

# José Manuel Delgado

Director de Calidad y Medio Ambiente  
Abengoa

## “Las auditorías deben enfocarse a ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos”

Para Abengoa, organización con temprana vocación internacional, uno de los pilares para poder desarrollar su actividad en más de 80 países es contar con un modelo mixto que le permite implantar sistemas de gestión allá donde va. Su Director de Calidad y Medio Ambiente afirma que las normas constituyen el diccionario y las reglas gramaticales del lenguaje internacional.

**La experiencia del grupo en España, ¿en qué forma ha influido en las soluciones en materia de calidad y medio ambiente aplicadas en los distintos países?**

Abengoa nace en España, en Sevilla, y aquí nació también nuestro sistema de gestión por lo que la influencia de nuestra experiencia en España en el sistema es muy marcada. Pero como comenzamos nuestro proceso de internacionalización muy pronto, y no forzados por la crisis sino porque forma parte de nuestra cultura, hemos podido conocer y complementar nuestro sistema de gestión con las buenas prácticas de otras geografías. La diversidad de puntos de vista y formas de pensar es un factor muy importante en los procesos de mejora continua y permite encontrar soluciones mucho más creativas, entre otros aspectos.

**Abengoa tiene actividad en más de 80 países. ¿Qué modelo sigue para implementar unos niveles de calidad homogéneos en países con diferentes**

**culturas y formas de hacer?, ¿centralizado o descentralizado?**

En Abengoa contamos con normas y sistemas comunes de gestión que se aplican en todas las geografías y que están enfocadas principalmente al control de riesgos. No obstante, también tenemos la política de hacernos locales allá donde ejercemos nuestra actividad. Esto nos permite adaptarnos a las circunstancias y características de cada una de las ubicaciones y aprovechar lo mejor de todas ellas. De esta forma podemos decir que nuestro modelo es un sistema mixto, conseguimos al mismo tiempo una centralización y una descentralización. Para homogeneizar los sistemas también contamos con un equipo altamente especializado que realizan visitas semestrales a todas las sociedades de Abengoa. Este equipo evalúa el desempeño de los sistemas y comprueban que nuestras políticas se cumplen en todos los países, actuando adicionalmente como vaso comunicante de las buenas prácticas que implantan los equipos locales.

**¿Y cómo consiguen trasladar las buenas prácticas que detectan?**

Desde hace tiempo contamos con aplicaciones que permiten registrar, transmitir y compartir buenas prácticas. El año pasado las actualizamos implantando una nueva herramienta corporativa que facilita aún más este proceso. Se trata de un sistema muy avanzado de gestión del conocimiento basado en la experiencia y donde se comparte toda la información. En empresas de nuestro tamaño y características es fundamental disponer de avanzados sistemas informáticos que soporten esta información. Como he comentado antes, adicionalmente tenemos un equipo corporativo que realiza el ejercicio de controlar y evaluar los sistemas de gestión basándose en una especificación interna acorde con reconocidos modelos de excelencia. No sólo los evalúa y vela para que funcionen correctamente, sino que también comparte cualquier mejora que identifique, lo que supone un valor añadido.

**El núcleo de la actividad de Abengoa es el medio ambiente en la mayoría de los casos, ¿cómo influye esta particularidad en su gestión?**

El compromiso de Abengoa con la sostenibilidad y con la lucha contra el cambio climático es muy claro y se puede ver en nuestra estrategia y en ►►

A professional portrait of José Manuel Delgado, a middle-aged man with short hair, wearing a dark grey suit jacket, a light blue shirt, and a dark tie with a small pattern. He is standing in an office environment with a wall of framed certificates or awards behind him. His hands are clasped in front of him.

## BÍO

**José Manuel Delgado** se incorporó a Abengoa en 1997 como Ingeniero de Proyecto en su filial Saincel Sistemas Navales. Entró a formar parte del Equipo de Control Corporativo de Sistemas de Gestión en 2005 y en 2012 asumió la Dirección de Calidad y Medio Ambiente.

