

MEJORA DE LA CALIDAD

Fernando Temiño Aguirre

RENFE

Jefe de Gabinete Corporativo de Gestión de Calidad

Adv. Pto XII, 110 - Caracola 11 - 28036 Madrid

Tfn: 91 300 60 10; Fax: 91 300 97 49

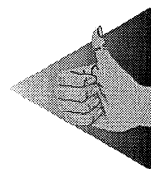
RESUMEN

En los últimos años RENFE viene haciendo un esfuerzo considerable en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total y un Proceso de Mejora Continua en los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

A este efecto, la utilización de las herramientas fundamentales, estructuradas en sendos Planes de Formación y Comunicación, proporcionan a las Unidades de Negocio la base para el desarrollo de estos sistemas de mejora de la gestión enmarcados en un conjunto de programas.

Desde el Aseguramiento de Calidad conforme a las Normas ISO 9000, donde diferentes áreas de actividad las han implantado e incluso certificado por una entidad certificadora externa, hasta la incorporación a la planificación estratégica de la Autoevaluación, respecto a diversos modelos de referencia hacia la excelencia empresarial como el de la EFQM (European Foundation for Quality Management), la mejora continua cristaliza a través de la participación de los empleados en los GIM (Grupos de Iniciativa y Mejora) y los EIM (Equipos de Iniciativa y Mejora).

En nuestro ciclo productivo es obvia la importancia de nuestros proveedores y clientes por lo que la colaboración con los primeros se desarrolla en el marco del Programa de Calidad Concertada y la



satisfacción de los segundos queda garantizada a través de las sucesivas oleadas de encuestas que nos permite tener un completo sistema de medida de la Percepción de la Calidad por éstos.

La Convención de Calidad de RENFE, celebrada todos los años, es el marco de reconocimiento al esfuerzo por la mejora.

Implantar la Gestión de Calidad en una empresa no es tarea fácil. Supone una serie de cambios, en algunos casos drásticos, que afectan a su propia cultura por lo que se traduce en un proceso lento en su pretensión de llegar a todos los rincones de la empresa, considerando la mejora continua como una nueva forma de gestionar la compañía.

El propósito es lograr la satisfacción de los clientes, ofreciéndoles unos servicios y/o productos de la calidad que ellos demandan. Por ello se debe planificar su implantación de una manera exhaustiva, para evitar que se produzcan desviaciones graves en el camino.

1. ANTECEDENTES

La implantación de la Gestión de la Calidad en RENFE se remonta a los años 1988-1989 con la introducción del concepto de Mejora Continua.

Masaaki Imai, gurú japonés, presentó en aquellos momentos a RENFE el concepto de Mejora Continua definido como Kaizen.

Basado en el ciclo de Deming (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar), propugnaba acercarse al “guemba”, es decir al tajo, ya que las personas que estaban en contacto directo con los problemas y las oportunidades eran los que estaban en las mejores condiciones de aportar mejoras.

Consecuencia de lo anterior, se desarrollaron en el seno de la Compañía los primeros Grupos de Iniciativa y Mejora y los primeros estudios destinados a conocer la percepción de los clientes.

2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Lo que habitualmente denominamos Calidad Total, no es sino la expresión abreviada de lo que, con más propiedad, se denomina Gestión de Calidad Total.



En la Dirección Corporativa de Gestión de Calidad de RENFE, entendemos lo anterior y así se recoge en el Manual de Calidad como:

“La aplicación de todo un sistema efectivo, constituido por un conjunto de programas en los que participa y está implicado todo el personal de RENFE, integrados en un esfuerzo por mejorar la realización de cualquier tarea y actividad, y destinados a proporcionar unos servicios a los clientes que les satisfagan completamente”.

3. PARRILLA DE IMPLANTACIÓN

Con un modelo de gestión diferenciado por Unidades de Negocio, especializadas cada una en una actividad, era obligado que cada una de ellas hiciera su planificación estratégica de calidad conforme a sus objetivos y en línea con la planificación general.

Desde la Dirección Corporativa de Gestión de Calidad se elaboró un Plan de Implantación de la Gestión de la Calidad Total en toda la compañía, para a partir de dicho Plan, cada Unidad de Negocio desarrollara con mayor grado de detalle el suyo propio con el objetivo de obtener una implantación coherente y efectiva de la Gestión de la Calidad Total.

