

RENFE, EN EL CAMINO DE LA CALIDAD TOTAL. DESTINO LA EXCELENCIA.

Víctor Manuel Sáenz López

*Jefe de Calidad de Mantenimiento de Infraestructura
del Eje Noroeste - RENFE
Legión VII-5-4° CP 24003 - León
Teléfono: 987 842052; Fax: 987 842050*

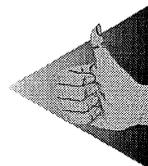
RESUMEN

En el desarrollo de esta ponencia su autor expone el por qué, cuándo y cómo del Plan de implantación de la Gestión de Calidad Total de RENFE, señalando la importancia del Modelo Europeo EFQM, como marco referente del proceso de autoevaluación.

Asimismo describe como se ha planificado la Gestión de Calidad en la UN de Mantenimiento de Infraestructura, y la evolución que ha ido experimentando el Plan de Mejora de Calidad en RENFE a través de diversos parámetros: índice de calidad percibida, puntualidad y reducción de tiempos, entre otros.

A continuación, el autor analiza la situación actual en el desarrollo de dos programas prioritarios en el período 1995-1998: el programa de Calidad Concertada y el Aseguramiento del Sistema de Calidad mediante las certificaciones por las Normas ISO.

Y por último destaca los Sistemas de Participación como una de las herramientas fundamentales de la Mejora Continua.



1. PLAN DE IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL DE RENFE

¿ Por qué?

Implantar la Gestión de Calidad Total en una empresa no es tarea fácil, ya que supone una serie de cambios que afectan a su propia cultura. Por otro lado es un proceso lento llegar a todos los niveles de la empresa, considerando la mejora continua como una nueva forma de gestionar de la compañía .El propósito es lograr la satisfacción de los clientes, ofreciéndoles unos servicios y/o productos de calidad que ellos demandan.

Japón inicialmente, y Estados Unidos, más recientemente, establecieron la calidad como elemento prioritario de su política industrial, valga como demostración el prestigio alcanzado por los premios Deming y Malcolm Baldrige. Europa está respondiendo a este reto con un extraordinario dinamismo y han sido las empresas y sus directivos los que han tomado la iniciativa. Así se justifica la creación de la European Foundation Quality Management (EFQM) e incluso el establecimiento del Primer Premio Europeo de la Calidad (European Quality Award).

RENFE, empresa que no quiere perder el tren de la modernidad ni de Europa, no puede por menos de establecer su Plan de Gestión de Calidad Total, formando parte como miembro fundador del Club Gestión de Calidad, organización española creada para estimular, promover y desarrollar la Gestión de Calidad en nuestro país.

El Manual de Calidad de RENFE define como Gestión de Calidad Total: "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. Esta aplicación tiene por resultado el aumento de la motivación de todo el personal de la rentabilidad de la Compañía".

¿ Cuándo?

RENFE pensó por primera vez en calidad en 1.989, cuando la empresa mantenía todavía una estructura centralizada. La necesidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado y de los propios clientes le llevó a adoptar un Plan de descentralización y otro de Gestión de Calidad.

En relación con el primero, RENFE experimenta un cambio transcendental en la concepción de una empresa, al transformarse de una organización funcional a una por Unidades de Negocio (UN's) por que a partir de ahí lo que aparece primero es el mercado, en base a que se hacen aquellas dependiendo de unos mercados y clientes específicos. Toda la



organización se orienta hacia el cliente, tanto interno como externo, incorporando los avances tecnológicos para ofrecer productos de calidad capaces de satisfacer sus demandas. Actualmente existen 15 UN's que realizan su actividad como Operadoras de Transporte, Prestadoras de Servicios, Gestoras de la Infraestructura y de Apoyo.

¿Cómo?

