

GESTIÓN DE CALIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN. NORMA ISO-9001:2015

Si uno observa la Industria de la Construcción en Chile desde una perspectiva global, sin duda se dará cuenta que ha crecido consistentemente. Basta revisar las cifras de los últimos 10 años y salir a recorrer el país, para darse cuenta de la realidad de esta potente industria. ¿Podría ser mejor? Sin duda que sí...para muchos empresarios podría ser mucho mejor. Además el último Informe de la Cámara Chilena de la Construcción, Mach 49 Macroeconomía y Construcción, de noviembre de 2018, destaca las positivas señales de crecimiento esperado para los siguientes años y el incremento del Índice de Confianza Empresarial de la Construcción (46.5 puntos, respecto a los 25.2 del año 2017).

Disfrutamos actualmente de carreteras, autopistas, centros comerciales de lujo, edificios habitacionales y de oficinas, viviendas en extensión, pasos subterráneos, puentes, túneles, corredores. Un sin número de edificaciones nuevas de entretenimiento y servicios han renovado las ciudades y conectado al país.

Consecuentemente, este crecimiento también ha producido una mayor experiencia e información del consumidor, que sólo por dar un ejemplo puntual (que ha ido en aumento), para adquirir un departamento, ahora un futuro comprador, se asesora por un profesional especialista del rubro para inspeccionar técnicamente al detalle la vivienda a adquirir.

La vorágine de las redes sociales, el incremento de los no cumplimientos de algunas empresas y las facilidades de comunicación masiva por internet, han traído también aparejada la agilidad de los reclamos, unión de consumidores y demandas colectivas a algunas empresas privadas y públicas.

El Sernac señala que el Mercado Inmobiliario, lamentablemente, “se ubica entre los sectores con más quejas de los consumidores” y tiene una alta Tasa de Respuesta Desfavorable para los usuarios (61,5% el primer semestre de 2017), muy por sobre la media del resto del mercado (42%, del mismo periodo), lo cual es muy preocupante, ya que esto implica que el “proveedor no acoge el reclamo o no responde”.

Resumiendo, los tres principales motivos de los reclamos ante el Sernac en contra del mercado inmobiliario son:

1. Calidad de la vivienda
2. Retrasos en la entrega
3. Respuestas deficientes de las empresas.

Además, el Mercado Inmobiliario ocupa el segundo lugar en el ranking de Juicios Colectivos (11 de un total de 56 Juicios).

Este complicado escenario ha obligado a las empresas y organizaciones del rubro de la Construcción a indagar la forma de ser más efectivas, centrarse en el cliente y responder de mejor manera al mercado actual.

Las empresas en general, están obligadas a buscar una solución que les permita generar un mayor valor agregado y así diferenciarse y lograr mantener o ganar mercado.

Se trata de alcanzar un correcto diseño, estandarización y control de los procesos, para responder a distintos tipos de clientes, con miras a proporcionar un producto y/o servicio de calidad y así poder lograr la satisfacción del cliente, algo que es fácil decir, pero como va cambiando... se convierte en un desafío permanente. Todo esto, teniendo como piso mínimo el cumpliendo cabal de la respectiva legislación aplicable.

Pese a que no hay estudios formales y actuales respecto a un diagnóstico de la gestión de las empresas constructoras desde el punto de vista de la Gestión de Calidad, voy a resumir las principales debilidades generales que he observado como asesor y auditor en estas materias, en algunas empresas del rubro:

- Procesos administrativos y operativos no definidos y que habitualmente dependen casi exclusivamente de la experiencia y conocimientos de los propios profesionales y trabajadores de la empresa.
- Planificación estratégica inexistente o informal, con directrices a los trabajadores poco claras y toma de decisiones gerenciales basadas generalmente en aspectos subjetivos de la gestión.
- Falta de control y seguimiento en los procesos principales y de apoyo. Poca claridad en los indicadores válidos de gestión y operación para su desempeño diario.
- Objetivos poco claros e informales. En algunos casos, no existen metas concretas a mediano o largo plazo.
- Inexistencia de la Gestión de Riesgos, lo que implica falta de una correcta planificación y consideración de los riesgos y oportunidades para lograr cumplir los objetivos.
- No cumplimiento de plazos de entrega y deficiente Calidad del producto/servicio, por falta de un correcto estudio del proyecto antes de aceptarlo y de una adecuada planificación posterior del mismo.
- Endeudamiento financiero inadecuado y deficiente planificación financiera, lo que repercute directamente en la entrega oportuna de recursos necesarios (mano de obra, materiales, equipos y maquinarias, infraestructura, equipamiento informático, etc.)
- Habitualmente, las compras de materias primas y adquisición de bienes se realizan sin un procedimiento formal. Por lo general, los proveedores son escogidos principalmente en base al precio más bajo y porque son conocidos, aunque no siempre cumplan correctamente.
- Descontrol y falta de seguimiento a las empresas subcontratistas contratadas.
- Inexistencia de procedimientos formales o registros específicos para la gestión administrativa y operativa, cuando efectivamente se requiere.
- Generación de incidentes y pérdidas innecesarias, multas de organismos públicos y mandantes, demandas judiciales y reclamos por no cumplimiento.
- Falta o inadecuada comunicación interna y externa con las partes interesadas.
- Cumplimiento legal incompleto y en algunos casos, desconocimiento de los cambios de la legislación aplicable.

