

¡ISO 9000! Y yo ..., ¿por qué?

Luis A. García Macho
Socio-Director de Project Management Consultores

¿Porque estoy creciendo tanto que no puedo seguir ocupándome de todo? ¿Porque en demasiadas ocasiones hacemos las cosas dos veces? ¿Porque no se si realmente lo hacemos bien y cuánto de bien? ¿Porque en mi empresa nos matamos a trabajar pero nos falta coordinación? ¿Porque no se si, tal como trabajamos, mis clientes están realmente satisfechos o si podrían estarlo más? ¿Porque la culpa de los errores parecen tenerla siempre mis proveedores? ¿Porque mis empleados y colaboradores 'están a la suya' (o eso parece) y no se implican ni con sus compañeros ni con la empresa? ¿Porque algunos de mis clientes, entre ellos la Administración Pública, 'siempre están exigiendo'? ¿Porque parece que todo el mundo, en mi sector, 'se mete' en estos temas? ¿Porque somos realmente buenos en lo que hacemos y quiero que lo sepa todo el mundo? ¿Porque otros empresarios me han dicho que es una buena herramienta para introducir planificación, organización y mejoras en la empresa? ¿Porque me quiero ir retirando poco a poco y ceder el testigo a mis hijos, y estas 'guías' creo que me pueden ayudar a transmitir conocimientos y delegar sin que la empresa se resienta? ¿Porque estamos entrando en algunos mercados extranjeros y allí parece que hacen las cosas de otra forma? ¿Porque nos dará prestigio? ¿Porque ...?

Estas son solo alguna de las preguntas que pueden pasar por su cabeza cuando valora e intenta decidir si embarca a su empresa en un proyecto de implanta-



ción de un sistema de gestión de la calidad conforme a las normas internacionales ISO 9001:2000.

Escucha a responsables comerciales de empresas consultoras y entidades de certificación que quieren ayudarle en el proceso, escucha a alguna de las personas de confianza de su organización que le comentan las bondades de estos sistemas, escucha a alguno de sus principales clientes (que machaconamente le recuerdan que 'sería conveniente' que lograra certificar su empresa conforme a las Normas ISO 9000), escucha con demasiada frecuencia a las partes en conflicto por un problema surgido con un cliente, con un proveedor o entre equipos de trabajo internos, escucha a otros colegas que forman parte de su asociación empresarial, escucha a su instinto.

Escucha, piensa, valora ... Y al final, hay que tomar una decisión.

Pero, ¿que logran, de verdad y guiándonos por un pensamiento práctico, otras pequeñas y medianas empresas como la suya? ¿Organizaciones que, aunque no pertenezcan a su sector de actividad, comparten gran parte de la problemática diaria por la que pasa su empresa?

Pues, amigo empresario ..., ¡para muestra un botón!. A fin de que pueda ver con un poco más de claridad todo este asunto, PM Consultores le invita a leer estos 6 casos de empresas clientes que, como Usted, un día se decidieron a dar el paso e implantar un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9001:2000.

Caso 1: REHASA ESTRUCTURAS, S.L. (Valladolid)

"Estamos creciendo rápidamente... ¡necesitamos mejorar en coordinación interna y en control y calidad de nuestros proyectos!"

Esta empresa está especializada en el diseño, cálculo y realización de estructuras especiales, construcciones prefabricadas, estabilizadores de fachadas, apeos, apuntalamientos, entibaciones, etc., utilizando para ello un innovador sistema desarrollado internamente.

Actualmente, la calidad de su 'producto' y el 'sello' de su servicio les ha llevado a estar viviendo una fase de crecimiento vigoroso, tanto a nivel nacional como internacional.