Es Ingeniero Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad de Sevilla en la especialidad de Organización Industrial. Asimismo, es evaluador acreditado de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)* por el Club de Excelencia en la Gestión y Técnico Superior de Prevención de Riesgos Laborales.

## ENTREVISTA

### José Manuel Delgado

► la definición de nuestra misión que nos identifica como una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medio ambiente.

Este compromiso aplica tanto a nuestros productos y negocios como a nuestros procesos porque creemos que la coherencia es un valor esencial. Los aspectos e impactos ambientales se tienen muy en cuenta en cualquier proyecto que llevamos a cabo. Se trata de elementos que son necesarios y si se prescinde de su control corre un riesgo que en Abengoa no estamos dispuestos a asumir.

#### **9001 o ISO 14001 con otros más recientes como la mencionada ISO 50001?**

Todas estas normas tienen en su esencia, y cada vez más, un mismo hilo conductor que es la gestión de los procesos y la búsqueda de la mejora continua. Por ello, pienso que su convivencia radica en la integración de todos los sistemas que es clave para que una compañía sea eficiente y competitiva. En realidad lo que hace cada norma es poner el foco en un determinado aspecto -calidad, medio ambiente, energía, etc.-, pero son sistemas que tienen que estar alineados. Si no fuera así, simplemente se estaría creando burocracia.

para situarse en “primera línea de batalla” y poder aportar soluciones a unos retos que son imprescindibles para la supervivencia de la humanidad.

#### **La ISO 9001 está en proceso de revisión, ¿qué expectativas despierta entre los profesionales este cambio?**

Los cambios en las normas que regulan, de alguna forma, los sistemas de gestión se adaptan a las buenas prácticas implantadas en las organizaciones más maduras en ese sentido. Abengoa ha apostado fuertemente por la excelencia y nos encontramos en una situación óptima en el ámbito de la gestión



“Nuestro Departamento de Control Corporativo de Sistemas de Gestión sirve como vaso comunicante de las buenas prácticas que implantan los equipos locales de cada país”

“El proveedor no existe para el cliente. Es la organización quien “da la cara”, por lo que puede ver afectada su reputación y desempeño si se realiza una mala gestión en este sentido”



#### **España aparece en el segundo puesto del ranking ISO sobre certificaciones del Sistema de Gestión de la Energía. ¿Qué recorrido prevé para este esquema?**

Pienso que su recorrido es largo. Se trata de una certificación que da respuesta a un reto que preocupa a la sociedad y que está apoyada por iniciativas de la Administración. De hecho, desde antes de la aparición de la Norma ISO 50001 las organizaciones ya se preocupaban por mejorar su eficiencia energética, tanto por las ventajas económicas que esto reporta como por intentar reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

#### **En este sentido, ¿qué visión tiene de la convivencia de esquemas como la ISO**

#### **Kioto se ha extendido hasta el 2020. ¿Cuál es su visión del post-Kioto?, ¿dónde estamos en cuanto a concienciación sobre el cambio climático?**

Es lógico que se haya extendido el acuerdo en el tiempo, porque hay mucho camino que recorrer. Además, la actual situación económica creo que ha influido en la concienciación sobre este asunto y ha repercutido en su avance. Es natural que se hayan destinado recursos a necesidades más inmediatas, porque es difícil pedirles a países en vías de desarrollo que se centren en compromisos de futuro cuando hay necesidades esenciales del presente que no tienen cubiertas. Pero no hay que desviar la atención sobre el cambio climático. La crisis económica pasará y habrá que estar atento

de la calidad. Por ello, los cambios que introduzca la nueva Norma ISO 9001 pienso que vendrán a corroborar que estamos en el buen camino y en la línea correcta.

#### **¿Cómo ayuda la aplicación de sistemas de gestión a la internacionalización de las operaciones?, ¿qué papel desempeñan las normas técnicas como lenguaje entre empresas de distintas localizaciones?**

La internacionalización hace necesario tener que hablar un idioma común. Y las normas constituyen el diccionario y las reglas gramaticales de ese lenguaje internacional. En nuestro caso, que trabajamos en los cinco continentes, las normas son fundamentales para asegurarnos de que en todos los países se tiene la misma forma de expresarse

respecto a procesos, sistemas o documentos. Sin ellas no se podrían encajar las piezas del puzzle que constituyen un proyecto. Es vital contar con un lenguaje de dirección de proyectos normalizado y estandarizado, y nuestros clientes nos demandan y valoran esto cada vez más.