Para implantar la Gestión de Calidad Total en una empresa u organización, una buena manera de hacerlo consiste en planificar en detalle todas y cada una de las actividades a realizar, con los objetos (cuantificados) a conseguir a lo largo del tiempo, siendo éste lo suficientemente dilatado y realista como para que dentro de él, se puedan identificar tanto esfuerzos como resultados.

Por la Dirección Corporativa de Gestión de Calidad se ha elaborado un Plan de Implantación de la Gestión de Calidad Total de RENFE a desarrollar en el cuatrienio 1991-1994 que plantea una visión general de la gestión de la calidad en toda la Compañía. A partir de este Plan, cada UN desarrollará el suyo propio, con un mayor grado de detalle, de modo que se pueda conseguir el objetivo de obtener una implantación coherente y efectiva de la G.C.T. y, como resultado, una calidad homogénea a lo largo de la Compañía. La estructura de esta gestión se realiza a través de una Parrilla de Implantación (Figura 1), considerada vital por RENFE para entender el Modelo Europeo de la Calidad, constituida por nueve principios que a su vez se subdividen en una serie de áreas de interés.

<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>1. ESTRUCTURA GESTIÓN DE CALIDAD</p> <p>2. COMITÉS DE CALIDAD</p>	<p>FORMACIÓN</p> <p>1. FUNDAMENTOS</p> <p>2. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS</p>	<p>PLANIFICACIÓN</p> <p>1. ESTÁNDARES</p> <p>2. ESPECIFICACIONES</p> <p>3. PROCEDIMIENTOS PRESTACIÓN SERVICIO</p>
<p>MEJORA CONTINUA</p> <p>- GRUPOS DE INICIATIVA Y MEJORA</p> <p>- EQUIPOS DE INICIATIVA Y MEJORA</p>	<p>GARANTÍA DE CALIDAD</p> <p>1. MANUAL DE CALIDAD</p> <p>2. PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD</p> <p>3. AUDITORÍAS SISTEMA</p>	<p>PROVEEDORES</p> <p>1. NORMA RQ-10</p> <p>2. PROGRAMA DE CALIDAD CONCERTADA</p>
<p>EVALUACIÓN</p> <p>1. ÍNDICES/INDICADORES</p> <p>2. AUDITORÍAS</p> <p>3. COSTE TOTAL CALIDAD</p>	<p>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p> <p>1. RECLAMACIONES</p> <p>2. ENCUESTAS DE PERCEPCIÓN</p> <p>3. EMULACIÓN (BENCHMARKING)</p>	<p>COMUNICACIONES</p> <p>1. PLAN DE COMUNICACIONES</p> <p>2. PUBLICACIONES</p> <p>3. FOROS</p>

Figura 1. Parrilla de Implantación de la Gestión de Calidad Total

Para desarrollar en el periodo 1995-1998, se establecen 8 programas de interés prioritario:

- Aseguramiento del sistema de calidad
- Programa de participación y mejora
- Programa del Coste total de calidad
- Programa de calidad concertada
- Indicadores del sistema de calidad
- Colaboración externa
- Programa de comunicaciones
- Modelo Europeo EFQM. Autoevaluación

Dado el importante papel que desempeña la EFQM reforzando la posición de las empresas europeas en el mercado mundial, le dedicaremos un pequeño espacio en esta ponencia.

A fin de que las empresas puedan hacer una revisión regular y sistemática de sus actividades y resultados así como distinguir con claridad cuales son sus puntos fuertes y aquellos susceptibles de mejora, la EFQM ha desarrollado un modelo (Figura 2), basado en la simple premisa de que la Satisfacción del Cliente, la Satisfacción del Personal y el Impacto Social se alcanzan a través del Liderazgo conduciendo la Política y Estrategia y gestionando los Recursos Humanos y Materiales, con el gobierno de los Procesos como guía de los Resultados del Negocio.

Los nueve criterios del modelo se corresponden con los usados por las organizaciones que se mueven hacia la excelencia empresarial.

Los Agentes Facilitadores indican la forma de alcanzar los Resultados y estos indican la marcha de la organización.



