

## El valor del Sistema de Gestión de la Calidad en Exisa.

Entrevista a la responsable de calidad: Sra. Paller Pàmies  
Por: Luis J. Benavides.

9 de mayo de 2006

### Objetivo de la entrevista:

documentar el caso del valor del sistema de gestión de la calidad en una empresa del sector de la construcción EXISA, S.A. en sus oficinas centrales en Barcelona y delegaciones en Galicia – Asturias, Andalucía, Cataluña, País Vasco, Centro y Levante – España.

### Introducción

En abril de 1994 se creó Construcciones Exisa como una división de construcción de una empresa líder en la comercialización y aplicación de materiales de construcción. En el año 2003 Exisa pasó a formar parte del Grupo Puentes y ha seguido basando su trabajo en la ejecución de Obras de Nueva Planta, Rehabilitación, Restauración y Reparación de Edificaciones y Monumentos.

Nuestra capacidad e implantación en las distintas Comunidades Autónomas nos ha permitido abordar operaciones de gran envergadura como la recuperación de los cascos históricos de nuestras ciudades, campañas que han transformado de forma masiva la faz de los edificios hasta lograr un nuevo entorno ciudadano disfrutado como un bien común.

Nuestros largos años de experiencia en restauración nos han merecido galardones tan prestigiosos como el Premio Internacional "Europa Nostra", con el Diploma del Mérito a las mejores realizaciones de Protección del Patrimonio Arquitectónico Europeo y su entorno, por la obra realizada en la bella Carrera del Darro de Granada. Este mismo diploma nos fue concedido de nuevo en otra edición por la restauración de la Iglesia de Los trinitarios Descalzos de Baeza (Jaén). También hemos sido nominados para los premios FAD de Arquitectura por la restauración de fachadas y cubiertas de los Polígonos de Viviendas de "Can Franquesas" y "Can Oliveras" en Santa Coloma de Gramanet (Barcelona). La restauración de la "Casa de la Marina" de José Antonio Corderch fue seleccionada para los mismos premios.

### Información complementaria:

<b>Número de empleados:</b> 153 (media en el año 2005)
<b>Facturación anual:</b> 51 millones de euros en 2005.
<b>Número de oficinas:</b> 9
<b>Ubicación:</b> Central en Barcelona y delegaciones en Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga, Madrid, Oviedo, Bilbao, Santiago de Compostela y Granada.
<b>Mercado nacional e internacional:</b> Nacional.
<b>Fecha de certificación:</b> 21 de julio de 2004 toda la empresa. En septiembre de 2003 se había certificado la central y la delegación de Barcelona.
<b>Fecha de implantación del sistema:</b> Se inició a nivel nacional en noviembre de 2003 en soporte papel, la implantación en soporte informático se empezó en febrero de 2005.
<b>Fecha de renovación:</b> prevista para julio de 2007
<b>Sello de certificación:</b> 1855/ER/09/03

#### 1. ¿Qué valor tiene el sistema de gestión de la calidad en Exisa, S.A.?

En Exisa el sistema de calidad tiene el valor de **facilitar el aseguramiento de la calidad en las obras** por parte de los jefes de obra y de unificar la forma de trabajar de todos los empleados.

2. **¿Por qué es importante** tener un Sistema de Gestión de la Calidad en su Sector?

Porqué para el cliente **es un valor diferencial muy valorado** en los concursos de ofertas públicas y para la empresa es un sistema que permite la unificación del sistema de trabajo en todas sus oficinas permitiendo un mejor seguimiento de los trabajos realizados por parte de los jefes de obra.

3. **¿Cuándo y por qué** se inicia el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en Exisa, S.A.?

El proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad **se inicia en el año 2003 con la norma UNE-EN-ISO 9001:2000**. Se inicia el proceso de implantación en las oficinas de Barcelona ya que es la delegación en la que los **clientes más lo valoran en los concursos**. Una vez el sistema está implantado en Barcelona se observan **sus beneficios en la unificación del sistema de trabajo por parte de todos los jefes de obra y la facilidad en poder dejar constancia de las inspecciones de calidad** hechas y se extiende su implantación al resto de oficinas. En un principio se implementa un sistema de calidad que tiene sus bases en soporte papel, una vez está implantado en todas nuestras oficinas se observa la necesidad de pasar a un sistema en **soporte informático para poder asegurar el uso de las versiones en vigor en un espacio de tiempo inferior a la**

**semana** independientemente de la ubicación de los responsables de las firmas de la documentación y agilizar la distribución evitándose el coste de la mensajería y el del papel.

