



## CASOS PRÁCTICOS

# Herramienta eficaz de gestión

Un sistema de gestión eficiente es imprescindible para regular el funcionamiento de una empresa como Famosa, de casi 1.000 empleados repartidos en ocho países, con equipos de operaciones en tres continentes y con muchos procesos horizontales en los que intervienen diversas áreas. La apuesta de esta organización por la certificación de un sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental, y seguridad y salud en el trabajo es una inversión que les permite mejorar, crecer y maximizar beneficios.

**Javier Sánchez**  
Corporate Quality  
Manager  
Famosa

**E**n Famosa siempre se han tenido implantados y funcionando correctamente prácticas suficientemente avanzadas para la gestión de la calidad, especialmente en sus entornos de fabricación; de hecho, la antigua Fábrica de Feber estuvo certificada con la Norma UNE-EN ISO 9001. De la misma forma se ha realizado una correcta gestión de residuos en fábrica y otros procesos ambientales esenciales, y en materia de Prevención de Riesgos Laborales aplicando procesos y medidas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. Y es que, un sistema de gestión eficiente es imprescindible para regular el funcionamiento de una empresa como Famosa, de casi 1.000 empleados repartidos en ocho países, con equipos de operaciones en tres continentes y con muchos procesos horizontales en los que intervienen diversas áreas.

Pero estos sistemas no eran completos, el establecimiento de procedimientos era un problema generalizado debido a la dispersión y heterogeneidad en la gestión documental.

Y es que, no se realizaba según casos y tenía criterios diferentes en algunas áreas y sistemas. También se obviaban algunos puntos de la Normas UNE-EN ISO 9001 y UNE-EN ISO 14001, y el Estándar OSHAS 18001 en los ámbitos de calidad, medio ambiente, y seguridad y salud en el trabajo, no abarcaban todas las áreas geográficas y los tres sistemas funcionaban de forma inconexa entre ellos. Había responsabilidades cruzadas sobre los sistemas, lo que fomentaba la diversidad y falta de estandarización en el ámbito corporativo. Otros problemas eran el desconocimiento del detalle de los procesos operativos por parte de otros departamentos que no los lideran, falta de reglas o estructuración clara en algunos procesos.

## Proyecto y objetivos

Partiendo de esta situación no óptima, el reto que iniciamos hace aproximadamente dos años fue fortalecer estos tres sistemas de gestión -calidad, ambiental, y seguridad y salud en el trabajo- e integrarlos.

Los tres objetivos fundamentales que se han perseguido con la mejora e integración de sistemas y su certificación, y que sin duda se mantendrán en el futuro, son:

- Disponer de un marco único y dar mayor soporte al despliegue y cumplimiento de los procesos corporativos: sistema integrado, desplegado internacionalmente.
- Cumplir estrictamente los requisitos de las Normas UNE-EN ISO 9001 y UNE-EN ISO 14001, y el Estándar OSHAS 18001: asegurar algunos puntos débiles de los procesos.
- Complementar y fomentar la mejora continua en los procesos, en paralelo con los proyectos de mejora de cada área: Cuadro de Mando de todos los procesos principales y revisiones de proceso periódicas.

Este proyecto global, considerado estratégico por la compañía, ha sido liderado por el Área de Calidad Corporativa (Calidad y Medio Ambiente) y por el personal técnico de la Fábrica de Alicante (Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales), que han





## LOS DATOS

### Gráfico 1

#### Plan de proyecto Sistema Integrado de Gestión

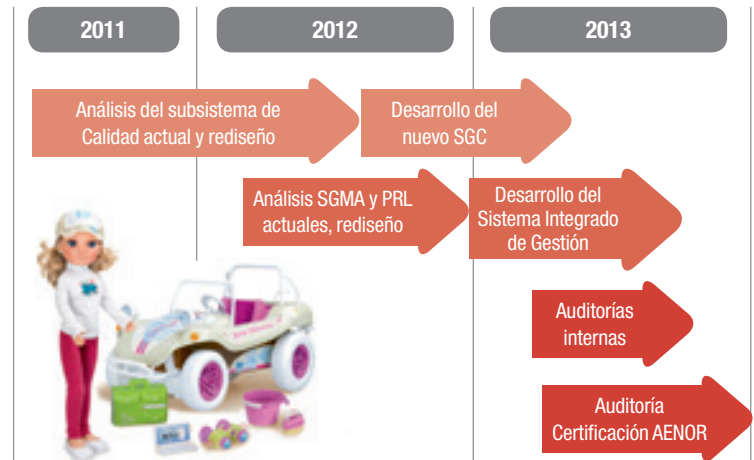


Tabla 1

#### Cifras del proceso de certificación

##### Duración

9

meses SIG<sup>(1)</sup>  
(+MA<sup>(2)</sup>, +PRL<sup>(3)</sup>)

19

meses SGC<sup>(4)</sup>

##### Documentos

+50

Procedimientos

+60

Instrucciones

+220

Registros  
y Anexos

##### Alcance

5

Centros  
Operaciones

10

Localizaciones

700

Usuarios



trabajado en buena coordinación con todas las áreas de la empresa durante casi dos años. En el plan de proyecto se distinguen las fases de Diseño del Sistema, Desarrollo y Certificación (ver gráfico 1).