LIDERAZGO 10%	GESTION DEL PERSONAL 9%	PROCESOS 14%	SATISFACCION DEL PERSONAL 9%	RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA 15%
	POLITICA Y ESTRATEGIA 8%		SATISFACCION DEL CLIENTE 20%	
	RECURSOS 9%		IMPACTO SOCIAL 6%	
AGENTES FACILITADORES 50%			RESULTADOS 50%	

Figura 2. Modelo Europeo de Calidad

2. GESTIÓN DE CALIDAD EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA

Cometido y objetivos

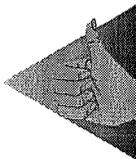
Esta UN tiene como cometido GESTIONAR el mantenimiento de la infraestructura, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, y siempre al menor coste posible. Garantizar la DISPONIBILIDAD de las instalaciones, proporcionar la CALIDAD y FIA-BILIDAD exigidas por los CLIENTES y asegurar la SEGURIDAD en la circulación, constituyen los objetivos prioritarios de este Negocio.

El Estado y la Sociedad española son nuestros principales clientes por la misión que nos han encomendado. Las Unidades de Negocio Operadoras del Transporte de RENFE son nuestros clientes internos.

Nuestro reto es SER LÍDERES en el mantenimiento de las infraestructuras ferroviarias, que conseguiremos: adelantándonos a las necesidades de nuestros CLIENTES, con una alta ESPECIALIZACIÓN tecnológica, gestionando con EFICIENCIA los recursos humanos y dotándonos de SISTEMAS AVANZADOS para la mejor gestión de los recursos económicos.

Política de Calidad

- LIDERADA por los máximos responsables de cada nivel
- Orientada al CLIENTE
- Basada en sistemas de ASEGURAMIENTO DE CALIDAD



- Mediante la PARTICIPACIÓN de todos los trabajadores
- Para conseguir RETOS sistematizando la mejora.

Herramientas de Gestión

- Normas ISO 9000
- Manual de calidad
- Procedimientos general y específicos
- Especificaciones e instrucciones técnicas
- Técnicas de autocontrol
- Herramientas de gestión y control
- Técnicas informáticas de apoyo a la gestión.

Valores de nuestra Cultura de Calidad

- Satisfacción de los CLIENTES
- Satisfacción de los TRABAJADORES
- Integración de los PROVEEDORES

Sistemas de Calidad

- Nivel Corporativo: Aplicaciones de Sistemas de CALIDAD TOTAL
- Nivel Operativo: Técnicas de Aseguramiento de Calidad basadas en ISO 9000



3. EVOLUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE CALIDAD

La labor desarrollada por RENFE en el terreno de la gestión de calidad total ha permitido que la empresa sea considerada en la actualidad referente obligado para muchas compañías de servicios. Los resultados que están obteniendo las 15 UN desde comienzos de la década actual avalan el esfuerzo realizado al unísono por sus cerca de 40.000 empleados.

AVE ha logrado doblar sus ingresos absolutos en un período de cuatro años (1992-1995), al tiempo que su nivel de calidad global percibida (C.G.P.) que en 1995 era 8,57, actualmente está en 8,7 sobre 10. Durante 1996 han circulado por la línea de Alta Velocidad, 13.507 trenes AVE y 3.417 Talgo 200, con una puntualidad del 99,8% y del 98,3% respectivamente. Cerca de 15 millones de personas han utilizado los servicios AVE y el nivel de clientes satisfechos y muy satisfechos, según las encuestas, se sitúa en un 98%.

En la Unidad de Cercanías se han doblado los ingresos absolutos en seis años (1990-1995). Su servicio fue utilizado por una media de 1,2 millones de viajeros diarios en 1997, un 6,6 % más que hace un año. Los trenes de Cercanías fueron utilizados por 354,4 millones de personas el año pasado, frente a los 340 millones en 1996. La puntualidad de los más de 3.000 trenes de esta UN que circulan diariamente alcanzó en 1997 el 98,67 % y el índice de calidad percibida ha sido de 7,77 sobre 10.