 PARRILLA DE IMPLANTACION DE CALIDAD		
A. ORGANIZACION 1. ESTRUCTURA GESTION DE CALIDAD 2. COMITES DE CALIDAD	B. FORMACION 1. FUNDAMENTOS 2. TECNICAS Y HERRAMIENTAS	C. PLANIFICACION 1. ESTANDARES 2. ESPECIFICACIONES 3. PROCEDIMIENTOS PRESTACION SERVICIO
D. MEJORA CONTINUA 1. GRUPOS DE INICIATIVA Y MEJORA 2. EQUIPOS DE INICIATIVA Y MEJORA	E. GARANTIA DE CALIDAD 1. MANUAL DE CALIDAD 2. PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD 3. AUDITORIAS SISTEMA	F. PROVEEDORES 1. NORMA RQ-10 2. PROGRAMA CALIDAD CONCERTADA
G. EVALUACION 1. INDICES / INDICADORES 2. AUDITORIAS 3. COSTE TOTAL CALIDAD	H. SATISFACCION DEL CLIENTE 1. RECLAMACIONES 2. ENCUESTAS DE PERCEPCION 3. EMULACION (BENCHMARKING)	I. COMUNICACIONES 1. PLAN DE COMUNICACIONES 2. PUBLICACIONES 3. FOROS

Fig. 1. Parrilla de Implantación de Calidad

La estructura propuesta, se realiza conforme a una planificación compuesta de nueve campos principales de actuación con una serie de actividades, todo ello presentado en la Parrilla de Implantación de Calidad (Fig. 1).

Comentaremos brevemente los fundamentos de estos nueve campos de actuación.

A. Organización

Está constituido el Comité Corporativo de Coordinación de Calidad, que se reúne todos los meses con asistencia de representantes de las UN y que hasta la fecha lleva más de 100 reuniones.

Las Unidades de Negocio disponen de su propio Comité de Calidad e incluso algunos que tienen implantada una estructura territorial disponen de Comités de Calidad en los territorios.

B. Formación

Es una de las más poderosas herramientas para la implantación del Proceso de Mejora Continua.

El objetivo debe ser favorecer una motivación y una actitud positiva hacia la Mejora Continua, dotando a las personas de la Compañía de las técnicas y herramientas que permitan conseguir la calidad exigida por los clientes.

En este sentido es absolutamente fundamental identificar las necesidades de formación de los receptores a efectos de que pueda ser puesta en práctica lo antes posible.

C. Planificación

Se considera el servicio como un conjunto ordenado de actividades que son percibidas por el cliente. A cada una de esas actividades la hemos llamado Estándar de Calidad y se despliega en especificaciones:

Lo hemos definido en el Manual de Calidad como:

“Conjunto de condiciones que configuran la calidad de aspectos concretos de un producto ó servicio, sirviendo de guía para su mejora”.

D. Mejora Continua

Hemos definido el Proceso de Mejora Continua como la adaptación de nuestras capacidades a las necesidades de nuestros clientes. Como quiera que las necesidades



de éstos están en permanente evolución, nosotros estamos abocados a un modelo dinámico de Mejora Continua.

La organización del proceso se hace en base a la participación y a este efecto en RENFE se han desarrollado los:

- GIM. Grupos de Iniciativa y Mejora
- EIM. Equipos de Iniciativa y Mejora

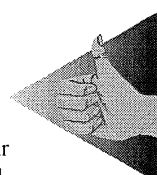
 PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD		
SISTEMAS DE PARTICIPACION		
<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>GRUPOS DE INICIATIVA Y MEJORA (G.I.M.)</i>	<i>EQUIPOS DE INICIATIVA Y MEJORA (G.I.M.)</i>
<i>MISION</i>	MEJORAN LAS RELACIONES HUMANAS	MEJORAN LA CALIDAD
<i>AMBITO</i>	TRABAJAN EN PROBLEMAS INTRADEPARTAMENTALES	TRABAJAN EN PROBLEMAS INTERDEPARTAMENTALES
<i>MAGNITUD</i>	MUCHOS PROBLEMAS PEQUEÑOS	POCOS PROBLEMAS GRANDES
<i>COMPONENTES</i>	DEL MISMO AREA	DIFERENTES AREAS
<i>PERTENENCIA</i>	VOLUNTARIOS	OBLIGATORIOS
<i>CONTINUIDAD</i>	PERVIVEN DESPUES DE RESOLVER EL PROBLEMA	SE DISUELVEN AL TERMINAR EL TRABAJO

Fig. 2. Sistemas de participación

E. Garantía de Calidad

La garantía de calidad es un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas para dar confianza sobre el cumplimiento por el producto o servicio de los requisitos de calidad.

Del Manual de Calidad Corporativo, se fueron desgajando los Manuales de Calidad de las UN y los Procedimientos Generales y Específicos.