El Director Gerente, una persona con las ideas muy claras que además se ha sabido rodear por profesionales muy cualificados, decidió implantar en su empresa un sistema de gestión de la calidad como respuesta al 'descontrol' que, según él, estaban sufriendo ante el notable y rápido crecimiento experimentado en el volumen de trabajos a desarrollar. Antes de iniciar el proyecto de Calidad la empresa manifestaba claros problemas para que el departamento técnico dispusiera de la información necesaria y relevante para poder diseñar y ofertar un nuevo proyecto, así como durante el seguimiento de las incidencias, en especial durante el montaje y desmontaje de las estructuras. Esto venía motivado por la descoordinación y falta de un procedimiento de actuación riguroso, eficaz y común entre los comerciales o delegados de zona para recoger los datos iniciales necesarios sobre un potencial cliente y su proyecto.

Con la implantación del sistema de calidad ISO 9001:2000 se estandarizaron varios modelos para la recogida de información, lo que garantizó que todos los datos que necesitaba el departamento técnico para realizar el diseño de las estructuras, se recogieran correctamente en cuanto a contenido y forma. Las auditorías internas del sistema que se realizan periódicamente ayudan, además, a que todos, incluidos los responsables de recoger esta información, se responsabilicen de realizar correctamente su trabajo. También se creó un registro estándar para el seguimiento y control de las estructuras una vez montadas, con un apartado exclusivo para describir las conclusiones, incluyendo un control exhaustivo de los plazos de ejecución comprometidos con el cliente por contrato. Esta información relativa a cada proyecto desarrollado permite hoy a la Gerencia poder medir y valorar los resultados obtenidos y tomar decisiones de mejora consecuentes.

También se vivía un cierto descontrol y desconocimiento sobre las acciones que realizaban los proveedores de servicios subcontratados, principalmente el montaje y desmontaje de las estructuras. Esto provocaba una pérdida absoluta del control de la calidad del proceso, perdiéndose información relevante sobre las posibles incidencias que se pudieran producir. Actualmente, se realiza un control y seguimiento planificado de cada proceso de instalación (montaje y desmontaje) y se registran las incidencias provocadas por el proveedor en informes de no conformidad. El análisis de esta información sirve a la empresa para introducir instrumentos que reduzcan los errores al mínimo, sirve como elemento de comunicación y mejora con los proveedores, y sirve para realizar una evaluación continuada en el tiempo de cada uno de ellos.

Caso 2: ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL VIRGEN DEL BUEN SUCESO (La Robla, León)

"Nuestra decisión: una apuesta por la Calidad. El resultado: AENOR nos ha seleccionado como caso práctico de estudio en sus cursos de auditores internos"

Este Centro de formación profesional tutelado por la Sociedad Anónima Hullera Vasco-Leonesa imparte ciclos formativos de grado medio y superior en disciplinas como la explotación de sistemas informáticos, instalaciones electro-técnicas, soldadura y calderería.

Durante estos últimos años, con la implantación del sistema de calidad, los procesos de trabajo han sido sometidos a novedosos cambios encaminados a la satisfacción de sus alumnos, se replantearon y mejoraron procedimientos de trabajo y se desarrollaron nuevas metodologías muy orientadas al entorno educativo. Un ejemplo de mejora ha sido el establecimiento de programas de gestión de indicadores de calidad eficientes, claros y reconocidos por todos. Previamente a la implantación del sistema de gestión, el Centro disponía de múltiple información sobre variables de calidad proce-

dentes de diferentes fuentes departamentales, escritas y/o verbales (no en todos los casos medible y objetiva, y en muchos casos difusa) y con una falta de sistemática en la gestión de esa información.

Hoy en día, el sistema de gestión de la calidad ha facilitado que el Centro disponga de un observatorio de indicadores de calidad educativos eficientes, entre los que se encuentran: grado de cumplimiento de las programaciones didácticas a impartir por parte del profesorado; satisfacción del alumno en referencia a su adaptación al centro; visitas realizadas a empresas, asistencias a ferias, eventos, etc., por parte del profesorado y del alumnado; horas anuales de formación del profesorado y actividades de reciclaje; inserción laboral del alumno; etc.

