

La experiencia de Vicrila desplegando la mejora continua a través de sus procesos

Calidad sin etiquetas

Para poder contar con un sistema de gestión adecuado a las necesidades de la empresa, Vicrila, organización dedicada a la fabricación de vidrio de mesa, ha desplegado una clara filosofía que apuesta por la mejora continua y por la implicación de las personas. Esta empresa trabaja con equipos de resolución de problemas, con las metodologías 5S, TPM y SMED, y se encuentra implantando una solución informática integrada de gestión de procesos llamada Calitel, que permita facilitar la gestión documental para alcanzar sus objetivos.

Junto a la ría de Bilbao, a su paso por Lamiako, zona industrial que está intentando resurgir tras la reconversión industrial que supuso la caída de Altos Hornos de Bizkaia, se encuentra Vicrila, empresa dedicada a la fabricación de vidrio de mesa. Esta empresa con cerca de 625 personas en plantilla y fundada hace más de cien años, en la actualidad forma parte del Grupo J.G. Durand & Cie, que cuenta con otras dos fábricas, una en Estados Unidos y otra en Francia donde se encuentra su sede central.

Como explica Enrique Camiruaga, Director de Calidad de Vicrila, "siempre hemos considerado que el sistema de Calidad está para facilitar el trabajo de las personas de la organización y no para convertirse en una actuación farragosa que no aporta valor a la empresa".

Con esta mentalidad enfocada claramente hacia la mejora continua, en el año 1995 realizaron una autoevaluación interna, surgiendo las actuaciones de mejora que precisaban desplegar.

"Acorde con la autoevaluación interna, realizamos una definición de los procedimientos e instrucciones de la organización apoyándonos en grupos de trabajo. En todo momento enfocamos esta tarea hacia el despliegue de actuaciones de mejora, sin querer centrarnos en la certificación de la norma ISO", comenta Enrique Camiruaga.



**El Director de Calidad de Vicrila,
Enrique Camiruaga**

El valor de las personas

La importancia del trabajo a través de equipos en Vicrila se hace patente, tanto para la creación de procedimientos e instrucciones como para la resolución de problemas. El establecimiento de grupos de resolución de problemas (en adelante G.R.P.), se llevo a cabo en una zona piloto: el área de talleres. Enrique Camiruaga explica el funcionamiento establecido para estos grupos de resolución de problemas, los cuales cuentan con un plazo de un mes de formación de sus miembros más cuatro meses de tiempo para resolver el problema planteado.

"Los problemas surgen de una sesión de brainstorming en el Comité de Mejora. La lista de problemas se evalúa y pondera priorizándose los que se han de abordar en primer término. Según la naturaleza y alcance del problema se convoca, para la creación de un grupo de mejora, a personas de diferentes departamentos de la empresa siguiendo un claro enfoque interdisciplinar. Todos los miembros del grupo reciben la formación específica necesaria. Su trabajo posterior se desarrolla a través de las seis etapas establecidas:

- Definición.
- Deficiencias.
- Diagnóstico.
- Tratamiento.
- Aplicación.
- Evaluación.

El equipo de trabajo aporta los datos que ha recogido y propone distintas alternativas de solución, con una valoración de su coste y de sus potenciales beneficios, que son estudiadas por el Comité de Mejora para su implantación".

Para el director de Calidad de Vicrila, la respuesta por parte de las personas ante estos equipos ha sido excelente, alcanzándose un alto grado de implicación, incluso cuando una parte de esta tarea ha sido llevada a cabo fuera de su jornada laboral, lo que ha supuesto un doble esfuerzo para las personas, que han visto recompensada su labor.

"Uno de los motivos por los que la implicación alcanzada ha sido tan alta se encuentra en la garantía de los equipos a ser escuchados por la dirección en un acto público, al tiempo que demuestran ser las personas con más conocimientos sobre el problema. Todos los equipos reciben respuesta a sus propuestas, demostrándose así la importante consideración que se tiene de los equipos de trabajo".

Aunque es la propia dirección la que determina la idoneidad de las alternativas presentadas, son los propios miembros del equipo de trabajo quienes realizan el seguimiento de la implantación.

"En toda el área de talleres hemos implantado los grupos de trabajo de resolución de problemas y, actualmente, estamos aplicando la metodología de las 5S, de manera que mantengamos un avance constante hacia la mejora continua dentro de la organización", añade Enrique Camiruaga.

Orientados hacia este objetivo, en Vicrila se han establecido en talleres, tres grupos de mejora específicos de área: "Se trata de extrapolar el trabajo de los G.R.P. desde un nivel macro hacia un nivel micro, que estudien posibles mejoras del día a día surgidos en los puestos de trabajo, que no precisen un análisis tan en profundidad como los G.R.P".

Toda esta experiencia de talleres, tanto en G.R.P. como en grupos de mejora específicos de área, se ha extendido al servicio de producción mediante los G.R.P. y el T.P.M.

Personas implicadas en la mejora continua

Vicrila ha establecido dos objetivos básicos como pilares en los que sustentar toda su organización: la implicación de las personas y la mejora continua. Desde esas metas ha desglosado todas las actuaciones de la organización, que abarcan desde el trabajo con grupos de resolución de problemas, la estructura de comités, la implantación de la metodología de las 5S, la gestión informatizada de los procesos de concepción, difusión y revisión de la documentación de los mismos a través de Calitel, y las metodologías TPM y SMED.