En la actualidad las Normas ISO 9000 son las normas que marcan la pauta en cuanto a Aseguramiento de Calidad.

F. Proveedores

Al estar RENFE implantando su sistema de calidad, se vio la necesidad de involucrar en él a los suministradores, no solamente por el importante volumen económico de compras, sino también porque en muchos casos, era el suministrador quien estaba en contacto directo con el cliente.

De esta forma surgió el Programa de Calidad Concertada, basado en la confianza y colaboración mutua, con espíritu de continuidad en las relaciones comerciales y tendente a conseguir unos suministros y servicios con la calidad acordada, a precios correctos, en plazo estipulado y con el menos coste añadido posible, por ambas partes.



Fig. 3. Esquema del Programa de Calidad Concertada

G. Evaluación

Para poder mejorar cualquier actividad, es necesario situar una referencia por lo que es necesario medir.



Se deben establecer Indicadores de Calidad Medidos como consecuencia de nuestras propias auditorías a nuestro sistema e Indicadores de Calidad Percibidos como resultado de las encuestas realizadas a nuestros clientes en base a los Estándares de Calidad prefijados.

Los costes de calidad es asimismo otro posible indicador de actividad. A este efecto se atribuye a Juran la siguiente clasificación atendiendo a su naturaleza: costes de prevención, evaluación, fallos internos y fallos externos.

H. Satisfacción del cliente

Se entiende por percepción de la calidad, la capacidad que tiene el cliente de evaluar el grado de satisfacción con respecto al producto ó servicio que se le ofrece.

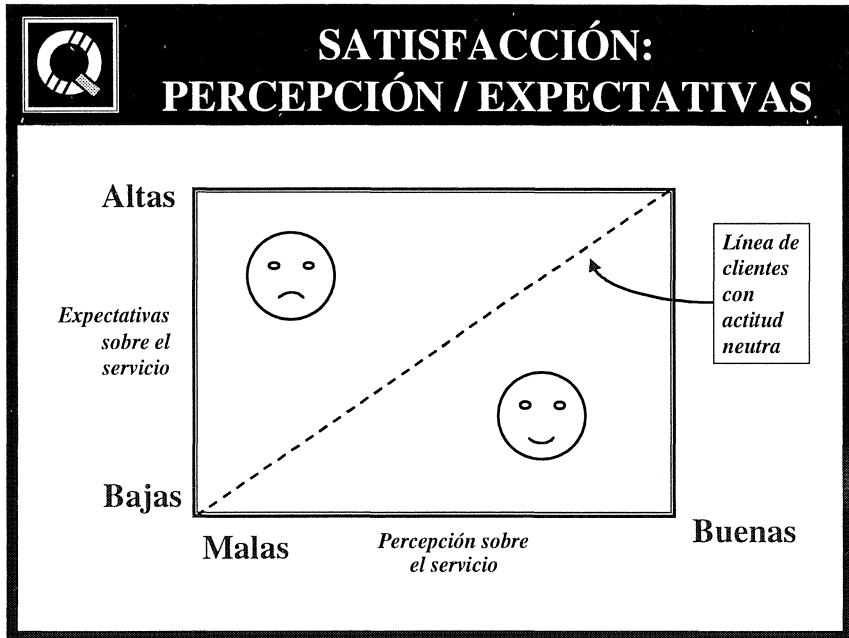


Fig. 4. Satisfacción: Percepción/Expectativas

I. Comunicaciones

Las comunicaciones, junto con la formación, constituyen los dos pilares básicos de la implantación de los sistemas de calidad.

La identificación de los receptores de la comunicación es necesario y en RENFE, se clasificarán en diversos targets: Alta Dirección, Responsables de Calidad, Estructura de Apoyo, Niveles intermedios y Personal de Operaciones.

Cada uno de los targets recibe distintos impactos de temas de calidad en función de distintos soportes físicos.

4. PROGRAMAS DE INTERÉS PRIORITARIO

Los resultados de las actividades realizadas en la implantación de la Gestión de la Calidad y el Proceso de Mejora Continua quedan enmarcados en un conjunto de programas esquematizados en la figura siguiente.



Fig. 5. Programas de Interés Prioritarios.

Los resultados más tangibles de algunos de estos programas son:

Sistemas de Aseguramiento de Calidad

Se inició el proceso de implantación del sistema conforme a las Normas ISO 9000 en el año 1994 a través de sucesivos seminarios de formación en distintas Unidades de Negocio.