RENFE ha introducido nuevos trenes en algunas de sus relaciones más demandadas, como el EUROMED en el Corredor Mediterráneo y el TRD en el Corredor Atlántico, a la vez que en otras se han reducido significativamente los tiempos de viaje, es el caso del tren Estrellas Rías Bajas (Galicia -Madrid) que ha visto reducido su tiempo de viaje considerablemente: 55 minutos en el trayecto Vigo-Madrid y 25 minutos en el de Madrid-Pontevedra, mejorando la calidad en sus prestaciones al aumentar y diversificar las plazas de cama y potenciar la oferta de plazas sentadas y las literas.

Programa de Calidad Concertada

El programa de "Calidad Concertada" entre RENFE y sus suministradores, tiene como objetivo el establecimiento de Alianzas Estratégicas entre ambos, para aumentar la calidad de los servicios, disminuir los costes e incrementar la productividad en beneficio mutuo. Para ello, los suministradores deberán recorrer todas las etapas que marca el Programa, desde proveedor "Registrado" hasta el establecimiento de dichas Alianzas.

Este proyecto se inicia en 1991 con la elaboración del documento RQ-10 "Normas de calidad para proveedores externos", por la Dirección Corporativa de Gestión de Calidad. En 1993 la dirección aprueba el programa y se presenta como una experiencia piloto a 130 empresas suministradoras de la UN de Mantenimiento de Infraestructura. Todas ellas han presentado su Manual de Calidad y Manual de Procedimientos y más del 50% han logrado su certificación según la norma ISO-9000. Posteriormente se extendió el



programa hasta los 600 proveedores, de los cuales el 70% han presentado sus programas de implantación de calidad y 200 de ellos poseen el certificado ISO-9000.

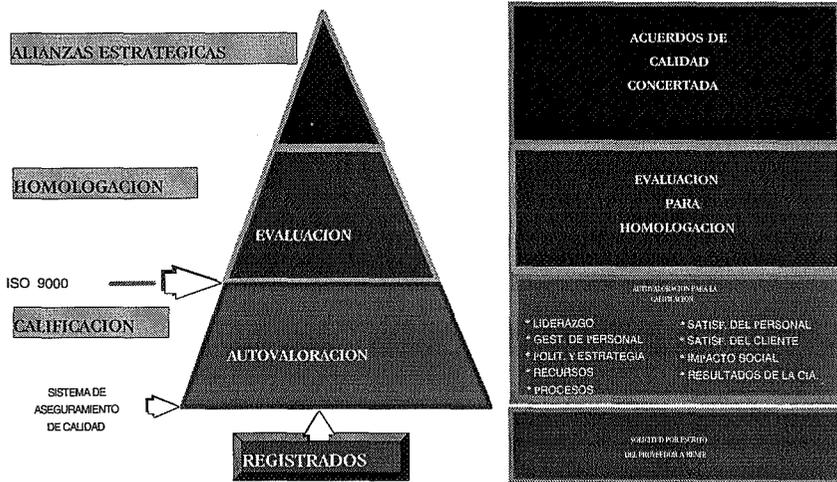


Figura 3. Programa "Calidad Concertada" de RENFE

Certificación por las Normas ISO 9000 e ISO 14000

La familia de Normas ISO 9000 establecen los requisitos de los sistemas de calidad que pueden utilizarse para el aseguramiento externo de la calidad (Normas ISO 9001, 9002 y 9003) y una guía práctica para la gestión interna de la calidad (Norma ISO 9004). Las Normas ISO 14000 son regulaciones que permiten implantar un sistema de gestión medioambiental.

La apuesta de RENFE para la implantación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad, conforme a estas Normas, ha culminado con las certificaciones de distintos productos de varias Unidades de Negocio y la previsión de otros en 1998.

