



José LOBÓN SAÉZ es licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Valladolid y diplomado en Economía de Empresa por la U.P.M. de Madrid (Cepade).

Inicio su carrera profesional en 1955, en el área de calidad de la EN. BAZAN, en la fábrica de Turbinas, hasta 1975 como jefe de central de calidad.

En 1976 se incorpora a ENUSA donde es actualmente jefe de la Unidad de Garantía de Calidad de la División del Combustible.

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE ENUSA

J. LOBÓN

RESUMEN

Se describe el proceso de reflexión que ha seguido ENUSA, y la forma en que se ha articulado una respuesta coherente que ha dado lugar al establecimiento de un marco de calidad como estrategia competitiva.

CAMBIO ESTRATÉGICO

El cambio de estrategia de ENUSA, al pasar de un enfoque de mercado nacional a un enfoque de mercado europeo, y en determinadas actividades, a un mercado mundial, ha tenido importantes implicaciones operativas en la materialización de la estrategia de expansión o nuevos mercados.

La penetración en el mercado exterior obliga, por una parte, a ganar nuevos clientes pero sin que ello signifique falta o merma de atención a los clientes existentes. En este contexto la fidelidad de la cartera de clientes adquiere una importancia estratégica y dado que se debe considerar que sólo son clientes fieles los clientes satisfechos, la satisfacción de los clientes actuales y potenciales depende fundamentalmente de que perciban en los productos y servicios que les suministramos un nivel de "calidad" que supere siempre sus expectativas iniciales.

COMPETIR POR CALIDAD

ENUSA es, por razones obvias, extraordinariamente sensible a la esencia misma del término "CALIDAD", por lo que competir por calidad no supone, en ningún caso, un cambio de cultura o prioridades, sino más bien una profun-

dización en el principio de buscar la satisfacción del cliente y en la coherencia de las actuaciones con este principio.

Es muy conveniente que siempre que se inicie un tema tan importante como la calidad, se realicen una serie de consideraciones generales sobre la esencia misma de la palabra "calidad". Está tan de actualidad el concepto que desde muy diferentes puntos de vista, asépticos unos e intencionados otros, se abalanzan sobre la calidad para definirla, resumirla, esquematizarla, etiquetarla y, en definitiva, hacerla perder su frescura de idea sencilla e ilusionante.

Pretendiendo amparar la idea de calidad han surgido un centenar de herramientas e instrumentos organizativos que pueden tener un gran porvenir si se utilizan manteniéndolos como medios sencillos al servicio de unos fines definidos y alcanzables, en vez de intentar convertirlos en medios complicados al servicio de unos planteamientos indefinidos y utópicos.

La calidad es sustantivo y como tal debe definirse y, para conseguir acepciones más clarificadoras, deben utilizarse los adjetivos que como tales han ido matizando la palabra. Control, garantía, aseguramiento, costes, sistemas, etc., han cumplido esta misión hasta llegar al concepto de "calidad total".

También, dentro de estas consideraciones, conviene señalar que el concepto de calidad se ha ido extendiendo primero desde el mundo de la industria al de los servicios y que ahora se extiende y empapa a todas las actividades. La Administración, consciente de ello, se ha involucrado en el tema. No ha sido un proceso espontáneo, sino que ha evolucionado de forma continua de uno a otro grupo de actividades.



FI - Modelo de referencia en calidad total: el modelo europeo

EL MARCO DE LA CALIDAD

ENUSA tiene un sistema de calidad desarrollado en base a las normas de calidad establecidas por los organismos internacionales competentes en este campo (Normas ISO-9000), ahora emitidas como propias por los organismos europeos (EN) y españoles (normas UNE).

Además, la naturaleza de los productos y servicios suministrados por ENUSA obliga al cumplimiento de la legislación vigente en materia de energía nuclear, y a considerar como básico el cumplimiento de la normativa específica de garantía de calidad que sobre el campo nuclear han establecido tanto el Consejo de Seguridad Nuclear (CSN) como los Organismos Internacionales de aplicación en España (OIEA), así como la documentación de reconocida aplicación en la industria nuclear.

El sistema de calidad, desarrollado en el Manual de Garantía de Calidad (MGC) ha sido aprobado por el Ministerio de Industria y Energía (MINER) previo informe vinculante positivo del C.S.N.

La aplicación del MGC a nuestras actividades se ha desarrollado con normalidad y ha sido efectiva.