4. **¿Cómo la Dirección se involucra** en el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad?

La Dirección se involucra en el proceso de implantación desde sus inicios ya que **la decisión de implantar el sistema es suya y colaboran en el propio proceso de implantación** ayudando en la concienciación por parte de todo el personal de Exisa, S.A.. Además se mantienen informados de forma permanente cada vez que se realiza el proceso de formación inicial en una delegación.

5. **¿Qué acciones de formación y motivación** se hicieron para involucrar al personal en la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad?

**La formación en calidad** para involucrar al personal ha sido interna y **llevada a cabo por el propio responsable** de calidad mediante reuniones con todo el personal. **El mantenimiento se lleva a cabo** a partir de la información que se obtiene cuando se realizan las **auditorías internas** ya que facilita información sobre el grado de implicación e implantación del personal.

6. **¿Qué conocimiento y formación** debe tener el Responsable de Calidad?

Debe ser un titulado de grado medio o superior con Conocimientos de informática a nivel de usuario (formación específica o experiencia demostrada) y formación específica en sistemas de gestión de calidad.

7. **¿Cómo se planificó el proceso de documentación del sistema?**

La documentación del sistema se realizó cogiendo de **base la norma ISO 9001:2000 y documentación publicada sobre su aplicación en el sector de la construcción**. Los procedimientos se implantaron en la delegación de Barcelona y con la experiencia que se obtuvo en esta implantación se fueron mejorando los procedimientos y los registros. Seguidamente se implantaron a toda la empresa. Al cabo de un año se revisó todo el sistema y se actualizó cogiendo de base las opiniones de todo el personal. **Fue en la revisión general de todo el sistema cuando se implanto el sistema informático de gestión documental**. Este sistema permitió hacer muchos cambios sin suponer una pérdida de tiempo en realizar de nuevo todas las copias controladas y su distribución. **A partir de la implantación del sistema informático de gestión documental la actualización de los procedimientos y de los registros se puede llevar a cabo de manera mucho más rápida y sin papeles**, permitiendo los cambios en el momento en el que se detecta una mejora y sin tener que esperar a tener muchas variaciones para que valga la

pena hacer el cambio de documentación.

8. **¿Cómo se gestionan los documentos, registros, no conformidades, comunicaciones?**

En el inicio de la implantación del sistema de calidad los documentos se gestionaban en el departamento de calidad con listados de las copias controladas y los registros con el número de revisión en vigor. Las no conformidades las gestionaba cada jefe de obra facilitando, cuando ya estaba la no conformidad cerrada, una copia de ésta al departamento de calidad.

Los listados de distribución de copias controladas era difícil mantenerlos actualizados por el movimiento de personal que se produce en las delegaciones y porque se debían devolver firmados al departamento de calidad lo cual era un gasto en mensajería. El listado de registros y su versión en vigor se mantenían fácilmente en el departamento de calidad, pero el personal no tenía un acceso rápido a él. En referencia a las no conformidades no había manera de tener un control sobre las que se generaban y no llegaban al departamento de calidad.

Una vez implantado el sistema informático Qualiteasy de gestión documental, todo esto se ha simplificado mucho. **La distribución de la documentación se realiza mediante un e-mail en el que facilitan las claves de acceso al programa y en él ya pueden**

**encontrar todos los procedimientos y las plantillas de los registros. Además el programa permite asegurar que la versión a la que se tiene acceso es la que está en vigor.**

El listado de registros se obtiene en el programa como listado de plantillas definidas y aunque el personal de Exisa no disponga de todo el listado de registros, si que saben que lo que encuentran en el programa están en vigor y son los que ellos deben usar y que el programa informático permite indicar quién tiene acceso a cada uno de los documentos publicados.

