

ÉXITOS QUE FUERON DETERMINADOS POR LA GESTIÓN DE ANTONIO CAETANO. www.factorosdelexito.com

Navegando en aguas procelosas.

RENFE: “10 años de Calidad en RENFE: 10 años que cambiaron un siglo”

La ponencia refiere a la década de los 90 ya que los factores que determinaron que RENFE continúe compitiendo con éxito, tienen plena vigencia. El punto es que Antonio Caetano vio que la satisfacción del cliente (en esos tiempos, un mercado específico sin atender) y la eficiencia económica (en esos tiempos, empresas abrumadas por costos, gastos, desorganización), eran las puntas iceberg a las que la Alta Dirección tenía que dirigir su atención y, en consecuencia, apoyar la gestión de calidad.

Desde 1990 a 2000 Antonio Caetano desarrolló en Renfe los factores determinantes del éxito de la empresa en Gestión de Calidad.

Por “éxito” comprendemos: Diseño y aprobación por la Presidencia de la empresa del Plan Estratégico de Calidad.

Este Plan contemplaba los elementos imprescindibles para la efectiva implantación de la Calidad, como veremos en esta ponencia.

El “Plan Estratégico de Calidad” se definió para identificar los procesos y procedimientos fundamentales que soportaran posteriormente su certificación y mejora.

Se asignaron las responsabilidades y empoderamiento a personas y equipos para poder controlar y revisar continuamente, aquellos procesos y procedimientos.

Por “éxito” también entendemos cumplir los objetivos conforme al “Plan Estratégico”:

- Con el compromiso directo del Presidente de Renfe.
- Con estrategias y tácticas bien definidas.
- Con presupuestos realistas y
- Sistemas externos de control.

Como hemos mencionado, en 1991 Presidencia de Renfe aprueba y sustenta económicamente el primer Plan Estratégico de Calidad centrado en la voz del cliente y se presenta conjuntamente con la

“Parrilla de Implantación de Calidad”, resumen gráfico que desarrolla tres grandes ejes:

- Compromiso con empleados, clientes y proveedores;
- Soporte técnico;
- Y un modelo de implantación basado en el “Plan Estratégico de Calidad” cuyos pilares fueron la Formación y las Comunicaciones.

El éxito de la “Parrilla de implantación” fue sintetizar la información en un cuadro matricial, con un lenguaje comprensible, con mensajes concretos y fáciles de comunicar a los 40.000 trabajadores de Renfe de esa época.

La excelente “Parrilla de Implantación de Calidad” fue la base del lenguaje común, porque cada unidad de negocio referenciaba su gestión respecto a esa herramienta.

Con la redacción de los Manuales de Calidad fundamentales e imprescindibles en el Plan Estratégico para todas y cada una de las Unidades de Negocio la mejora se centró en la innovación, con las propias ventajas competitivas:

Empoderamiento del personal a través de los Grupos de mejora;

Protección del medio ambiente; e

Incorporación de las nuevas tecnologías al tren.

Y sin el apoyo incondicional de Presidencia y todo el equipo Directivo, los logros obtenidos medidos en términos de satisfacción de los clientes y de la eficiencia económica hubieran sido imposible de conseguir.

Por el despliegue enfocado en estas ventajas, RENFE fue la primera empresa en recibir la certificación según la norma medioambiental ISO 14001. Recibió también 79 certificaciones según normas ISO 9001.

RENFE formó parte de AENOR (Asociación Española de Normalización) y participó activamente en comités de normalización.

Por “Éxito” también entendemos ser una empresa que satisface las expectativas y el reconocimiento de sus empleados. Que es elegida por los clientes por la calidad y precio de sus servicios. Y, por supuesto, que cumpla sus compromisos con el Estado.

10 años es poco tiempo, y no existe una historia lineal, sino la convergencia en un período dado del despliegue de los factores que llevan al éxito.

Hacia el final de la década se habían identificado y documentado más de 5.000 procesos y procedimientos.

Se constituyeron 980 Grupos y Equipos de Iniciativa y Mejora con la colaboración de más de 7.000 personas de Renfe y sus proveedores.