- Deficiente Gestión de Contratos, lo que genera problemas en su desarrollo con clientes, mandantes, empresas ejecutoras y otros estamentos relacionados.
- Escasa Gestión de Cambios en los proyectos y muy baja resolución oportuna de conflictos entre las partes involucradas. En algunas situaciones, estos cambios e inicios de conflictos no son atendidos con prontitud, terminando en serios problemas de productividad y Calidad para los proyectos y judicializando en los tribunales estas diferencias.
- Inexistencia de mecanismos formales de aprendizaje, lo que implica repetición de errores al no contar con metodologías apropiadas para registrar, identificar, analizar, corregir y hacer seguimiento a las no conformidades.

Una de las estrategias que mejores resultados ha producido para abordar éstos y otros desafíos empresariales, es la Gestión de Calidad y dentro de ésta, la correcta implementación de los requisitos de la Norma ISO-9001:2015.

Por lo tanto: ¿En qué consiste esta norma internacional ISO-9001? ¿Cómo puede ayudar a abordar estos temas claves del negocio? ¿Cuáles son sus objetivos y cuáles sus posibles beneficios para las empresas del rubro de la Construcción?

En síntesis, esta Norma es una cápsula de correcta administración de empresa, una guía para conocer e implementar los desafíos actuales que éstas poseen. Fue redactada por comités de prestigiosos empresarios y estudiosos de los temas de negocio a nivel internacional.

La Norma ISO-9001:2015 entrega los requisitos para estructurar un Sistema de Gestión de Calidad.

Presenta un conjunto de requisitos ordenados en una estructura de administración de alto nivel, que pretende alumbrar los puntos más claves de un Sistema de Gestión de Calidad.

Aclaro desde ya: No es una receta, no es una fórmula milagrosa para transformarse rápidamente en una organización exitosa. Es una propuesta del camino a seguir.

Cada organización decidirá la forma en que seguirá este camino. Hay parámetros claros, pero el camino lo hace cada empresa.

En definitiva, dice principalmente “Qué” es lo que hay que hacer y no entra en el detalle de “Cómo” hay que hacerlo, ya que es transversal para todas las actividades económicas.

Es una Norma certificable por terceros, con un alto prestigio internacional, implementada en 178 países, por más de un millón seiscientas empresas en el mundo, diseñada para todos los tamaños y tipos de empresas (públicas y privadas).

El crecimiento de implementación de la Norma ISO-9001 a nivel mundial es de aproximadamente un 8% de aumento anual, lo que implica una alta aceptación internacional.

Algunos ejecutivos creen que la Norma ISO-9001:2015 es un parámetro elevado de gestión administrativa y que es muy difícil de cumplir. Afortunadamente, esto no es así. La Norma es muy simple de entender y lógica.

He observado, como Auditor de Empresas, que desafortunadamente, en algunos casos, los responsables de implementar esta Norma en la organización, no han considerado las características particulares de la empresa y su contexto. Han impuesto un molde preestablecido que poco o nada tiene que ver con las particularidades del tipo de negocio, tipo de estructura organizacional, cultura interna, infraestructura, dinámica del negocio, tipos de clientes, contexto externo, nivel tecnológico, etc.

Por ello para mí, el real desafío está en estructurar el Sistema de Calidad adecuado para la empresa específica. La Norma es simple y clara, pero debe ser interpretada a cada realidad específica, respetando sus requerimientos generales.

Básicamente su estructura está conformada por 10 Cláusulas, sustentadas por 7 Principios Básicos y levantada por 3 Pilares Claves.

Las diez Cláusulas son las siguientes:

1. Alcance
2. Referencias Normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Requisitos para los productos y servicios
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Los principales beneficios generales que se pueden apreciar con su correcta aplicación son los siguientes:

Estandarización de la Calidad de los productos/servicios

Esto es clave para garantizar una calidad con baja variabilidad del producto/servicio.

