte 21 de septiembre de 2011

13

ÁREAS DE MEJORA, HOY (5)

Grupos de interés

Ya se ha comentado en anteriores entradas de este blob la importancia de definir claramente los grupos de interés, entendiendo estos como aquellos grupos de individuos que están vinculados directamente o indirectamente, consciente o inconscientemente a nuestra organización. La definición de estos grupos es clave dado que su influencia es importante en el devenir diario y puede llegar a ser extraordinaria según qué condiciones se presenten.

Establecimiento de los grupos de interés. Todas las empresa tiene grupos de interés comunes que pueden ser definidos perfectamente (en la antigua terminología los clientes era el único grupo de interés a destacar), otros grupos deben ser clasificados como grupos de interés (los proveedores tradicionalmente no ha sido un grupo de interés más bien alguien a quien exigir,...). Otros grupos de interés son más específicos en función del particular sector empresarial (al sector gráfico le interesa seguir como grupo de interés las empresas de comunicación e informática dados los especiales vínculos potenciales dado el devenir de este sector).

Recogida de información. La recogida de información debe organizarse de tal manera que sea objetiva y acumulable permitiendo así no solo describir la situación actual sino la futura. Los indicadores obtenidos apoyan la implementación de la estrategia en relación con tales grupos.

Necesidades y expectativas. Las actuaciones en relación con los grupos de interés pasan por determinar, a partir de los contactos regulares que habrá que establecer y de la información recogida por otros canales, las necesidades y expectativas de tales grupos. Los esfuerzos deben encaminarse a la satisfacción en la medida de lo posible (puede haber intereses contrapuestos entre grupos de interés o suponer un alto costo difícil de asumir). No obstante se deben establecer actuaciones regulares en este sentido y que éstas sean percibidas por tales grupos.

Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 10ª parte y última de esta serie 30 de septiembre 2011

14

ÁREAS DE MEJORA, HOY (6)

Procesos

Los procesos están en la base de cualquier certificación de calidad, si bien con mayor peso (certificación ISO) o con menor (EFQM). El caso es que estos se constituyen en la molécula básica del funcionamiento de la organización. Ya venimos comentando en diferentes entradas la necesidad imperiosa de determinar claramente los procesos, dada la dificultad de definirlos expresamente, la misma definición de proceso en ocasiones se aplica a un conjunto de actividades sencillas y en otras a una agrupación de procesos conformando un macroproceso.

Proceso de tratamiento de imágenes > proceso de preimpresión > proceso gráfico

Lo importante es que en la empresa todos sus trabajadores lo tengan claro y esté definido claramente todos los elementos de entrada, tratamiento y salida así como sus correspondientes controles.

Gestión: propietarios.

En relación con lo anterior unos de los aspectos esenciales y no claramente definido en ocasiones, es la cuestión del propietario. Este concepto que implica posesión no parece muy acertado pero desde luego es muy descriptivo, en realidad se trata de determinar claramente (mejor por escrito) quien es el responsable del funcionamiento de un proceso dado. Su función es de supervisión, control y liderazgo ante cambios. El hecho de que haya un propietario evita la dispersión de responsabilidades propiciando cauces para la mejora. Por lo general se observa en nuestro sector una tendencia clara a establecer procesos en función de la estructura tradicional basada en los correspondientes departamentos o secciones de nuestras empresas, siendo en este caso el propietario del proceso en responsable de departamento o de área. Esto implica cargar con una responsabilidad más a este responsable, responsabilidad que quede encubierta junto con el resto de responsabilidades que ya poseía.

La alternativa es delegar esa responsabilidad en otro miembro del equipo con participación directa en el proceso, lo cual, debiera suponer para los trabajadores un cierto reconocimiento y estableciendo un centro de gravedad más bajo con respecto a los habituales.

Control y análisis.

Otro aspecto a destacar en relación con los procesos es la necesidad de controlarlos. Bien es cierto que es una de las medidas que se toman en la fases de desarrollo e implantación, cuando asociados a los procesos se establecen los registros convenientes y con los datos obtenidos se alimentan los indicadores de proceso.