Desde su creación, en el año 1941, como empresa estatal y hacia fines de la década de los 80, Renfe contaba con más de 40.000 empleados organizados por zonas. Los servicios eran el transporte de pasajeros y mercancías (los trenes), y la gestión de su infraestructura (estaciones y vías).

Hoy “Renfe Operadora” es la principal operadora ferroviaria de España. Es la heredera de aquella RENFE (que incluía trenes y vías) y que en 2005 conformaron dos empresas separadas (siguiendo la transposición de la normativa europea).

Por un lado “Renfe Operadora”, que actualmente opera los servicios ferroviarios. Por otro lado, “Adif” (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias) que gestiona las estaciones y las vías.

Volvamos a la década de los 90. A partir del comienzo de esa década, RENFE fue transformándose operativamente con una gestión moderna, desde el enfoque de la mejora continua.

Cabe resaltar que Presidencia de Renfe aprobó en Consejo de Administración la creación de la Dirección Corporativa de Gestión de Calidad.

Antonio Caetano es designado responsable de la “Dirección Corporativa de Gestión de Calidad” y diseña una política explícita, con objetivos alineados, identificando los recursos necesarios.

La Formación y las Comunicaciones fueron dos herramientas básicas del Plan Estratégico y de la “Parrilla de Implantación” que antes hemos mencionado y que veremos más adelante.

Renfe tuvo el gran honor de aprender de las conferencias y clases magistrales que recibieron de los Grandes Maestros de la Calidad. Con colaboraciones externas, Renfe dictó seminarios y encuentros a más de 20.000 personas en todo el territorio nacional español. Se tradujeron y editaron en castellano más de 100 conferencias de expertos internacionales y las 14 herramientas de calidad. Se formaron 116

gestores de sistemas de calidad y 90 auditores de calidad, muchos de ellos con certificación europea.

Todo ello contribuyó a un lenguaje común gracias a la formación y la comunicación, planificadas desde 1991 en cada unidad de negocio.

A propuesta de la Dirección de Calidad se elevó a Presidencia, y se aceptó, definir un día al año como “Día de la Calidad” y durante ese día se mostraban los resultados del avance espectacular de la mejora de estándares y evaluaciones de los más de 3 millones de clientes de ese año.

La “Convención de Calidad” reunía ese día especial a más de 3.000 personas en un evento interno de gran trascendencia informativa, donde participaban activamente los proveedores que mejores resultados anuales hubieran obtenido.

En cuanto a los Grupos y Equipos de Mejora se evidencia que el avance fue grandioso. En 1996 existían 115 grupos y equipos integrados por más de 1.500 personas de Renfe y sus proveedores que proponían soluciones y mejoras.

El conocimiento de otras empresas similares era clave, fundamentalmente en el diseño e implantación de los programas de calidad para realizar un productivo benchmarking, por lo que se reforzó la presencia de Renfe en convenciones específicas sobre ferrocarriles.

En 1994, Caetano diseñó y organizó en Madrid la primera “Convención de Calidad de los Ferrocarriles Europeos”. Se desplegaron así prácticas efectivas de Benchmarking con resultados inmediatos de mejora compartida. Las Convenciones de Calidad ferroviarias continuaron en Londres, Roma y París.

Los equipos mixtos de calidad de cada producto, servicio o proceso, compartieron sus resultados y se consolidó el “Reconocimiento Ferroviario europeo a personas” como herramienta de motivación.

En 1992 Calidad Corporativa redacta el programa "RQ-10 Calidad Concertada con proveedores" y crea el "Comité Técnico de Gestión". Este programa revolucionó espectacularmente el espacio de la Calidad en España.

Renfe era la primera empresa española por tamaño e inversión pública,

con más de 6.000 proveedores y sus requisitos no podían pasar desapercibidos.

La "idea-fuerza" que sustentó este extraordinario programa era: **“Nuestra máxima calidad es la de nuestro peor proveedor”**.

Renfe estableció “Alianzas Estratégicas” con miles de sus Proveedores.

Los tres grandes grupos de proveedores de Renfe eran: los suministradores de material, los de construcción y los de instalaciones (eléctricas, seguridad, etc.). Los porcentajes de desviación de la media requerida de calidad eran inaceptables.