El CSN y nuestros clientes, tanto nacionales como extranjeros, han considerado, en sucesivas auditorías, la adecuación tanto de nuestro sistema como de su aplicación.

Esta adecuación no impide considerar que todos los atributos que pesan sobre la satisfacción de los clientes no pueden ser abordados desde la óptica de la Garantía de la Calidad. La capacidad de respuesta, la flexibilidad ante los cambios imprevistos, la innovación permanente en el producto o la actitud del servicio del personal hacia el cliente, son ejemplos de lo anterior.

Por este motivo y para ser coherente con la estrategia de competir fidelizando a los clientes, se ha considerado en el marco de calidad la importancia de la

mejora continua de nuestros procesos empresariales, contando con todas las personas de ENUSA, ya que son los que, día a día, realizan dichos procesos, y añaden valor al resultado final que son los productos y servicios que reciben nuestros clientes.

DESARROLLO DEL MARCO DE CALIDAD

ENUSA acometió un análisis detallado de los posibles enfoques para aplicar un programa de mejora continua de nuestros procesos empresariales que buscaba como prioridad absoluta la satisfacción del cliente.

Se realizó un exhaustivo acopio de la información existente sobre el tema, aplicando un abreviado y sencillo "benchmarking" sobre los sistemas de gestión en industrias similares y se analizaron los resultados obtenidos en las mismas. Dentro de este benchmarking se mantuvieron contactos técnicos con empresas consultoras de reconocido prestigio y experiencia.

Se decidió, dentro de los modelos de implantación, adoptar aquél que permitía obtener resultados importantes en variables claves de negocio a corto plazo, dejando a un lado otros modelos válidos, pero cuyos énfasis estaban más orientados a la sensibilización de la cultura de calidad, y con obtención de resultados a más largo plazo.

El modelo elegido aplicado, para su implantación, sigue el concepto de modelo europeo de calidad total, que se refleja en la fig.1.

El resultado ha sido el diseño, de un modelo propio de CALIDAD TOTAL, adaptado a las características propias de nuestro negocio que nos permite:

- Obtener resultado medibles a corto plazo en variables de negocio significativas.
- Formar al personal, a través de su involucración en acciones piloto, en el

conocimiento y aplicación práctica de las herramientas de gestión de calidad.

- Integrar la gestión de calidad en la planificación estratégica y operativa.
- Introducir la cultura proveedor-cliente interno.

El alcance inicial del programa determinó los proyectos piloto en los que se decidió aplicar las diferentes técnicas de gestión de calidad y que, básicamente están muy relacionadas con los objetivos anuales relativos a aspectos de negocio, de gestión-organización o de cultura. Fig. II.

En este proceso se ha contado con el asesoramiento de empresas consultoras con experiencia práctica en este enfoque de la CALIDAD TOTAL como herramienta de negocio.

ACCIONES A CORTO PLAZO

Las acciones puestas en marcha han cubierto hasta el momento estas etapas:

- Orientada a difundir a nivel de dirección los principios y modelos de la Gestión de Calidad para establecer un consenso sobre el marco de la Calidad que se precisa y las implicaciones que tiene el desarrollo futuro de dicho marco.

- Dirigida a la selección de una cartera de proyectos piloto prioritarios que materialicen la mejora continua y que han de servir para demostrar al resto de la organización el potencial de mejora de los procesos que es posible alcanzar con la participación de todas las personas que los realizan en el día a día.

- En esta etapa, que se desarrolló, se ha trabajado en 1994 en los siguientes proyectos piloto seleccionados, tanto por su peso en los diferentes macroprocesos de negocio como por la importancia de las mejoras a obtener:

- "Reducción de tiempos de fabricación".
- "Simplificación de documentación".
- "Reanálisis de la generación de informes técnicos".
- "Generación de documentación de producto".
- "Sistema de acopio de componentes".

Operativamente se está desarrollando de acuerdo con el esquema siguiente:

- Definición de los objetivos cuantitativos y cualitativos a obtener en cada caso.
- Establecimiento de los grupos de trabajo para cada uno de los proyectos piloto seleccionados.
- Planificación de los proyectos usando herramientas avanzadas de gestión.
- Selección de metodología para el desarrollo del proyecto.
- Desarrollo de los proyectos piloto usando técnicas de gestión visual.
- Implantación de las conclusiones obtenidas en cada proyecto.

El uso intensivo de las herramientas de Calidad Total en estos proyectos piloto nos está permitiendo involucrar de forma

Pasa a la última página.