Ahora bien, el control debe ir acompañado del análisis correspondiente y se constata que esto no siempre sucede. En la actualidad debida a esta obligación normativa, se obtiene una gran cantidad de información (que hay que ir ajustando a medida que pasa el tiempo: no toda la información obtenida es relevante) pero esta información no siempre es analizada con la profundidad requerida (si es cierto que llega a la revisión por la dirección pero el análisis debe realizarse primero por aquellos que están operando esos procesos, para posteriormente tratarse a nivel de departamento o sección y solo

entonces presentar los resultados del análisis a dirección por medio del responsable de calidad, pero claro esto requiere tiempo...).

La idea que subyace es que este tiempo dedicado al análisis es tiempo ganado en mejora continua y las conclusiones obtenidas pueden ser relevantes para la mejora de los procesos y por lo tanto positivo para la marcha de la organización.

Cierto que este análisis lo puede realizar el responsable de calidad “que para eso le pagan” pero no cuela: el responsable solo aporta su propia visión la cual puede estar errada o perder algún punto de interés y además esta postura ahonda en la falta de interés de los trabajadores por el sistema de calidad al no disponer de cauces de participación.

¿Puede contribuir la gestión de la calidad algo para salir de la crisis? “Deming reloaded”. 8 de octubre 2011

William Edwards Deming en su libro “Out of the crisis” (1982–1986), presentaba una batería de principios que bien merece la pena analizar de nuevo desde la perspectiva actual:

1. Constancia en la mejora de los productos y servicios. La constancia en la mejora afecta positivamente a la competitividad y ésta permite el mantenimiento del negocio y el mantenimiento o incremento de puestos de trabajo (mejora continua).
2. Cooperación entre empleados, clientes y proveedores. En general entre todos aquellos relacionados con la organización -grupos de interés-(relaciones de beneficio mutuo).
3. Mejora continua de los procesos y gestión de la calidad en todas las áreas de la organización (mejora continua).
4. Búsqueda de la reducción de los costes totales en el largo plazo. Relación de largo plazo basada en la lealtad y la confianza con los proveedores (costes de calidad-costes de no calidad)
5. Mejora continua de los sistemas de producción, los servicios prestados y en todas las actividades (mejora continua)
6. Formación en destrezas y habilidades de todos los empleados -capacitación- (formación continua).
7. Fomento del liderazgo. El líder como modelo a seguir no como supervisor a evitar (liderazgo efectivo).
8. Relaciones basadas en la confianza. Con todos y entre todos (cooperación).
9. Fomento de las relaciones interdepartamentales. Evitar la competencia interna estableciendo un sistema de cooperación entre los componentes de la organización (cooperación).
10. Basar la mejora en la gestión efectiva y eficiente más que en la imposición de metas inalcanzables y llamadas al cumplimiento (compromiso).
11. Evitar la gestión por objetivos y el cumplimiento de cuotas (compromiso).
12. Evitar sistemas de evaluación de los trabajadores basados en cumplimiento de objetivos. Establecer alternativas que no fomente la rivalidad (compromiso)
13. Formación continua y en todos los niveles (formación continua).
14. Implicación de toda la organización en la mejora (compromiso).

Pudiera ser de interés reflexionar sobre estos puntos de nuevo.

¿Puede contribuir la gestión de la calidad algo para salir de la crisis? “Juran reloaded”. 13 de octubre 2011

Juran es conocido por la implantación y aplicación del principio de Pareto “the vital few and the trivial many” en la gestión de la calidad y por los principios de gestión recogidos en la denominada trilogía de la calidad o trilogía de Juran.