**En su opinión, ¿cuáles son los elementos clave para la implantación con éxito de un sistema de gestión?**

Es esencial el impulso y la involucración por parte de la alta dirección, que es quien tiene que guiar al resto de la organización con el ejemplo. Junto a este impulso es necesario

Los proveedores son parte esencial de la cadena de valor de la empresa y pueden llegar a poner en peligro el producto final y la satisfacción del cliente. En muchos casos el proveedor es transparente para el cliente y es la organización quien “da la cara”, por lo que puede ver afectada su reputación y desempeño si se realiza una mala gestión de éstos. En Abengoa somos muy conscientes de la importancia de ese eslabón dentro del sistema de gestión de la calidad.

Hasta ahora veníamos realizando la gestión de proveedores de forma descentralizada en cada unidad de negocio, lo que no nos permitía aprovechar una serie de

nuestro camino. Las auditorías de certificación deben incidir en todos aquellos aspectos que constituyan un riesgo para la compañía en la consecución de sus objetivos. No se trata tanto de cumplir con todos los requisitos de la norma, sino que la norma nos ayude a cumplir nuestras metas.

**¿Cómo ha evolucionado en las empresas el papel del responsable de calidad y de medio ambiente en los últimos años?, ¿cómo ve su futuro?**

Creo que ya ha pasado la época en la que el área de calidad y medio ambiente era la encargada de la documentación y su objetivo

**“El recorrido de la ISO 50001 es largo. Da respuesta a un reto que preocupa a la sociedad y que está apoyado por iniciativas de la Administración”**

**“Es fundamental realizar un ejercicio de comunicación y concienciación con todos los profesionales, para que no pierdan la motivación y el compromiso con los sistemas de gestión”**

contar con la implicación y compromiso de todos los empleados, ya que los sistemas de gestión los aplican las personas. Los profesionales deben conocer hacia dónde se dirige la organización y qué pueden aportar ellos en la consecución de los objetivos de la compañía. Hay que dejar claro que los sistemas de gestión aportan valor y facilitan la consecución de estos objetivos y que no se trata de un tema burocrático. Por ello, es fundamental realizar un ejercicio de comunicación y concienciación de este mensaje a todos los profesionales para que no pierdan la motivación, el compromiso y cumplan los procedimientos.

**¿Cómo estructura Abengoa el mantenimiento de un nivel determinado de calidad entre sus proveedores?**

sinergias y oportunidades. Por ello, el pasado año pusimos en marcha un ambicioso proyecto para mejorar la gestión de proveedores. De esta manera, un proveedor no debe homologarse con las diferentes compañías que forman parte de Abengoa, sino una sola vez y nos verá como una sola marca. Este proyecto está ya muy avanzado, hemos puesto todos los recursos para que funcione correctamente y queremos que esté implantado a lo largo de 2014.

**¿Qué es lo que espera una organización como Abengoa de una entidad certificadora?**

Principalmente debe aportarnos valor. Para ello es fundamental que se convierta en un socio estratégico que nos acompañe en

era conseguir la certificación. Ahora las organizaciones reconocen el valor añadido que aporta esta dirección y, de hecho, cada vez se encuentra más cerca de la alta dirección. Y es que los criterios que manejan se aplican y son tenidos en cuenta en las decisiones estratégicas. Además, no creo que deba estar integrada en ninguna otra parte de la organización, ya que también debe realizar una labor de supervisión de todos los sistemas y necesita una independencia del resto de áreas para poder evaluarlo y supervisarlos con libertad.

Por último, pienso que ese efecto integrador de los sistemas al que aludía antes también condiciona el perfil y la función de quien dirige esta área. Se trata de conducir a la organización hacia la excelencia. ▀