

2.2.- EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN CALIDAD EN bct

En bct, al igual que en la mayoría de las organizaciones, se ha producido una evolución del enfoque de la función de calidad. Puesto que suministra principalmente al sector del automóvil y éste es uno de los sectores puntero en cuanto al desarrollo de normativa de calidad, siempre ha existido el Departamento de Calidad como una de las funciones claves dentro de la empresa que debía asegurarse que se cumplían las especificaciones dadas por los clientes; si bien es cierto que en los últimos tiempos la forma de asegurar la calidad y por tanto satisfacer las necesidades del cliente ha cambiado de manera notable.

Existe una primera etapa en la que la atención se centra en que el producto terminado o semielaborado esté conforme a las especificaciones. Es la etapa del "CONTROL DE CALIDAD". Existe un grupo de personas que inspecciona, dictamina y decide sobre la conformidad de las piezas o sobre las acciones a realizar sobre la producción defectuosa. En estas condiciones, mejorar la calidad, estrechando las especificaciones, significa incrementar costes de rechazos y por una mayor supervisión.

Debido a esta concepción de la función de calidad aparece una especie de "lucha" entre Fabricación que intenta que salgan el mayor número de piezas y Calidad que se esfuerza en detectar y corregir productos defectuosos. Este enfoque se traslada también al proveedor existiendo la necesidad de una inspección exhaustiva en recepción para asegurar la uniformidad y la falta de errores en los materiales que entran en el proceso de producción propio.

Durante este periodo, Calidad es un área más dentro de la empresa y ocupa un lugar similar al de otras funciones.

Establecer controles únicamente no sirve para obtener una buena calidad en los productos. Se necesita un enfoque organizativo específico hacia la calidad en los procesos y actividades que realiza la empresa. El objetivo es organizar un sistema para la prevención metódica y sistemática de las causas de defectos.

Con este fin se introducen normas rigurosas de trabajo en todas las fases de producción incluyendo a proveedores y subcontratistas que participan en los procesos. Es la etapa del ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Dada la dimensión organizativa del Aseguramiento de Calidad, el Director de Calidad pasa a ser staff, a prestar apoyo y soporte permanente a las funciones operativas y depender directamente del Director General. Este cambio queda reflejado en el nuevo y actual organigrama de bct, como muestra la figura 2.1.