En relación a las no conformidades se han pasado a gestionar con el programa informático de manera que se obtiene la información en el mismo momento en el que el jefe de obra la comunica y se puede ir viendo el seguimiento que hace. Ahora es mucho más fácil el cálculo de los indicadores relacionados con las no conformidades ya que se pueden obtener los listados filtrados por los temas que interesen.

9. **¿Cómo, cuándo y quiénes llevan a cabo las revisiones y auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad?**

**Las auditorías internas del sistema de calidad se hacen basándose en un listado de comprobación que elabora en cada caso el auditor.** Para realizar los listados de comprobación se basa en los procedimientos en vigor en el momento de la auditoría. **Se llevan a cabo según una**

**planificación anual que se define al iniciar el año** y que se publica en el programa informático de gestión documental para que todos los departamentos tengan conocimiento al empezar el año de en qué época van a tener auditorías internas. Las auditorías internas las lleva a cabo el responsable de calidad para todos los departamentos teniendo la colaboración del personal de la empresa con formación para poder auditar cuando se trata de auditar el departamento de calidad.

Las auditorías externas las realiza la empresa que nos ha certificado según su metodología. Sus auditorías se realizan una vez al año y en las delegaciones que ellos establecen.

10. **¿Qué beneficios trae a la gestión de la empresa el enfoque a procesos?**

En Construcciones Exisa, S.A. se han asimilado los procesos a obras con subprocesos que se ejecutan, de manera que cada una de ellas dispone de un plan de calidad propio para su seguimiento y control con los aspectos relacionados con la calidad. A parte de la gestión por procesos a nivel de empresa que engloba la gestión de recursos, auditorías, revisión del sistema, etc. Esta división aporta como **principal beneficio el hecho de que cada jefe de obra puede ajustar el sistema de calidad implantado a las características propias de cada obra consiguiéndose una flexibilidad del sistema necesaria en el producto final**

**que elaboramos nosotros que son las obras terminadas.**

11. **¿Cuáles son los indicadores más importantes** que muestran el estado del Sistema de Gestión de la Calidad?

Los principales indicadores que muestran el estado del sistema de gestión de la calidad son los relacionados con **el tipo y número de no conformidades, los de satisfacción del cliente, los de cumplimiento del plan de auditorias y los de cumplimiento del plan de formación.** No se dispone de indicadores relacionados directamente con cada obra ya que no aportarían información del sistema implantado de forma general, pero los de incidencias procedentes de los departamentos de obras nos aportan información sobre la implantación en cada obra.

12. **¿Qué beneficios y ahorros** les da el uso de una herramienta en ambiente de Internet?

**El principal beneficio de tener una herramienta en ambiente de Internet, como el Qualiteasy, es la rapidez de distribución de información.** La comunicación, ya sea de incidencias, de documentación siempre actualizada, de informes de auditorias de planificaciones, etc. El principal ahorro es en papel y mensajería ya que la información está en soporte informático y su distribución es por Internet.

13. **¿Por qué confía** en este tipo de tecnologías?

Confiamos en este tipo de tecnologías porque **creemos que son las tecnologías del futuro y vimos en ella una gran ayuda para solucionar nuestros problemas de control de distribución de documentos,** de uso de documentación en vigor y de gestión de incidencias, así como de comunicación de los planes de auditorias y los informes resultantes.

14. **¿Qué facilidades da la aplicación** en la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad?

**Para una empresa de ámbito nacional como es Exisa, S.A. la aplicación Qualiteasy da muchas facilidades sobretodo en el momento de proceder al mantenimiento del sistema con cambios en la documentación** ya que evita el tener que mandar montones de papeles a todo el personal y las dificultades en asegurarse que disponen de la documentación actualizada y de que eliminan la que queda obsoleta. Para la implantación no facilita ninguna ventaja específica, pero si que como el uso de Internet está actualmente tan al alcance de todo el mundo, a la gente no le cuesta acostumbrarse al sistema.

15. **¿Representa una inversión y costo elevado** la puesta en marcha el Sistema de Gestión de la Calidad?