"Suponen un conjunto de herramientas orientadas a ayudar a que los procesos y la gestión funcionen, a través de la adecuación a las necesidades, intereses y particularidades de Vicrila y de quienes la conforman", como afirma su Director de Calidad, Enrique Camiruaga.

"Son las propias personas las que deben entender la importancia de la mejora continua y su implicación personal, como elementos claves para poder avanzar en un proyecto de estas características y en definitiva, para la gestión de una empresa a cualquier nivel. Alcanzar este objetivo supone un enorme esfuerzo de predicar con el ejemplo e implicación de la dirección, para demostrar las ventajas de esta

filosofía".

Implicando a las personas a través de los comités

Este conjunto de actuaciones se sustenta en una estructura de comités que vertebra la organización, compuesta por el Comité de Calidad / Mejora, el Comité de Pilotaje y los Comités de Apoyo de Area.

El Comité de Pilotaje cruza la organización abarcando un amplio abanico de funciones como pueden ser; la proposición de problemas al Comité de Calidad, el seguimiento de las funciones del sistema de aseguramiento de Calidad o el sistema de sugerencias que en la actualidad estamos redefiniendo. El director de Calidad es el único miembro fijo de este comité, mientras el resto de sus miembros rotan.

En cuanto al Comité de Apoyo de Area, actualmente existe uno en talleres y otro en producción.

"Nuestro objetivo con esta estructura de comités es lograr que todas las personas de Vicrila se encuentren implicadas y comprometidas con la mejora continua, que es el pilar sobre el que sustentamos todas nuestras actuaciones", explica Enrique Camiruaga. "Además, es preciso contar con herramientas como Calitel que sean capaces de ayudar a que los procesos y la gestión funcionen, porque en caso contrario, se puede llegar a establecer un sistema de gestión que absorba totalmente a las personas, sin reportar ningún beneficio a la empresa".



Panel de Calitel aplicado en Vicrila

El apoyo a la gestión de Calitel

Para el director de Calidad de Vicrila, a menudo los procesos se encuentran definidos dentro de la empresa pero no se cuenta con un soporte que permita una adecuada gestión de los mismos.

"Por este motivo, hace aproximadamente un año decidimos implantar la solución informática Calitel, para la gestión de los siguientes procesos: documentación, auditorías, no conformidades, grupos de mejora, etc. Este sistema integrado de gestión ha sido una herramienta que nos ha ayudado fundamentalmente en la gestión de documentos", explica el responsable de Calidad.

"Tras los beneficios obtenidos con la implantación del módulo para la gestión de la documentación, estamos trabajando con el módulo de gestión de no conformidades y acciones correctoras y próximamente continuaremos con la gestión de equipos de inspección, medición y ensayo. La instalación de esta solución informática nos ha permitido parametrizarla con la estructura interna que poseamos y sin ningún choque con los sistemas existentes en Francia y Estados Unidos con los que estamos interconectados".

La implantación del módulo sobre gestión documental ha conllevado la variación de los procedimientos que estaban previstos para la gestión de la documentación en soporte papel.

"El trabajo con originales en papel suponía la gestión de un gran volumen de documentos, además de necesitar una importante inversión de tiempo. Estos condicionantes han mejorado gracias a la implantación de Calitel", comenta Enrique Camiruaga.

"La implantación de esta solución informática se está realizando en función de nuestras necesidades, pero tenemos clara conciencia de que todos los módulos del sistema forman parte de una globalidad, facilitando metodologías de trabajo estructuradas que abarquen el know-how de la empresa. Esta solución informática nos ha servido para aplicarla también en la gestión medioambiental, siendo nuestro próximo paso su extensión hacia el área de prevención y seguridad laboral".

La gestión del conocimiento como base de la mejora

Desde la percepción del director de Calidad de Vicrila, la optimización de la gestión de los procesos gestionados por Calitel supone la optimización de la gestión del conocimiento, ya que permite conocer el know-how de fábrica, posibilitando su transmisión, que es, en definitiva, la propia esencia de la gestión del conocimiento.

"La gestión del conocimiento de la empresa se encuentra en la capacidad de poder introducir nuestro saber hacer, dentro de un sistema de información que se actualice periódicamente y al que todas las personas tengan acceso. Alcanzando estos logros configuramos un sistema que facilita la participación de las personas en su puesto y en el conjunto de la empresa, lo cual les permite conocer y aportar acciones de mejora que reinventen Vicrila a través de la mejora continua, que es el objetivo último que perseguimos", explica Enrique Camiruaga.

"Dentro de este contexto entendemos el sistema de sugerencias como una herramienta que en si misma aúna la participación y la implicación de las personas con la gestión del conocimiento que cada trabajador posee de su trabajo. Si a esto le unimos que somos conscientes que nuestra fabricación contiene rasgos cercanos a la artesanía, nos vemos inmersos en la actualidad en una revisión de nuestro sistema de sugerencias, de manera que todas las personas de la organización posean un canal de comunicación mediante el cual intenten mejorar su propio trabajo y la empresa".