Por todo esto, se necesitaba trabajar para lograr suministros de mayor calidad, competir en el mercado con otros modos de transporte, reducir los costes de calidad y programar el servicio basando las compras en programas tales como el “Just in Time”. Se planificaron alianzas entre Renfe y cada uno de sus proveedores.

Los beneficios representaron la mayor y mejor fuente de ahorro para el erario público. Se trataba de gestionar una empresa pública con parámetros internacionales de productividad y competitividad, tanto para Renfe como para sus proveedores.

Estas alianzas permitieron aumentar la calidad de los servicios y disminuir las reclamaciones de los usuarios.

El proceso para llegar a Alianzas entre Renfe y sus proveedores era muy sencillo. Debía comenzar con su Autoevaluación, posteriormente Renfe lo analizaba con una Evaluación (a través de un servicio externalizado), y por último se definía la Alianza Estratégica.

Estas Alianzas comportaban:

- Creación conjunta de “Grupos de iniciativa y mejora”
- Métodos de auditorías acordados.
- Planes para dirimir desavenencias.
- Intercambio de información esencial.
- Los atributos fundamentales del servicio como la limpieza, puntualidad, seguridad y atención rápida fueron auditados, constantemente, por gestores externos a Renfe.

En 1993 Renfe contaba con 6.000 proveedores, de ellos 2.000 proveedores fundamentales y solo 135, de los 6.000, contaban con programas de Calidad certificados por AENOR. Estos 135 proveedores representaban un volumen de compras de 180 millones de euros.

En 1999 contaba con más de 1.500 proveedores con sistemas de Calidad certificados por AENOR y las principales certificadoras de España (SGS, Bureau Veritas, etc.). Estos proveedores representaban un volumen de compras de 1.200 millones de euros.

Conforme a la información auditada por empresas externas a Renfe, se verificó el avance del estándar “Calidad Global Percibida” por los clientes de Cercanías desde 6,18 en 1990 y una facturación de 16 mil millones de pesetas (unos 90 millones de euros) a una evaluación del mismo estándar de 7,7 y una facturación de 43.000 millones de pesetas (unos 250 millones de euros). Estos datos son de los **7 primeros años de la década** en que Caetano estuvo al frente de la Dirección de Calidad.

Asimismo, se verificó el avance del estándar “Calidad Global Percibida” por los clientes de Alta Velocidad desde 8,0 en 1992 y una facturación de 8.440 millones de pesetas (unos 50 millones de euros) a una evaluación del mismo estándar de 8,7 y una facturación de 24.087 millones de pesetas (unos 150 millones de euros). **Triplicado en sólo 5 años.**

RENFE y su modelo de Gestión de Calidad fue la empresa pública que más premios y reconocimientos europeos de calidad ha recibido.

Como antes he comentado, la práctica de evaluación de proveedores fue considerada por la EFQM como la mejor práctica europea de evaluación.

Ave-RENFE inició su andadura en 1992 y en 1995 fue el primer organismo público en ganar el premio convocado por la EFQM. Otros reconocimientos incluyen sellos de oro y plata a unidades de negocio, dados por el Club Gestión de Calidad, Club que Renfe promovió activamente y del que Caetano fue Vicepresidente del Comité Ejecutivo durante sus 5 primeros años.

En 1996 Antonio Caetano fue el representante de España, invitado por la EFQM junto a otros 12 expertos europeos, para definir cómo debía ser el Modelo Europeo de Excelencia, EFQM 2000.

De ser una empresa burocrática hacia la década de los 90, hoy sus procesos, productos y servicios se encuadran entre los mejores de Europa.

Esta extraordinaria experiencia de mejora se narra en el libro “10 años de Calidad en RENFE: 10 años que cambiaron un siglo” del periodista Adolfo Martín Delgado y se puede bajar en pdf desde www.factordelexito.com

La evolución de RENFE durante ese decenio fue exhaustiva hasta alcanzar la excelente imagen que la empresa ferroviaria tiene hoy en la sociedad española. En el sitio web pueden visualizar “¿Sabías que...?”, donde se resumen algunos éxitos de la empresa y donde encontrarán los documentos y evidencias reseñados en esta ponencia.