Actualmente tenemos certificado por la Norma ISO-9002:

En la UN de Transporte Combinado, la relación Teco (Tren expreso contenedores) Madrid Abroñigal-Santurce desde 1996. Previsto completar la certificación de su producto "Tren Puerto" en las relaciones que desde Madrid Abroñigal se dirigen a Barcelona Morrot, Valencia, Algeciras y Cádiz.

Asimismo en 1996, la UN de Cargas certificó el TEM (Trenes expresos de mercancías)



En la UN de Mantenimiento Integral de Trenes, los Talleres Central de Reparaciones y de Material Remolcado de Villaverde y Miranda, respectivamente en 1997 y en previsión para 1998, los de Córdoba, León, Valencia, Valladolid y Fuencarral.

En la Un de Cercanías, transporte de viajeros por ferrocarril para la línea C-1 del núcleo de Málaga (trayecto Málaga-Fuengirola) en 1997. Actualmente está realizando trabajos de certificación en el núcleo de Asturias y la línea C-5 de Madrid (Móstoles-Fuenlabrada).

En otras UN como la de Circulación están en un proceso de revisión y actualización de procedimientos para la obtención de la certificación de calidad ISO 9002, al igual que en la UN de Mantenimiento de Infraestructura que además, tiene previsto certificar por la Norma ISO 9003, el Centro Técnico de Vía de Valladolid y luego el Laboratorio de Análisis de Balasto de Villaverde Bajo.

En relación con las Normas ISO 14.000, indicar que la UN de Transporte Combinado durante 1997, ha conseguido la certificación según la ISO 14001, del sistema de Gestión Medioambiental implantado en el eje Madrid Abroñigal-Barcelona Morrot, convirtiéndose RENFE en la primera empresa de servicios de transporte en España y en Europa en lograr este reconocimiento. En estos momentos trabaja en certificar por esta Norma todas las relaciones tren puerto.

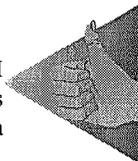
Actualmente es la UN de Cargas, en el transporte de benceno entre Puertollano y Tarragona, la que está en fase de certificación. También tiene previsto iniciar la certificación medioambiental en la relación de tráficos de combustibles líquidos entre Huelva y Madrid, con la idea de extender el proceso a todos los tráficos de la Unidad de Mercado de Petroquímicos.

Por su parte la UN de Mantenimiento de Infraestructura tiene el propósito de aplicar la gestión medioambiental a aspectos como el desherbado con herbicidas, las operaciones de amolado de carril o el creosotado de traviesas de madera. La UN de Alta Velocidad tiene previsto abordar el sistema de gestión medioambiental en todas sus estaciones.

4. MEJORA CONTINUA

Desde 1990, año en que se desarrolló la I Convención de Calidad de RENFE hasta la VI edición, celebrada en noviembre de 1997 se han ido desarrollando y consolidando los Sistemas de Gestión de Calidad y el Programa de Mejora Continua, hasta constituir en la actualidad unas herramientas de gestión utilizadas por todas las Unidades de Negocio.

Es evidente que la Gestión de Calidad no es un concepto estático ya que las necesidades de los clientes, están en continua evolución. Esto supone llevar a cabo una adaptación de los procesos a estas nuevas necesidades, por lo que las empresas deben estar en permanente Mejora Continua.



Sistemas de Participación : Grupos de Iniciativa y Mejora (GIM) y Equipos de Iniciativa y Mejora (EIM)

Una de las herramientas fundamentales de la Mejora Continua, son los Sistemas de Participación, eso representa utilizar al máximo las potencialidades de los trabajadores, en beneficio de ellos mismos y de la empresa.

En RENFE hemos desarrollado estos Sistemas de Participación a través de Grupos de Iniciativa y Mejora (GIM) y Equipos de Iniciativa y Mejora (EIM), que podemos definir como formas colectivas y solidarias de resolver problemas de Calidad, con dos importantes objetivos: mejorar las relaciones humanas y mejorar la Calidad.