El resultado ha sido muy bueno: Sistema Integrado de Gestión (SIG) con triple certificación; y lo más importante, cumpliendo los tres grandes objetivos planteados. El mapa de procedimientos principales del SIG (ver gráfico 2) y los datos de referentes a la duración, número de documentos y alcance mostrado en la tabla 1 pueden ayudar a entender su alcance y volumetría.

### Las claves del éxito de implantación del SIG

En nuestro caso, además de la cuestión técnica, el éxito de un proyecto que involucra a tantas personas sólo es posible si se lidera, convence, comunica, alinea y planifica a un equipo formado por, literalmente, toda la compañía.

Otra de las claves, en este caso dentro del ámbito técnico, es dotar al

SIG de usabilidad, coherencia e integración, aplicando una visión global. En Famosa se ha definido qué otros procesos hay que regular siguiendo la lógica y flujo del negocio, además de los clásicos que amparan las normas de referencia. Así, se ha definido y clarificado la interrelación e integración (inputs y outputs) entre todos los procesos y áreas, y entre los tres sistemas. Esto es clave por sí mismo, y en nuestro caso particular más aún por las dimensiones del SIG.

La tercera de las claves, un hito que ha sido muy importante para asegurar una correcta implementación del SIG, ha sido la decisión de certificarlo.

No ha habido mayor incentivo que decidir la certificación externa del SIG, en una fecha concreta, y por parte de AENOR, entidad que siempre añade un extra de relevancia a dicho hito. Dicho de otra forma, certificar nuestro SIG ha sido un apoyo muy importante para garantizar una correcta implementación.

### El proceso de certificación

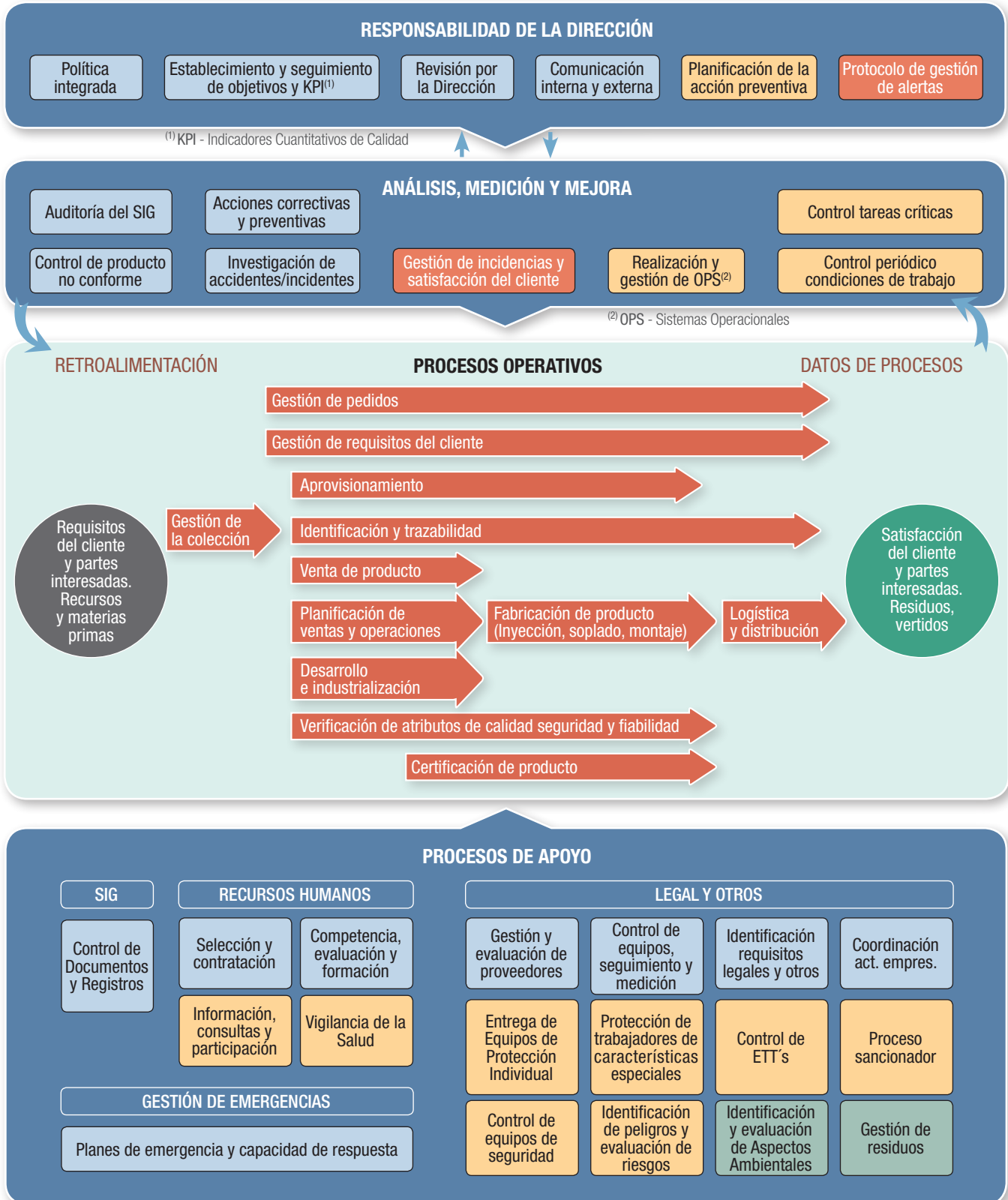
La certificación se realizó en dos fases, la primera como valoración inicial, y la segunda (distanciada en dos meses), como auditoría de detalle. No sólo pudimos mejorar los procesos durante la certificación sino también clarificar ►►