Esta definición y descripción de los indicadores de calidad se apoya con metodologías de recogida de datos definidas, sin riesgos de pérdida de información, con responsables que saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, con foros adecuados de tratamiento y análisis de datos, con la totalidad de las actividades relevantes controladas mediante parámetros de calidad y, lo que es más importante, con objetivos de calidad educativos medibles y por tanto susceptibles de ser mejorados. Este es el gran cambio, saber dónde estamos y en cuánto podemos mejorar.

Caso 3: SEYCO SOCIEDAD COPERATIVA (Burgos)

"La competencia es fuerte: diferenciémonos mejorando la calidad del producto final y el servicio al cliente"

Esta Cooperativa de agricultores es uno de los principales productores y distribuidores de patatas de siembra de Castilla y León. Su sede social se encuentra en Burgos, y dispone de tres zonas de producción, con un almacén en cada una de ellas, Quincoces de Ayuso y Villarcayo (Burgos) y Aguilar de Campoo (Palencia).

Cuando esta organización decidió implantar un sistema de gestión de la calidad según las normas ISO 9001:2000, realmente estaba intentando encontrar 'algo' que le ayudara a mantener su 'estatus' y su posición en un mercado cada vez más competitivo por la entrada de los grandes productores del norte de Europa.

Uno de los objetivos más buscados era obtener una semilla libre de enfermedades y, por tanto, con muy elevadas posibilidades de germinar. Ahora, gracias al nuevo sistema de calidad, se registran las incidencias (no conformidades) detectadas en las visitas que se realizan a los clientes, lo que facilita la verificación y análisis de las enfermedades. Esta información ha permitido definir y acometer una

serie de acciones correctivas (mejoras) como la implantación de un programa de tratamiento con productos fitosanitarios para todos los agricultores cooperativistas, con el fin de evitar la aparición de hongos, bacterias, etc., o la mejora del sistema de envasado de la Cooperativa, mediante la realización de controles y el registro de éstos antes del envasado.

Caso 4: GRAVERA LAS OMAÑAS, S.L. (La Virgen del Camino, León)

"Nuestro mercado nos lo impone ..., aprovechémoslo para mejorar"

La decisión de implantar un sistema de gestión de la calidad por parte de la Dirección de esta empresa, cuya actividad principal es la fabricación de hormigones y extracción de árido, se inició hace tres años ante los requerimientos de sus principales clientes del sector de la construcción por asegurar la calidad del servicio en sus proveedores. Aquella decisión inicial, no carente de cierta imposición del mercado, ha supuesto para la empresa un revulsivo de mejora inesperado en la operativa diaria de sus actividades.

Una de las mejoras tangibles que se han logrado ha sido el desarrollo e implantación de una sistemática para la recogida de información y la comunicación interna en el proceso de gestión de pedidos.



Ahora, siguiendo los requerimientos de la norma ISO 9001:2000, se conocen claramente las responsabilidades de cada uno, existe coordinación entre los encargados de recoger los pedidos y el personal de administración, hay una comunicación fluida y eficaz entre éstos, se han definido procedimientos de compra eficientes y lógicos, todo miembro de la empresa sabe cómo realizar una petición de compra y cómo comunicar la misma al departamento de administración central, es decir hacer el pedido visible, claro y comunicado. Como consecuencia, las incidencias y conflictos en esta área de gestión prácticamente han desaparecido.

Otra mejora que ha transformado la empresa ha sido el establecimiento de canales eficaces de comunicación de incidencias y propuestas internas de mejora, que han ayudado a la detección de 'problemas' y la solución de errores. Con anterioridad a la implantación del sistema de gestión de la calidad, una parte de los errores o defectos en los procesos pasaban inadvertidos para los mandos intermedios y la dirección de la empresa. Hoy en día, se dispone de procedimientos sencillos de identificación de incidencias que ayudan a visualizar el error, y periódicamente se organizan jornadas de mejora en las que se revisan los defectos detectados y se analizan, proponen e implantan acciones de mejora.

Estos 'pequeños logros' han hecho que la implantación de un sistema de gestión de la calidad haya representado para la empresa un estímulo para el cambio y una guía útil para la mejora.