Reducción de los costes: A través de mejorar los métodos de gestión de la cadena de suministro y los procesos de compra mediante la norma ISO 9001 2015.

Promover la mejora continua: Si se mejoran continuamente los procesos administrativos y operativos con el fin de satisfacer al cliente y cumplir con las partes interesadas, el aumento de las ganancias y el crecimiento del negocio será una natural consecuencia.

Focalizarse en la satisfacción del Cliente: Si el cliente está satisfecho hay más probabilidades que recontrae el servicio/producto y difundirá el buen desempeño de la empresa en sus círculos de influencia.

Si pudiéramos resumir los conceptos más esenciales de la Norma ISO-9001:2015 para nuestro rubro de la construcción, tendríamos que destacar los siguientes:

Planificación: Una correcta planificación es clave para el éxito de los diferentes proyectos de construcción.

Se destaca la gestión de los riesgos y las oportunidades en el logro de los objetivos.

Gestión de la cadena de suministro: La Norma genera requisitos para el control de los servicios externos.

Nuestros proyectos se desarrollan mayoritariamente a través de servicios de subcontratación y contratos con una infinidad de proveedores.

La empresa debe asegurar de que su cadena de suministro se adapte a sus requisitos de precios y objetivos de calidad.

Evaluación del desempeño: Este requisito de la Norma permite a una organización analizar sistemáticamente su rendimiento, con el fin de lograr sus objetivos y lograr la mejora continua. En nuestro rubro, esto es altamente necesario y más aún llevado al nivel de cada proceso que participa en la elaboración del producto/servicio.

El enfoque basado en procesos: La Norma enseña a mirar a la empresa en base a sus procesos. Esta visión del trabajo en base a procesos ayuda a focalizar la organización hacia lo verdaderamente importante, entender en detalle el cómo se ejecutan e interactúan estos trabajos al interior de la empresa y permite conducir eficazmente los recursos al logro de los objetivos. Para nuestro rubro es relativamente fácil observar los trabajos en forma de procesos, nuestros mayores problemas están en poderlos gestionar, lograr coordinación y controlarlos adecuadamente.

Liderazgo: Para la ejecución de cualquier proyecto, el tema del liderazgo es esencial para lograr los objetivos y las metas compartidas. Genera una efectiva comunicación dentro de la empresa y del proyecto de construcción, conduce los recursos, promueve una Cultura de la Calidad y asegura los objetivos tanto económicos, como de plazo.

Lograr nuevos clientes: El hacer las cosas bien genera satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.

Éstos promocionarán a la empresa en todos los ámbitos más que cualquier campaña publicitaria. Actualmente es más creíble una experiencia real de Calidad, que un comercial sobre ella.

Podemos concluir entonces que la norma ISO-9001:2015 es una herramienta de gestión empresarial que tiene por objetivo central crear un Sistema de Gestión de la Calidad, que permita básicamente “ordenar la casa” y enfocar las energías hacia la satisfacción de nuestros clientes.

La implementación de la Norma ISO-9001, debe estar alineada a la Estrategia de la Organización. Por lo tanto, antes de iniciar el proceso de implementación, debe existir una Estrategia formal, aunque sea básica.

El logro de este objetivo central, dará los frutos de efectividad y eficiencia empresarial, a través del tiempo.

El desafío para las empresas del rubro de la Construcción o de cualquier otro rubro que deseen implementar la Norma ISO-9001:2015, es a partir de esta guía de buenas prácticas de administración, establecer su propio Sistema de Gestión de Calidad, en base a los requerimientos de la Norma, adecuado a su realidad y centrado en sus propias necesidades.

Es necesario destacar finalmente que sus resultados no son instantáneos, ya que la implementación de la Norma ISO-9001, implica trabajar con la Cultura organizacional ya establecida y reforzada diariamente por el comportamiento de sus directivos. Esto es un proceso y los resultados se verán a corto o largo plazo.

Si se quiere llevar a cabo seriamente, implicará un fuerte liderazgo de la Gerencia para llegar a buen puerto, pues implicará seguir una metodología que conllevará considerables cambios en la forma de proceder y en el enfoque al cliente.

Si la Gerencia no está dispuesta a liderar estos cambios, responder por sus resultados y disponer de los recursos necesarios para iniciar el camino de la Gestión de Calidad, le recomiendo que mejor no lo haga y siga con su modo de gestionar su negocio.

Lo más probable es que si la empresa no se planifica estratégicamente, no se ordena de manera inteligente, no cumple la legislación aplicable, no mejora en forma continua y no se centra efectivamente en los requerimientos de sus clientes y sus otras partes interesadas pertinentes, el mercado, por ley natural, la sacará de circulación en un corto plazo.