La aplicación del principio de Pareto y la obtención de los diagramas de Pareto como herramientas de análisis y establecimiento de prioridades no se utiliza en muchas industrias gráficas. Lógicamente para llegar a esta fase de análisis es necesario haber establecido un mecanismo eficiente de recogida de información (mecanismo básico en cualquier sistema de calidad). La aplicación de la herramienta a partir de los datos es de suma sencillez y solo se requiere una herramienta de cálculo de propósito general (por ejemplo Excel). Su aplicación regular incide claramente en la mejora continua, permitiendo determinar claramente las causas principales (20%) de defectos, errores, consumos y gastos (80%) lo cual permitiría establecer acciones de mejora muy eficaces (aspecto de interés en los tiempos que corren). Véase en relación (*Las siete herramientas de la calidad. Diagramas de Pareto. 19 enero 2010*).

La trilogía se basa en la gestión a partir de la planificación (plan de PDCA), el control (check de PDCA) y la mejora continua (act de PDCA). Nos falta el do pero se da por entendido en cuanto a fase a caballo entre la planificación.

1. Planificación

La planificación hace referencia al conjunto de actividades que tiene por objetivo establecer los procesos con el fin de obtener un determinado resultado. Estos procesos son de todo tipo y condición: creativos, productivos, de organización, de relaciones,...asignando tiempos, espacios, capitales... Podemos determinar distintos tipos de planificación en cuanto al tiempo (a corto, medio y largo plazo) o a la especialización (de departamento, de sección, estratégica) o de importancia (de tarea, actividad, proceso, de sistema). En la planificación radica en buena medida el éxito de una organización...o el fracaso ¿Cuántas industrias gráficas están pasando un mal momento ahora debido a una mala planificación estratégica que incluía la compra de máquinas?

2. Control

El control también debe ser planificado. Los datos deben de fluir de una manera natural y sin comprometer el funcionamiento de los procesos. Los datos parten de los hechos y sirven para describirlos y por lo tanto son muy relevantes. No se controla a los trabajadores se controlan los procesos. En la industria gráfica operan muchos procesos y buena parte de ellos transcurren en paralelo, se solapan,...

Dada la creciente digitalización del sector los datos se pueden obtener de manera automática y sin interferencias en la ejecución. Buena parte de los dispositivos de control se han ido incorporando en las máquinas no solo obteniendo los datos sino que sirven de base a los mecanismos de autocontrol permitiendo ajustes automáticos sin intervención del operario.

3. Mejora continua

Los datos por sí mismo no aportan nada si estos no son tratados y analizados. Bien es cierto que en los sistemas automatizados los datos sirven para realizar los autoajustes basados en referencias dadas (tendencia clara en el avance tecnológico actual). Si descartamos esta tendencia

de autocontrol quedan aun muchos datos posibles a tratar lo cual permitirá el análisis y la mejora continua. Uno de los principales defectos en los sistemas de calidad poco comprometidos es, precisamente, que a pesar de que se recogen datos (obligación dada de generar indicadores de desempeño y resultado), éstos no se analizan con la profundidad debida para obtener resultados reales (aunque también existe la obligación de establecer planes de mejora y recogidos en los informes de revisión correspondientes). He aquí una oportunidad de mejora.

Grupos de interés en el sector gráfico Parte 1 Accionistas 21 de octubre 2011

Ya en este blog se han dedicado en exclusiva dos entradas a este particular sujeto (véase *“Áreas de mejora en las Artes e Industrias Gráficas. Grupos de interés. 12 febrero 2010”* y *“Ponencia sobre calidad en artes gráficas en Madrid (COMUNICARTE – IES PUERTA BONITA), la gestión de calidad, hoy. 9ª parte 21 de septiembre de 2011 13 ÁREAS DE MEJORA, HOY (5) Grupos de interés”* así como múltiples referencias en varias entradas.

De lo dicho se deduce la importancia que concedemos a tales grupos y su potencial o real influencia en la organización. Hoy queremos reflexionar en relación con los particulares grupos de interés que podemos encontrar en relación con la industria gráfica con la intención de aportar un poco de luz en relación a los cambios en los cuales no hallamos inmersos.