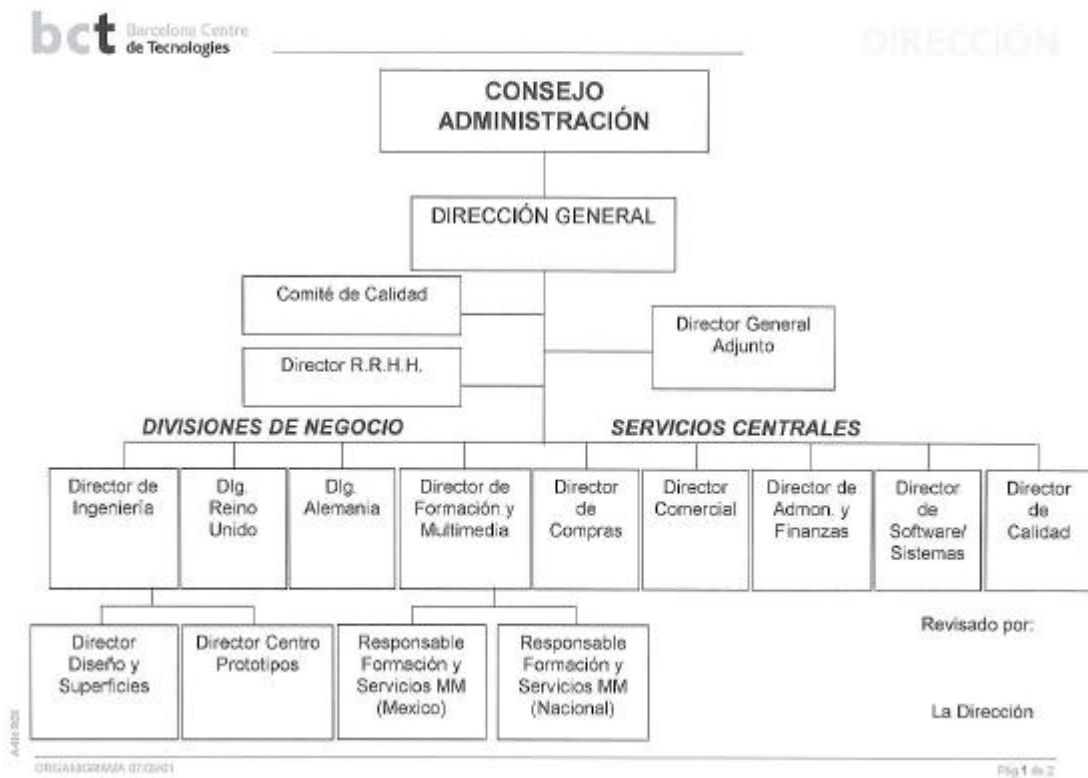


Figura 2.1: Organigrama de bct

Este contexto nuevo conduce a mejorar a la vez calidad y rendimiento de los procesos; los defectos siendo hallados donde se generan disminuyen. La función de producción es responsable de la calidad de sus productos y se da una gran importancia al auto control.

Además este cambio de planteamiento puede atribuirse a la consideración de la calidad como factor competitivo frente al precio y al propio producto. Pero no sólo la calidad dirigida a las actividades que se hacen dentro de la empresa, sino que hay que ir más allá: averiguar como evolucionan las expectativas del cliente y anticiparse a ellas, siendo la gestión de la calidad un factor determinante de la estrategia competitiva de la empresa.

Internamente el Aseguramiento de la Calidad es una herramienta de gestión.

Externamente, un Sistema de Aseguramiento de Calidad implantado y maduro infunde confianza al cliente. Este sistema desarrolla y pone en práctica las disposiciones, los procedimientos, las normas de empresa y garantiza que se realiza la producción conforme a las exigencias.

Las principales funciones del Aseguramiento de la Calidad son:

- Proponer los objetivos de Calidad a conseguir y controlar su consecución
- Estudiar y aprobar los procedimientos y los métodos que aplica Producción y otros Departamentos
- Certificar la aptitud de los operarios y proponer su reciclaje
- Realizar frecuentes auditorías internas, dictaminar las anomalías y participar en la resolución de los problemas, mediante acciones correctivas
- Controlar la fiabilidad de los aparatos de proceso y de medición
- Evaluar los niveles de calidad obtenida, y medir la evolución mediante parámetros objetivos
- Homologar a proveedores
- Mantener la documentación del sistema de Calidad
- Controlar la documentación de seguimiento y archivos históricos de proceso: trazabilidad

En todo este proceso de cambio, es fundamental el convencimiento de la dirección y su apoyo para dirigir los cambios estructurales necesarios en la organización.

Este fue uno de los elementos clave en bct, y puede decirse que el verdadero promotor de la nueva etapa fue el director general, en su empeño de mejora y adaptación a los continuos cambios. El primer paso fue la certificación del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la empresa basado en las normas internacionales ISO 9000.

Además de los aspectos mencionados anteriormente, la necesidad de estar certificados por una entidad de acreditación surge por varios motivos: por un lado cada vez son más los clientes que se acogen a la Norma y que exigen en cierta manera que sus proveedores estén homologados; además es una buena "carta de presentación" que puede abrir las puertas de nuevos clientes, ya que de entrada estás garantizando una forma de funcionamiento que responde a sus requisitos de calidad.

El proceso de certificación de bct comienza en Enero del año 2001. Se pretende desarrollar un sistema de gestión de la organización que involucre a todo el personal, desde el director general hasta los operarios encargados de la producción bajo la norma ISO9001, ya que el diseño y desarrollo forman parte de las actividades de la empresa.

El proyecto de implantación de la norma ISO 9001, hasta la consecución del registro de empresa por parte de AENOR, se lleva a cabo en un tiempo aproximado de un año, bajo la supervisión del Director de Calidad y su equipo de personas.