<sup>(1)</sup> SIG - Sistema integrado de gestión. <sup>(2)</sup> MA - Medio Ambiente.

<sup>(3)</sup> PRL - Prevención de Riesgos Laborales. <sup>(4)</sup> SGC - Sistema de Gestión de la Calidad.

Gráfico 2

Mapa de procedimientos principales del Sistema Integrado de Gestión





## CASOS PRÁCTICOS

► cómo se deben aplicar algunos de los principios de gestión basados en estas normas internacionales para ganar mayor eficacia. Por ello, el resultado de lo que puede parecer un simple hito (obtener una triple certificación), se convierte realmente en un proceso de alto valor añadido para cualquier empresa.

En nuestro caso, podemos definitivamente afirmar que no se trata de un “obtenemos la certificación de nuestro SIG” sino de “mejoremos nuestro SIG con la ayuda de auditores altamente cualificados”. Así, los resultados han sido 13 no conformidades, 60 observaciones y 16 oportunidades de mejora. Dentro de las actuaciones realizadas como consecuencia de los hallazgos en las auditorías de certificación se han podido mejorar, entre otros aspectos, la evaluación de riesgos de los puestos de trabajo, los programas de sensibilización a trabajadores en materia de medio ambiente, la revisión del funcionamiento del sistema de gestión, los cuadros de indicadores de proceso y sus resultados, el control sobre algunos aspectos operativos o la sistematización de algunas partes de procesos.

El proceso ha resultado muy satisfactorio y ha sido muy acertado elegir a AENOR como entidad certificadora.

### Valor añadido

En Famosa siempre nos orientamos primero hacia el cliente. Para ellos existe un valor muy importante en la certificación, es una evidencia de la eficacia de Famosa como organización y aporta mayor confianza sobre el cumplimiento de los requisitos en materia de calidad, medio ambiente, y seguridad y salud en el trabajo a los clientes internacionales.

El valor para el consumidor está más orientado a evidenciar la calidad y seguridad de los productos, asociándolo directamente al certificado UNE-EN ISO 9001 de calidad, mientras que para la sociedad en general el mayor valor puede radicar en el respeto al medio ambiente que supone contar con el certificado UNE-EN ISO 14001.

Otro de los grupos de interés que la Dirección tiene muy en cuenta es el de los trabajadores, y la certificación OSHAS



Una de las claves del éxito para implantar un sistema integrado de gestión es dotarlo de usabilidad, coherencia e integración, aplicando una visión global. En Famosa se ha definido y clarificado la interrelación e integración entre todos los procesos y áreas, y entre los tres sistemas

18001 evidencia el compromiso de la dirección en este sentido. Famosa es un lugar seguro para trabajar, ya que recientemente se han cumplido 365 días, todo un año, sin accidentes laborales en España. Adicionalmente, la certificación UNE-EN ISO 9001 supone un punto de optimismo y de confianza en que los procesos que realizan los trabajadores a diario se rigen por buenas prácticas de gestión y son eficientes.

Para la Dirección de la empresa, la certificación significa un plus de confianza en el desempeño de la empresa y constituye una herramienta de marketing frente a los accionistas, siempre concentrados en el aumento del valor de la empresa. Para los departamentos que lideran calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, el valor de la certificación se obtiene durante el proceso, permitiendo incluir requisitos legales y procesos más eficientes.

Dentro del panorama económico actual, las empresas que quieran ser mejores, crecer y maximizar beneficios no

pueden dejar de mantener y mejorar sus sistemas de gestión. No se trata de un gasto, sino de una inversión. Para ello, o bien se mantiene el rigor internamente, o a través de auditorías de certificación externas o ambas cosas, que resulta lo más recomendable.

### El futuro

Famosa ha mantenido en los últimos años un ritmo muy positivo de mejora de los procesos internos, lanzando decenas de proyectos en las principales áreas y finalizándolos con razonable éxito. Pero nos queda todo por hacer; hay que seguir mejorando todos los procesos de forma continuada, así como los cuadros de mando de cada sistema para orientarnos al objetivo común y al valor de nuestros productos y procesos.

Asimismo, hay que utilizar esa monitorización de forma más efectiva para forzar la obtención de mejores resultados cada periodo, incrementando el *coaching* y el nivel de conocimiento de cada área de la organización. ►