Por industria gráfica se viene entendiendo tradicionalmente un conjunto heterogéneo de empresas que ejerce su actividad en torno al producto impreso. Como quiera que el producto impreso se está viendo seriamente cuestionado por diferentes alternativas tecnológicas, la industria gráfica se halla en un “sin vivir”, un “no sé qué” un “qué se yo” que la sume en una tremenda indecisión agudizada por la crisis de caballo que es genérica, y con visos de reconvertirse en endémica, para todas las industrias y para la sociedad en general.

Como quiera que algunas empresas de nuestra industria requieren maquinaria y tecnología compleja, el asunto se complica más aun si se tiene en cuenta que el grifo del crédito se ha cortado (en aquellos que a pesar de todo quieran seguir invirtiendo) y que la amortización establecida para el pago de maquinaria se ve afectada por la merma de ingresos (para aquellos con obligaciones de pago).

La definición de los grupos de interés puede ayudar a aclarar ligeramente el panorama en cuanto que permite determinar con mayor claridad la estrategia a medio y largo plazo a seguir.

Accionistas. En la mayor parte de las empresas gráficas los principales accionistas son los dueños dado el carácter familiar de buena parte de ellas. Según qué tipos de empresas el capital invertido puede ser muy importante (un estudio de diseño gráfico no requiere mucha inversión, no así una imprenta por pequeña que esa sea). Como es lógico el accionista esperará un retorno sobre la inversión acorde con las expectativas que puede generar el mercado (¿Qué rentas le produciría ese capital si lo tuviera invertido en un producto estable y seguro digamos letras o bonos del tesoro?) a esto habría de añadirse el factor esfuerzo en aquellos casos en que el o los accionistas dirigen la empresa (en buena parte de los casos como hemos comentado y que se puede resolver con un sueldo asignado en función del cargo), el riesgo (de perder en el envite) y la responsabilidad (indirectamente adquirida, en relación con la plantilla de trabajadores y el mantenimiento de su puesto de trabajo).

El accionista puede renunciar a su parte del beneficio (basado en los puntos anteriormente mencionados) si considera que éste es necesario para la supervivencia de la empresa en el corto plazo (nunca a largo plazo, no sería viable) como está ocurriendo en estos momentos (dado el carácter familiar de muchas de nuestras empresas gráficas). Bien es cierto que esta situación es menos plausible en el caso en el cual la gestión está separada de la propiedad y los accionistas (grandes empresas o empresas integradas en grupos).

El lógico interés de los accionistas es que la empresa produzca beneficios (cuantos más mejor), mantenga un crecimiento continuado (cuanto más mejor). La actuación de la empresa pasa por fidelizarlos teniendo en cuenta que depende financieramente de éstos. La fidelización implica planificación estratégica a largo plazo. Esta planificación incluye el análisis y toma de posición ante las tecnologías emergentes que pueden suponer una erosión del mercado tradicional, esto es, impresión digital tiradas cortas, impresión digital dato variable, publicación electrónica (internet, tablets, smartphones), servicios integrales,..lo cual puede implicar alianzas con sectores convergentes del campo de la comunicación y tecnología electrónica.

Grupos de interés en el sector gráfico. Parte 2. Clientes externos 28 de octubre 2011

Los clientes externos (para diferenciarlos de los clientes internos a los cuales habrá que dedicar una entrada) son aquellos que contratan los servicios de nuestra empresa. Aparentemente es el grupo de interés más claro y probablemente definido. No por ello la empresa puede dejar de reflexionar continuamente sobre esta pieza clave en su supervivencia. Y digo esto porque nos encontramos que, o bien a pesar de lo dicho este grupo no está bien definido y segmentado, o bien aun estándolo no se han establecido los mecanismos de obtención de información necesarios para determinar sus necesidades y expectativas y por lo tanto su evolución.