El proyecto consta de las siguientes etapas:

-DIAGNOSTICO INICIAL. En esta etapa se realiza un estudio de la situación de partida de la empresa frente a los requisitos de la Norma. Para ello se utiliza un cuestionario que incluye todos los apartados de dicha Norma que son de aplicación para bct.

Todos los apartados que se contemplan en ISO9001 son aplicables, puesto que los puntos 4.4 "Control del diseño" y 4.19 "Servicio posventa" por las características de la empresa, le son plenamente aplicables.

A partir de los resultados del cuestionario se realiza la primera evaluación del Sistema de Calidad de la empresa y con ello se observa el grado de desarrollo e implantación del sistema y las principales desviaciones respecto a la Norma ISO9001

- PLAN ESTRATEGICO DE CALIDAD. Con la evaluación previa realizada se identifican los puntos débiles y las actividades requeridas para desarrollar el proyecto y así elaborar un Sistema de Calidad adaptado a las necesidades de la empresa.

La estructura documental que soporta el Sistema de Calidad de bct, consta de:

- Manual de Calidad
- Procedimientos Generales
- Instrucciones de Trabajo

La elaboración de los manuales corrió a cargo del mismo equipo de Calidad bajo la supervisión de un consultor. En la redacción de las instrucciones participaron miembros de otros departamentos. Ante todo se pretendía desarrollar un sistema operativo dentro de la empresa y que los requisitos de la Norma no implicaran un exceso de papel sino que contribuyeran a un mejor funcionamiento de la organización.

Esta filosofía fue transmitida al resto del personal, haciendo especial hincapié en los operarios de fábrica pues de ellos se requiere una total colaboración.

Un proyecto de esta envergadura implica a todos los miembros de la empresa, no es tan solo un trabajo de Calidad o un capricho del director.

- PLAN DE FORMACIÓN. Tienen por objeto desarrollar la capacidad de los participantes ante los cambios dentro y fuera de su organización.

Los cursos de formación fueron impartidos por la empresa consultora. Hubo un periodo de formación inicial sobre la Norma de Calidad con los responsables de cada departamento, y unas charlas con el resto del personal. Durante el proceso de implantación los miembros del equipo de calidad recibieron cursos sobre Auditorías de Calidad y AMFE de proceso.

- PROCESO DE CERTIFICACIÓN: cuyo resultado final mal fue la certificación del Sistema de Calidad por parte de AENOR.

A su vez consta de las siguientes etapas:

- Diseño y elaboración de los Manuales de Calidad y Procedimientos.
- Fase de implantación. Una vez desarrollada la estructura documental del sistema, el siguiente paso fue la implantación del mismo. Algunos procedimientos tales como Inspección y Ensayo, Control de Proceso y otros con carácter fundamentalmente operativo ya estaban implantados en gran parte, aunque no recogidos por escrito. Esto se debe a que muchos clientes, antes de generalizarse las Normas ISO, UNE, etc., exigían ciertos niveles de calidad que había que cumplir para poder trabajar con ellos.
- Auditoría previa. Fue realizado por un equipo auditor de dos personas durante dos días. El primer día se llevó a cabo el estudio de la documentación, y el segundo se comprobó el grado de implantación del Sistema de Calidad. Como resultado surgieron dos informes: Informe a la Documentación e Informe sobre el Grado de Implantación del Sistema. En ellos se recogen las desviaciones respecto a la Norma y las contradicciones de lo que se refleja en la documentación y lo que realmente se ha implantado. Estas correcciones dieron lugar a una nueva edición tanto del Manual de Calidad como de los Procedimientos. Esta auditoría previa se realizó en el mes de Septiembre del 2001.
- Auditoría definitiva. Tuvo lugar en Octubre del mismo año, y durante dos días el mismo equipo auditor que en el caso anterior, comprobó la implantación de los procedimientos según el Plan de Auditoría que enviaron con varias semanas de antelación.