Las diferencias entre unos y otros residen esencialmente en el ámbito y envergadura de los problemas a abordar y, por lo tanto en la composición del grupo de trabajo: los GIM tienen como misión prioritaria la mejora de las relaciones humanas, se ocupan de muchos problemas de pequeña magnitud, están formados por miembros de la misma área dentro de un ámbito intradepartamental y su trabajo está dotado de continuidad.

Los EIM en cambio, trabajan sobre problemas de alto coste y cierta complejidad teniendo como misión la mejora de la Calidad, están formados por miembros de diferentes áreas dentro de un ámbito interdepartamental, son seleccionados específicamente para resolverlos y, una vez finalizada su actividad, el equipo se disuelve.

RENFE ahorra 3.000 millones escuchando, es el titular que el periódico EXPANSION dedicó a 10 iniciativas de otros tantos grupos y equipos seleccionados de un total de cuarenta y que estuvieron presentes en la VI Convención de Calidad de RENFE. Un breve comentario para dos de ellos:

EIM “Rías Galegas” que con su trabajo “Plan Integral de Mejora de la Calidad de Trenes Regionales en el Corredor A Coruña-Vigo”, ha permitido incrementar el nº de circulaciones en un 48%, y el nº de viajeros e ingresos en un 15%, con una puntualidad media en estos trenes, del 90%. Este equipo está formado por 10 trabajadores que representan a 5 Unidades de Negocio.

GIM “Non Grasa” 2º premio de grupos en la citada Convención, que con el tema “Deficiente engrase de curvas de gran desarrollo en vía única”, aporta como soluciones la mecanización de piezas de los distribuidores de los engrasadores de carril y la instalación de estos en las curvas circulares. Estas medidas proporcionarán a la Red un ahorro de 250 millones de pesetas, reducción de gastos de conservación, mejora de la vida útil del carril y aumento en la seguridad de las circulaciones, entre otras mejoras. Este grupo está formado por 7 trabajadores de Vía de la UN de Mantenimiento de Infraestructura.



En la actualidad, la Red de Grupos de Participación de RENFE está integrada por 80 colectivos, entre GIM y EIM que engloban cerca de 1000 trabajadores.

Quisiera terminar esta exposición llevando al convencimiento de Uds que RENFE, SI está en el camino de la CALIDAD TOTAL y va tras la búsqueda de la EXCELENCIA, que en palabras de Tom Peters "es vivir permanentemente algunos valores fundamentales y prestar atención a miles de pequeñas cosas bien hechas, para auténtica satisfacción de todos y cada uno de nuestros clientes".

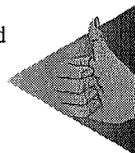
BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Ishikawa Kaoru, "Práctica de los Círculos de Control de Calidad", Tecnologías de Gerencia y Producción S.A. 1989.
- RENFE "Manual de Calidad", Dirección Corporativa de Gestión de Calidad (D.C.G.C.) Madrid 1990.
- RENFE, "RQ-10. Norma de Calidad para Proveedores Externos", D.C.G.C. 1992
- Caetano Antonio, "Planificación estratégica formal", Vías de Comunicaciones nº 5 Renfe, Madrid 1993.
- Merli, G. "La gestión eficaz", Díaz de Santos S.A. 1997.

Artículos

- Varios, sobre "Reto europeo" y "1993: Una gran apuesta", Excelencia 4 y 5, 1992
- Temiño, Fernando, "Mejora Continua", conferencia en Master de Calidad Universidad Politécnica, Madrid 1993.
- MECON (Mejora Continua), "Sistemas de Participación", D.C.G.C., 1997
- Varios Directores de Renfe, "Caso de estudio: Renfe, destino la Excelencia", Paradigmas nº 1 , 1997





Benito Figueroa - Via Libre