¿Si su importancia es tal, porqué no se analiza en profundidad? Ciertamente que a través del departamento comercial llegan datos que pueden estar más o menos recogidos (ficha de cliente) y que son analizados con mayor o menor profundidad (reuniones de comerciales), no obstante la información que se trabaja es por lo general comercial (pedidos), puntual y a corto plazo (quiero esto para ayer), y en mayor o menor medida subjetiva (interpretada por el comercial). Con esto no queremos decir que tal información sea mala o incorrecta. Esta información es de mucho interés pero debe ser complementada con otros datos (evolución del sector en que se mueve nuestro cliente a partir de publicaciones sectoriales), encuestas generales tipo ómnibus o encuestas particulares entre las que se incluyen las propias, etc.

La información recogida no debe limitarse a ser archivada como ocurre en buena parte de los casos sino que debe ser analizada al más alto nivel con el objeto no solo de mantener nuestros clientes satisfechos, sino de detectar clientes potenciales y evolución del mercado.

En el momento actual los clientes tradicionales del sector gráfico encuentran otras vías de comunicación alternativas a aquellas basadas en papel, lo que se traduce en pérdida de mercado, tanto más acusada cuanto más capacidad de sustitución tengan estas vías alternativas (léase internet, tablets, smartphones,...). La reacción del empresario gráfico en algunas ocasiones se basa en el adagio "zapatero a tus zapatos" en una posición de enroque que nada bueno puede traer pero que puede permitirle resistir más o menos tiempo en función del tipo de producto-servicio ofertado y en otras ocasiones puede implicar el riesgo de enfrentar esta realidad con movimientos de adaptación (adquisición de empresas complementarias, alianzas,...). El riesgo es alto pero puede suponer la supervivencia (en definitiva evitar la denominada *Miopia del Marketing* término acuñado por Theodore Levitt en los años 60 para referirse al hecho de que ciertas empresas basan sus decisiones en productos más que en las necesidades que satisface ese producto, en nuestro caso información y conocimiento).

Es necesario por lo tanto que la empresa gráfica habilite mecanismos para conocer a su cliente externo y de esta manera redefina sus procesos, cree otros nuevos, establezca alianzas o se posicione en el mercado de tal manera que de cumplida respuesta a sus necesidades y expectativas (en el caso de que nos ocupa en relación no con el producto impreso sino como solucionador de problemas en relación con información y conocimiento.)

Grupos de interés en el sector gráfico. Parte 3. Clientes internos – Personas. 4 de noviembre 2011

Desde los inicios de la gestión de la calidad en las organizaciones se viene distinguiendo a los trabajadores como clientes internos en el buen sentido de que éstos a todos los efectos actúan con un patrón similar al que soporta con los clientes externos: alguien (un trabajador en este caso) provee de un bien (semielaborado) o proporciona un servicio a otro (trabajador) de tal manera que la relación se puede enmarcar dentro de la relación cliente-proveedor. No hay pago monetario del producto o servicio tal como podemos entender pero si hay pago en eficacia del proceso, buenas relaciones, etc.

Los modelos de excelencia acentúan claramente esta relación estableciendo criterios específicos para valorar. Así en el modelo EFQM su tercer criterio son las personas, es decir los componentes de la organización, o los clientes internos, dándole más peso que tenía en el modelo ISO.

Las empresas gráficas se organizan por lo general en base a departamentos o secciones. En algunos casos tales departamentos pueden funcionar como entes cuasiautónomos estableciendo claras relaciones de cliente con los departamentos o secciones que elaboran los productos semielaborados que son la materia prima de su proceso (preimpresión > impresión > postimpresión), ello puede implicar que se establezcan relaciones poco sanas basadas en resaltar los defectos o errores del supuesto proveedor en vez de establecer relaciones basadas en el mutuo acuerdo y la buena voluntad.

Es por lo tanto una labor clave en la empresa gráfica trabajar las relaciones entre tales secciones con procesos que o bien son secuenciales o se solapan ya que es posible conseguir mejoras en este apartado. Implantar la mentalidad de cliente-proveedor basadas en el beneficio mutuo puede ser un buen comienzo.

Día mundial de la calidad 2011. 10 de noviembre 2011

Haré un paréntesis en la serie dedicada a los grupos de interés para hacer la reseña de rigor a la jornada mundial de la calidad que se ha venido celebrando hoy.

