

HOMOGENEIZACIÓN DE CRITERIOS¹

PROINCA

PROINCA es una empresa consultora que viene realizando proyectos de implantación de sistemas de gestión desde 1.996.

Actualmente, la empresa cuenta con cuatro oficinas (Cádiz, Córdoba, Málaga y Sevilla) y más de 20 consultores, localizándose la principal actividad en la sede hispalense.

Las principales áreas de negocio son:

- Sistemas de gestión, se trata de la línea de actividad más antigua de la empresa y en la que tiene mayor experiencia. Siendo una de las empresas líderes del Sur de España.
- Asistencias Técnicas, nacida en 2004, como la anterior genera cerca de la mitad del negocio actual. Se trata de una línea de trabajo orientada a la realización de proyectos para Administraciones Locales, especialmente Inventarios de Bienes, Actualización de Catastro, Planificación Estratégica, etc.
- Formación, área que se centra en la elaboración de material e impartición de cursos a distancia financiados por las cuotas de la Seguridad Social que gestiona la Fundación Tripartita. Esta formación resulta gratuita en la mayor parte de los casos para las empresas.
- Consultoría avanzada, quizás el área más amplia de trabajo, que implica proyectos de cierta envergadura relacionados con la gestión de empresas en las áreas: Recursos Humanos, Marketing, Estrategia y Productividad y Operaciones.

Consultores

Aunque el equipo de consultores de PROINCA supera en sus distintos niveles a veinte, repartidos en las anteriores cuatro delegaciones citadas, se trataba de una reunión del comité de gestión de la empresa al que se había invitado al resto de consultores senior. Con estas condiciones la reunión de consultores estaba formada por:

- Juan Manuel Delgado
Ingeniero Químico. Consultor senior de proyectos de sistemas de gestión y consultoría en Cádiz.
- Angela Leal
Licenciada en Biología. Master de Evaluación de Impacto Ambiental. Master de Calidad. Consultora senior de proyectos de sistemas de gestión y consultoría y responsable del área. Evaluadora del Premio Andaluz de Excelencia.

¹ Caso elaborado por el Área de Sistemas de Gestión de PROINCA. Preparado por Guillermo Montero Fernández – Vivancos. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

- Francisco López
Licenciado en Biología. Socio, responsable del área de formación y delegado de Cádiz de PROINCA. Evaluador del Premio Andaluz de Excelencia. Auditor IRCA.
En la organización se le llama siempre Paco.
- Soledad Martínez
Licenciada en Ciencias Ambientales. Curso de Calidad y Sistemas de Gestión. Consultor senior de proyectos de sistemas de gestión y consultoría.
- Guillermo Montero
Ingeniero industrial (especialidad en Organización Industrial y Gestión de Empresas). Diplomado en Alta Dirección por IIST. Socio fundador, responsable del área de consultoría avanzada y director de PROINCA. Profesor asociado de la Escuela de Ingenieros de la Universidad de Sevilla. Evaluador del Premio Andaluz de Excelencia. Auditor IRCA.
- Antonio Sánchez
Ingeniero industrial (especialidad en Organización Industrial y Gestión de Empresas). Socio, responsable del área de asistencias técnicas y delegado de Sevilla y Málaga de PROINCA. Profesor asociado de la Escuela de Ingenieros de la Universidad de Sevilla. Evaluador del Premio Andaluz de Excelencia. Auditor IRCA.
- Leticia Tejada
Licenciada en Ciencias Ambientales. Consultor senior de proyectos de sistemas de gestión y consultoría.

Repercusión del punto de la norma

La reunión fue convocada en una jornada de convivencia en Osuna el 15 de febrero a las 10:30, con la idea de no hacer madrugar mucho a los consultores que hacían un mayor desplazamiento.

La reunión comenzó con la intervención del responsable de área, Amer, que comentó la habitual poca relevancia que este punto, “6.3 Infraestructura”, tiene en las auditorías, especialmente las de certificación, en las que habíamos estado presentes.

Leticia, que sorprendió a todos por la soltura adquirida en su etapa de consultora², añadía que no siempre era así. En su última auditoría de certificación, el auditor había prestado relativa atención a este punto. Se trataba de una empresa de ambulancias. El tema de mantenimiento era crucial en esta empresa, con más de 20 vehículos.

Antonio asintió, ya que había participado en la consultoría de una empresa de carga fraccionada de frutas y verduras, posiblemente la más importante de Andalucía. Aunque sacó a debate la siguiente cuestión: “¿qué ocurre si la empresa es de servicios”.

Juan Manuel, compañero de Leticia, sacó la norma UNE-EN-ISO 9004:2000, comentando: “si bien esta norma no una guía de interpretación de la 9001, nos puede aclarar algunos puntos”, a lo que añadió: “primero, aquí habla de las partes interesadas, ¿qué partes interesadas podemos considerar?”.

² Según el plan de carrera de la empresa, existen tres niveles de consultores: consultor junior, consultor y consultor senior.

Paco, que “sacaba pecho” ante los comentarios de sus compañeros de delegación, apuntó como partes interesadas para cualquier tipo de empresas: accionistas, trabajadores, ...

Juan Manuel, siguió con su argumentación: “no sólo es mantenimiento, es proporcionar la infraestructura en cuanto objetivos, función, desempeño, disponibilidad, costo, seguridad, protección, renovación”.

Guillermo, miraba a Juan Manuel y al resto de consultores, pues no siempre la teoría se puede aplicar a la práctica: – “La situación real de las empresas que implantan un sistema de gestión, normalmente pequeñas empresas, se aleja de esta opción. ¿Cuántas empresas de las que trabajamos hacen una planificación de sus inversiones en función de sus necesidades?”

Casi todo el mundo estaba de acuerdo.

“Si queremos ser estrictos, está claro, pero la norma también considera otros aspectos en este respecto” – añadió Antonio - “Las dimensiones de una empresa son las que marcan su infraestructura, se compra o alquila en función de la disponibilidad de tesorería”.

Muchos consultores consideraban que ambos tenían razón, pero ... ¿existe criterio de priorización a la hora de decidir?

Soledad volvió al tema del mantenimiento – “los planes de mantenimiento, ... ¿sirven para algo o son un “quitamultas” que utilizan las empresas para los auditores?

Antonio comentó que el plan de mantenimiento sí que sirve, sobre todo si contiene una serie de puntos tales como: tipo de equipo a mantener, frecuencia del mantenimiento y tipo de mantenimiento que debe depender de la criticidad del equipo o instalación en el proceso productivo o en la actividad de la empresa.

“¿Planes de emergencia?” – preguntó Juan Manuel.

Angela tenía el criterio claro en este punto – “otras normas lo explicitan más, creo que la ISO9001 no se mete en ese punto, aunque si lo haga la 9004”.

Aprovechando que llegaba la hora de comer, se decidió cortar la reunión y continuarla “on line” en la intranet de la empresa ISOTOOLS, dentro del tablón del comité de gestión.

Cuestiones de debate

El equipo de trabajo estableció las siguientes líneas a debatir:

- ¿qué partes interesadas hay que contemplar?
- ¿cómo afecta a las empresas de servicio?
- ¿las copias de seguridad de los equipos es un aspecto relativo a este punto?
- ¿consideramos los planes de emergencia en los sistemas de calidad?
- ¿qué profundidad debe tener un plan de mantenimiento?