Elaborada la documentación del sistema y procediendo a su implantación por las personas implicadas en el proceso, la mayor parte de las Unidades de Negocio de RENFE disponen del sistema documentado y en la actualidad las Unidades de Negocio de Transporte Combinado, Cargas, Mantenimiento Integral de Trenes y Cercanías tienen actividades certificadas por AENOR.

Es de destacar que algunas de las UN's con el sistema de Aseguramiento de Calidad implantado, han decidido solicitar la certificación de actividades con la idea de disponer de una evidencia objetiva de esta implantación.

Participación y Mejora Continua

De acuerdo con lo que se contempla en la Parrilla de Implantación, el Programa de Mejora Continua se basa en la participación de los empleados a través de los GIM y EIM que conforman los sistemas de participación de RENFE.

Contribuyen a la mejora, aprovechan las capacidades individuales para potenciar el trabajo en equipo y resuelven problemas ó mejoran procesos en distintas áreas de actividad.

En la actualidad más de 100 GIM ó EIM desarrollan su actividad que se ve reconocida, en primer lugar por la implantación de los trabajos y en segundo término, desde un punto de vista formal, en la Convención de Calidad en cuyo seno se desarrolla el Concurso de Grupos de Participación.

Calidad Concertada

Más de 600 empresas suministradoras están involucradas en el programa, que se inició en 1993 con 150 suministradores de la UN de Mantenimiento de Infraestructura.

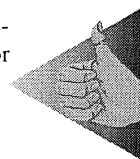
Más de 2.000 representantes de las compañías han recibido formación en materia de calidad lo que ha conducido a que un gran número tengan ya desarrollados sistemas de calidad y un gran número de ellos la certificación.

Se ha utilizado como herramienta básica una Guía de Autovaloración basada en el modelo de la EFQM y una información complementaria sobre aspectos específicos del sector donde la empresa desarrolla su actividad.

Autoevaluación

Adoptar un proceso de Autoevaluación de la gestión empresarial, brinda una serie de beneficios entre los que son particularmente importantes

- Identificación de progresos de acuerdo con un modelo.



- Motivación de las personas a mantener los estándares de excelencia.
- Alineamiento de actividades prioritarias con los resultados del negocio.
- Establecimiento de una referencia frente a organizaciones que utilicen el modelo.

En Europa, el modelo propugnado es el de la EFQM

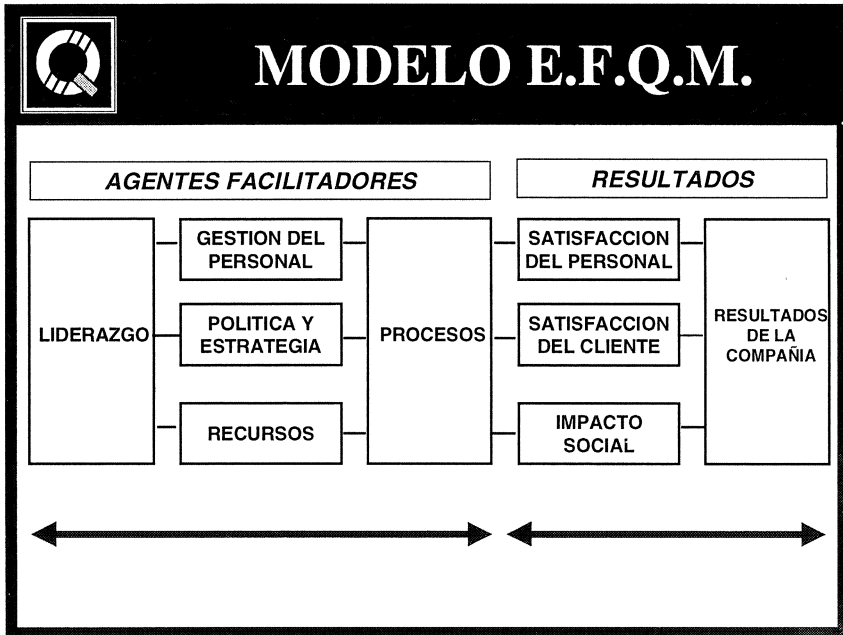


Fig. 6. Modelo de la EFQM hacia la Excelencia Empresarial

La UN de AVE completó su proceso de autoevaluación el año pasado y este año se presenta al Premio Europeo de Calidad.

La UN de Mantenimiento de Infraestructura asimismo ha completado su autoevaluación respecto al modelo y las UN de Cercanías y Circulación han iniciado sus actividades de autoevaluación frente a otro modelo.

Los resultados más importantes del proceso es la detección de puntos fuertes y débiles así como las áreas de mejora susceptibles de ser introducidas en la planificación estratégica.