Como en años anteriores la noticia no suscita el interés de los grandes medios y solo aparecen sueltos en relación con algún organismo o asociación similar que aprovecha día tan señalado (para la calidad, claro) para conceder algún premio relacionado.

Así, baste un ejemplo, aparece en ABC que la Xunta prevé cerrar el año con 50 nuevas certificaciones con la “Q de calidad” en establecimientos turísticos. Estas nuevas certificaciones que se suman a otras tantas ya concedidas se han concedido con motivo de este mencionado día a modo de celebración.

Lo cierto es que el empeño de la administración y las empresas por la certificación no parece verse correspondido con una presencia en los medios acorde con su implantación. Lo cierto es que la apuestas de las administraciones es firme (existen modelos similares en todas las autonomías y en el estado) y que las empresas se ven, con mejores o peores modos, abocadas a “entrar por el aro”.

Las ventajas asociadas a una correcta gestión de la calidad en las organizaciones parece fuera de toda duda dados los ahorros de costes derivados de una adecuada praxis. A ello hay que añadir la mejora continua establecida como obligación en cualquier sistema de calidad que se precie.

Creo que ya hemos defendido en alguna entrada de este blog la propuesta de incluir en los planes de estudios una materia que pudiéramos denominar “Educación para la calidad” en la cual se impartirían las nociones básicas de que es la calidad, aplicación a los procedimientos, medición y control, mejora continua... pero no aplicado a la gestión empresarial sino aplicado a la gestión personal.

No en vano todos vivimos un proyecto vital y como todo proyecto es susceptible de ser tratado de una manera racional, basando su implantación en hechos. La aplicación de algunas de las técnicas bien pudiera dar frutos interesantes para el individuo que repercutirían positivamente en la sociedad que se integra.

El acto conmemorativo organizado por la AEC junto con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio se ha planteado en torno a la importancia del talento como herramienta fundamental para las organizaciones. El talento es una expresión de la mejora continua del individuo. El talento se cultiva desde la escuela, hagamos pues de la calidad aplicada en las aulas el trampolín hacia la excelencia de nuestros jóvenes, de las organizaciones en las que se integren y de la sociedad futura en general.

Reflexiones para estos tiempos de crisis y mediocridad.

Grupos de interés en el sector gráfico. Parte 4. Proveedores. 18 de noviembre 2011

El sector gráfico se caracteriza por estar sometido sin descanso a cambios importantes en cortos períodos de tiempo siendo influenciado clara y poderosamente por las nuevas tecnologías. Son estos cambios de paradigma, a partir de los cuales la estructura se ve seriamente afectada, los que introduce un gran factor de incertidumbre cuando nos encaramos al futuro.

Y es en este contexto en el que las alianzas con los proveedores deben considerarse estratégicas.

La lista de proveedores puede ser larga dado que en este sector raro es el proceso que no puede ser subcontratado y rara es la organización que tiene todos los procesos en su cartera. Ante este hecho las relaciones cliente-proveedor se ven desdibujadas dándose situaciones en las cuales unas veces se actúa como cliente y otras como proveedor (procesos de comunicación) y otras situaciones en las cuales las relaciones están claramente establecidas y firmemente asentadas e incluso el cliente puede verse tentado a ejercer un cierto abuso dada su posición de poder dada la dependencia del proveedor.

Lo cierto es que tanto cliente como proveedor dependen mutuamente del buen hacer de ambos y esto se ve recogido claramente en los sistema de gestión de la calidad los cuales, aun siendo exigentes por lo que respecta a la selección y evaluación continuada (ISO) tienen en consideración la especial relación de dependencia que se establece entre ambas partes y la importancia de fomentar las relaciones no solo en un mero intercambio de productos y servicios por dinero sino que además se establezcan mecanismos de intercambio de información, tecnologías e ideas (EFQM).