Caso 5: **C.E.E. ROSA DÍAZ** **(Peñacaballera, Salamanca)**

"Somos pequeños, pero nosotros, como el resto de empresas del sector, nos vemos obligados a garantizar la calidad de nuestros productos y servicios"
En esta pequeñita empresa, dedicada a la fabricación de hornazos y envasado de dulces, y formada en gran parte por discapacitados psíquicos, se respira un

ambiente 'familiar' y un trato cercano y humano. ¿Por qué un sistema de calidad para una organización formada por una docena de personas? Pues porque sus principales clientes, las grandes superficies, les exigieron que les 'aseguraran la calidad' mediante la implantación y certificación de un sistema de gestión conforme a las normas ISO 9001:2000.

La gran implicación en el proyecto de todos los integrantes de la empresa ha logrado conseguir, no sólo el objetivo de la certificación, sino además otras mejoras muy relevantes. Ha mejorado sustancialmente la orientación al cliente, centrándose en producir aquello que realmente se 'solicita' y valora; se han optimizado los procesos de producción e introducido una mejor planificación; se han acortado los plazos de entrega a clientes; se han reducido los productos elaborados en stock; se realiza un mejor control y gestión de los stocks de materias primas en almacén (identificación de stocks mínimos acordes con la producción planificada, rotación según fecha de caducidad, pedidos periódicos y controlados); etc.

Como consecuencia, los clientes están más satisfechos, los almacenes están mejor gestionados y no se producen roturas de stock ni pérdidas por caducidad, se es más eficiente en producción, las ventas están aumentando y la relación con los proveedores ha mejorado notablemente.

Caso 6: **ASOVICAUTO, S.L.** **(Soria)**

"Las gestiones con nuestros clientes y proveedores las hemos basado siempre en relaciones de confianza y en la palabra, pero a veces ... eso nos ha costado dinero"

Asovicauto se dedica a la realización de trabajos de manipulado y montaje especialmente para el sector de la automoción, contando para ello con una estructura organizativa muy simple: Gerencia, Administración y Producción.

Las relaciones con clientes y proveedores eran muy cordiales y estaban basadas en una confianza mutua (en una excesiva confianza mutua), lo que había llevado a la empresa a crear y cultivar unos hábitos y procedimientos de actuación poco 'saludables'. Con anterioridad al proyecto de implantación de un sistema de gestión de la calidad no se recogían por escrito las condiciones y acuerdos alcanzados con los clientes (¡nunca había habido problemas!). Las compras se realizaban a través de teléfono, sin que quedara evidencia objetiva sobre las condiciones y acuerdos del pedido realizado (¡se pierde menos tiempo!); y en el momento de la recepción del material solicitado se utilizaba, como documento de referencia para validar lo recibido, el propio albarán del proveedor (¡el 99% de las veces coincide con lo que te envían, pero no coincide tantas veces con lo que realmente se ha pedido!). Como resultado, conflictos con el proveedor, con la persona que realizó el pedido, volver a recepcionar el material, retrasos en los tiempos de entrega pactados con el cliente, ... ¡euros que se escapan!

Conforme a las nuevas rutinas de actuación y procedimientos de trabajo, ahora existen presupuestos claros y detallados, y condiciones escritas aceptadas por las partes antes de comenzar a desarrollar un proyecto para un cliente. Esto ha aportado claras ventajas a la hora de controlar la calidad de los trabajos realizados (conforme a especificaciones detalladas en fichas técnicas y contrato). Asimismo, ha dotado de mayor credibilidad y seriedad al proceso de oferta y negociación de la empresa, y se han reducido los 'malos entendidos' con los clientes. En compras, ahora, se utiliza un formulario de pedidos estandarizado que se hace llegar al proveedor a través de fax, para que después de revisado, validado y aceptado por ambas partes, se traslade una copia del mismo al responsable de la recepción del material para que pueda verificar el envío realizado por el proveedor.

Mejoras básicas, simples, ... ¿de sentido común?. ¡Pequeños esfuerzos para grandes mejoras!