**El principal coste de la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad para una empresa de nuestras características es el del**

**desplazamiento del responsable de calidad a las distintas oficinas** para la formación e información del personal sobre el sistema implantado. **El hecho de que el sistema implantado sea basado en una herramienta de Internet, como el Qualiteasy, no elimina este coste, pero si que permite eliminar el coste en mensajería que suponía recopilar la información relacionada con las incidencias y el de la distribución de toda la documentación** cuando se producían cambios. Actualmente el coste de los cambios y la gestión de incidencias quedan reducidos al uso del correo electrónico e Internet.

16. **¿Qué facilidades de la aplicación Qualiteasy da a los procesos de revisión y auditoría?** En relación a las revisiones de la documentación la aplicación **Qualiteasy agiliza los trámites de las firmas de revisión y aprobación al hacerse por Internet y no tenerse que mandar los procedimientos en papel a las distintas poblaciones en las que se encuentren los responsables de firmarlos.** En caso de que alguno de los firmantes rechace la revisión, también la comunicación al responsable de la elaboración es instantánea, de manera que se puede resolver el problema con un tiempo menor. En cuanto a las auditorías la comunicación de la planificación es instantánea en el momento de su aprobación y también así la distribución de los informes resultantes y las no

conformidades que se deriven de ellas.

17. **¿Cómo puede la aplicación Qualiteasy, apoyar la evaluación de la Satisfacción del Cliente?**

En nuestro caso no utilizamos la aplicación para la evaluación de la satisfacción del cliente ya que la realizamos con encuestas en soporte papel que facilitamos a nuestros clientes. Lo único que **usamos de la aplicación es la distribución en vigor de las encuestas como plantillas a todos los jefes de administración.**

18. **¿Quiénes utilizan el sistema y por qué?**

El sistema es utilizado por **todo el personal de la organización** que tiene responsabilidades directas con el sistema de calidad implantado (comunicación de incidencias, uso de plantillas, gestión de reclamaciones, etc.), así como por parte de los auditores para facilitar los informes de las auditorías y las no conformidades generadas a los auditados sin necesidad de correspondencia cuando se encuentran en ciudades distintas.

19. **¿Por qué recomendaría usted gestionar el Sistema de Gestión de la Calidad con una aplicación en ambiente de Internet como el Qualiteasy?**

**Recomendaría** la gestión del Sistema de Gestión de la Calidad con una aplicación en ambiente de Internet porque

**permite el acceso a la documentación siempre en vigor a todo el personal implicado en el sistema de calidad desde cualquier lugar en el que tenga un ordenador con conexión a Internet y porqué la resolución de las no conformidades, las acciones correctivas y preventivas y las acciones de mejora se puede llevar a cabo a través de muchas personas a la vez sin la necesidad de ir mandando faxes con las acciones propuestas o esperadas por cada uno. También es de gran utilidad a la hora de facilitar la planificación de las auditorías ya que queda a disposición de todo el personal desde el momento en que está aceptada.**

20. ¿Por qué seleccionaron la opción de Alquiler de la aplicación Qualiteasy en (ASP) frente a la clásica licencia?  
Porque **no tenemos que mantener nosotros un servidor que podría quedar obsoleto en poco tiempo**, no tenemos que disponer de grandes líneas de adsl o similar que permitan una buena conexión por parte de todo el personal y porque al tenerlo en alquiler **sus responsables resuelven directamente los problemas que pueden aparecer de funcionamiento** en el programa. También al ser en el entorno de Internet **nos pueden actualizar hacer las actualizaciones del programa ello directamente sin que nosotros tengamos que hacer nada**. Quedamos en un día en

que podamos no tocar la base de datos y ellos lo actualizan.

21. ¿Quién les ayudó a seleccionar Qualiteasy frente a otras soluciones de gestión?  
La persona que no ayudó en la elección fue el Sr. Guillermo Valinotto que acudió a nuestras oficinas en **calidad de Consultor asociado** de la empresa Binocle Consulting.

Entrevista realizada a Paller Pàmies  
Responsable de calidad en  
Construcciones Exisa, S.A.

Por Luis J. Benavides  
Director de Calidadlatina.com