Tengamos en cuenta que el producto que ofrecemos o realizamos es el resultado del valor añadido que aportamos a la materia prima proporcionada por el proveedor y que si tal materia prima no cumple las especificaciones (aspecto éste que debe ser motivo de acuerdo cliente-proveedor) o no evoluciona al mismo ritmo que las demandas del cliente el resultado puede ser catastrófico para ambos.

Estas ideas en las cuales el proveedor es un socio proceden de la aplicación de la teoría de los juegos que tanto “juego”, valga la redundancia, está dando en la gestión empresarial. La estrategia “win – win” (yo gano – tu ganas) es una aproximación lógica a la negociación entre cliente – proveedor y debería soportar toda la relación de tal manera que nunca se olvide la dependencia mutua.

Sí, es cierto que hay otros proveedores donde elegir en el mercado, pero este modelo de actuación no permite establecer lazos estables que a la postre es negativo para ambas partes. La política desenfrenada de determinadas empresas en buscar clientes a toda costa provoca cambios con cuestionables efectos positivos a corto plazo pero que pueden provocar cambios muy negativos a largo plazo, tanto en las relaciones como en la sociedad en su conjunto.

Grupos de interés en el sector gráfico. Parte 5. La sociedad. 24 de noviembre 2011

Para cerrar este bloque correspondiente a la segunda temporada (noviembre de 2011 a noviembre 2012) que mejor que reflexionar sobre la aportación de las empresas de nuestro sector gráfico a la sociedad.

Los sistemas de calidad no normativos basados en la búsqueda de la excelencia (por ejemplo EFQM) basan su esquema en modelos amplios en los cuales tiene cabida y peso la sociedad en su conjunto.

Hablar de sociedad como grupo de interés puede parecer ambicioso pero sin duda el planteamiento es posible dado que la empresa se integra en la sociedad y la sociedad es la suma de todas y cada una de sus partes.

El hecho de que se le conceda un peso en el modelo y que la puntuación afecte a la nota final hace que la organización deba pensar en el papel que desempeña en el contexto social.

Ya hemos comentado en alguna entrada que estos modelos no normativos no están extendidos en el sector gráfico centrado en la implantación de modelos normativos (ISO por ejemplo) debido más a presiones de los clientes que a convencimiento propio basado en la utilidad de su uso.

Este hecho hace que se pierda riqueza en el análisis al no incorporarse en las auditorías una valoración profunda sobre determinados aspectos que podemos considerar claves (liderazgo, sociedad).

Por contra, las empresas que aunque sea por obligación al seguir el modelo de autoevaluación realizan el mencionado análisis, practican un ejercicio de humildad que tiene un importante componente formativo e informativo que posteriormente generará réditos interesantes en las planificaciones futuras a corto y medio plazo.

Tal implicación social la vienen ejercitando las grandes empresas de todos los sectores desde hace tiempo. Su forma habitual de actuar es mediante el recurso de la Fundación. No es que estas empresas hayan mejorado en altruismo y derrochen amor allí donde operan sino que tal organismo les reporta ventajas económicas nada desdeñables...y proyección social.

Es ahora, en estos modelos, cuando han tomado mayor importancia estas acciones que de alguna manera aportan un beneficio para la sociedad. En nuestro sector el trabajo a realizar pasa por la mejora medioambiental, punto en el que se están dando importantes avances, bien obligados por ley en el asunto de la recogida y tratamiento de residuos bien por obtener ventaja competitiva tales como la certificación medioambiental y la cadena de custodia (aspectos estos que venimos tratando en este blog). Otros aspectos menos tratados pero que se establece como ámbitos propios para la reflexión tienen que ver con la racionalización del consumo de energía, la conciliación de la vida profesional y familiar de las personas que integran la organización o la implicación en la mejora del entorno en el cual se inserta la empresa.

Tal vez no corran buenos tiempos para hablar de estos temas o tal vez sea el momento oportuno: cuando el viento sopla en contra es posible ganar ventaja competitiva con acciones que no tienen porqué ser onerosas y sin embargo tener un alto valor positivo en la percepción social de la empresa.