Como resultado emitieron un informe de No Conformidades que recogía las desviaciones encontradas. Finalmente se elaboró un Informe de Acciones Correctoras, adjuntando los registros y modificaciones convenientes, así como los procedimientos implicados en las no conformidades, en su nuevo estado de revisión.

El resultado de todo este proceso fue la concesión del certificado junto con el número de registro de empresa: 1993/ER/11/01, de Noviembre de 2001.



A partir de este momento bct cuenta con un reconocimiento a su Sistema de Calidad, por parte de una entidad ajena a la empresa, que supone una garantía para sus clientes que cada vez son más exigentes en materia de calidad. Además la certificación le permite contactar con nuevos clientes que exigen disponer del Registro de Empresa para optar a una posible relación comercial.

Una vez superada con éxito esta certificación, y continuando con el proceso de mejora de la Calidad iniciado en el año 2001, la dirección de bct, en previsión a las futuras exigencias de los clientes, decide dar un paso más.

Hoy en día en muchos sectores, entre ellos el sector del automóvil, el reconocimiento de la certificación ISO 9000, no es suficiente para competir. El enfoque de la Calidad se debe orientar directamente hacia aquellos aspectos del producto que preocupan al cliente, más allá de las propias especificaciones actuales. Esto hace que la calidad esté en continua transformación y cobre un sentido cada vez más dinámico. Es necesario orientar la dirección de las mejoras empezando por descubrir las necesidades del cliente para intentar después satisfacerlos en condiciones superiores a la competencia.

Esto supone:

- Sistemas capaces de identificar las necesidades de los mercados y las tecnologías disponibles, de traducir los resultados de estas investigaciones en especificaciones para los procesos de diseño y fabricación
- Sistemas que permitan analizar la evolución de la empresa así como de la competencia.
- Organizaciones flexibles capaces de responder rápida y eficazmente a las exigencias planteadas

Entramos por tanto en la etapa de MEJORA CONTINUA. El objetivo de mejora continua en la empresa debe apoyarse en los siguientes principios:

- El enfoque al cliente. La calidad se basa en que cada cliente tiene unas necesidades y expectativas que deben ser cumplidas en cada momento si se pretende satisfacer al cliente externo.
- La mejora de los procesos. El concepto de mejora continua debe ser el resultado del trabajo en series de actividades interrelacionadas que conducen al producto y servicio final. La atención y vigilancia continua en cada una de esas etapas es necesaria para reducir la variabilidad de los resultados y mejorar la fiabilidad del proceso.
- Participación de todos. Este enfoque comienza con el liderazgo de los directivos de la organización, pero necesita de la colaboración de todos los empleados para ser llevada a cabo.

En bct se creo un grupo de trabajo, cuyo coordinador y responsable fue mi persona, al cual nos encargaron el estudio pormenorizado de los referenciales de calidad de los distintos fabricantes a nivel mundial.

A parte de estos referenciales, por otro lado, está la implantación de la nueva ISO9001/2000, la cual será de obligado cumplimiento a partir de Diciembre del 2003.

Es por ello, el objetivo del presente proyecto fin de carrera, estudiar los nuevos referenciales, y decidir cuales eran las mejores opciones.

Por ello se decidió abordar, preparar y formar a toda la calidad de bct para obtener la certificación QS9000 y la nueva ISO9001/2000.

Con este objetivo comienza la adaptación del Sistema. Para ello hubo un estudio previo de los requisitos y referenciales de QS-9000 y un análisis de las diferencias con ISO9000, para ver que puntos habría que modificar o ampliar.

Se está desarrollando una nueva estructura documental creada con ISO9001/2000, adaptando por tanto el Manual de Calidad y los Procedimientos existentes aquellos requerimientos adicionales respecto a dichas Normas.

También se han creado Procedimientos e Instrucciones nuevas para atender los requisitos específicos de QS-9000 e ISO9001/2000.

La implantación comenzará durante el presente año 2002, con idea de obtener ambas certificaciones durante el primer semestre del próximo año 2003.

En este momento nos encontramos en plena fase de adaptación de la documentación.