

Pablo Ferrer

Corporate Quality Manager
Grupo Roca

“Empatizar con nuestros interlocutores allá donde operamos es clave para el éxito de los sistemas de gestión”

Roca conmemora este año su primer centenario. El grupo, de capital íntegramente español, es un referente internacional en la creación de espacios de baño. Su *Corporate Quality Manager* asegura en esta entrevista que los sistemas de gestión son una herramienta vertebradora de todas las operaciones de fabricación y comercialización en los 170 países en los que opera.

A lo largo de sus cien años de vida, que cumple este año, el Grupo Roca ha acumulado numerosos reconocimientos en diseño, sostenibilidad e innovación. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de calidad en la organización?

Roca introdujo los primeros conceptos de calidad en la década de 1950 y ya poseía un sistema propio antes de la primera versión de las normas ISO 9000. Desde entonces, hemos adaptado los conceptos de calidad a la estructura organizativa de manera natural pero sin dejar de imprimir un carácter propio. Sin duda, en esta transición nos han ayudado las corrientes internacionales impulsadas por industrias punteras mediante las marcas de certificación, así como la evolución lógica de la familia de normas ISO 9000. Fuimos también una de las primeras compañías en certificar el sistema de gestión de la calidad, a principios de la década de 1990.

Somos una empresa fabril, por lo que históricamente la evolución del concepto de calidad ha ido ligada al producto. Sin embargo, hace una década empezamos a introducir progresivamente aspectos como gestión por procesos, mejora continua,

captación de satisfacción del cliente... Y sus correspondientes controles estadísticos. Hoy, estas ideas ya se encuentran asentadas en el Grupo, como demuestra la normalidad con la que hablamos de liderazgo o de sistemas de evaluación de posibles riesgos en procesos, o el modo de identificar y atender a los grupos de interés.

Desde el punto de vista organizativo, ¿cómo estructura el Grupo la función de Calidad?

Nuestro objetivo en cualquier mercado es asegurar que los clientes reciban un producto que colme sus expectativas y cumpla los requerimientos técnicos más exigentes. En el ámbito organizativo, distinguiría entre países con actividad fabril y países en los que únicamente operamos comercialmente.

En el primer caso, cada una de nuestras plantas de fabricación cuenta con un centro de gestión de calidad que da servicio a toda la cadena de valor: se responsabiliza de la validación de desarrollos, el mantenimiento del sistema de calidad, el reporte de resultados de auditoría y la información de mercado. A su vez, cada país cuenta con la figura del coordinador, responsable de

transmitir y garantizar la aplicación de las políticas corporativas de calidad. La gestión se simplifica en países con presencia sólo comercial, ya que las operaciones se centran en controlar la recepción de producto y captar la satisfacción de cliente. En ambos casos, los responsables de calidad reportan directamente a los gerentes de cada país, con el objetivo de ser lo más flexibles y ágiles posibles a la hora de atender las consultas o peticiones de otros departamentos.

Tienen presencia en 170 países y cuentan con 79 plantas de producción, ¿qué papel juegan los sistemas de gestión en la internacionalización de las operaciones?

Un papel fundamental. Son la herramienta vertebradora de todas las operaciones relacionadas con la fabricación y comercialización de productos. Nuestra principal tarea tras adquirir o construir una planta es la implantación de un departamento encargado de replicar el modelo corporativo establecido desde central. El sistema de gestión permite documentar procesos, registrar indicadores, monitorizar desviaciones o planificar cambios de un modo uniforme y neutro, independientemente del país de operación. En definitiva, actúa de cuerpo básico de desarrollo o apoyo de otros sistemas; por ejemplo, el medioambiental. Cuando se opera en distintos países, es importante tener en cuenta que “igualdad” no es “homogeneidad”: las políticas corporativas pueden ser las mismas pero no se aplican siempre igual. En este punto participa el sistema de gestión





BIO

Licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Valencia y MBA por la Universidad CEU San Pablo, **Pablo Ferrer** se incorporó en 2002 al Grupo Roca, donde ha ocupado cargos de responsabilidad en áreas de producción y calidad, nacionales e internacionales. Desde su actual cargo de *Corporate Quality Manager* del Grupo, es responsable de trazar las políticas de calidad, del cumplimiento anual del programa de mejora continua, y del análisis de necesidades y expectativas de los clientes.

ENTREVISTA

Pablo Ferrer



“El sistema de gestión de la información nos permite conocer, casi en tiempo real, lo que sucede en cada filial y evitar viajes innecesarios de un país a otro. También se realizan auditorías de producto en nuestros almacenes centrales para pulsar el estado de la fabricación previo al lanzamiento”

“De una entidad de certificación esperamos rigor, comprensión, compromiso, apoyo y flexibilidad”

► **¿Qué modelo siguen para asegurar niveles de calidad homogéneos en todos los emplazamientos?**

El escenario actual se define por la presencia multinacional y la demanda de los clientes de un *time to market* cada vez más ajustado. Para responder adecuadamente, en el proceso de validación de producto aprovechamos al máximo las ventajas de nuestro sistema de gestión de la información para conocer, casi en tiempo real, lo que sucede en cada filial y evitar “viajes” innecesarios de un país a otro.

La aplicación de un modelo único en todos los centros productivos ha permitido alcanzar la plena confianza en la actividad local. En este sentido, nos centramos principalmente en asegurar que cada filial conozca y aplique las políticas de calidad corporativas, destine cualitativa y cuantitativamente los recursos necesarios, y adecúe las instalaciones para dar respuestas a las tareas asignadas. Posteriormente realizamos tareas de seguimiento, como auditorías periódicas al centro desde un punto de vista de producto, proceso y sistema. También se realizan auditorías de producto en nuestros almacenes centrales para pulsar el estado de la fabricación previo al lanzamiento. Por último, tenemos establecido un reporte unificado y periódico sobre aquellos aspectos necesarios para garantizar un funcionamiento adecuado del departamento y

asegurar que el producto cumple las especificaciones previstas.

Tienen implantados sistemas de gestión de calidad y medio ambiente según las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004. ¿Han iniciado el proceso de transición a las versiones de 2015?, ¿qué medidas están tomando para adecuarlos?

Desde la misma publicación de las normas empezamos a identificar los principales hitos y asignar recursos a las acciones derivadas. Tras incorporar esta planificación en nuestro sistema de gestión, somos conscientes de la responsabilidad de liderar los cambios que supondrá la adecuación al nuevo sistema.

Tras una primera fase de formación del personal de Gestión de Calidad en los conceptos básicos de las nuevas versiones de las normas ISO 9001 y 14001, se realizó un ejercicio de evaluación y diagnóstico (“análisis de brechas”), con entrevistas a un número representativo de trabajadores de diversos departamentos de la compañía. Se trata de una herramienta muy potente, que proporciona una visión realista de la situación actual desde el punto de vista de la gestión de la calidad, además de ser el punto de partida principal para identificar, desarrollar y conducir la estrategia de transición a la nueva norma.

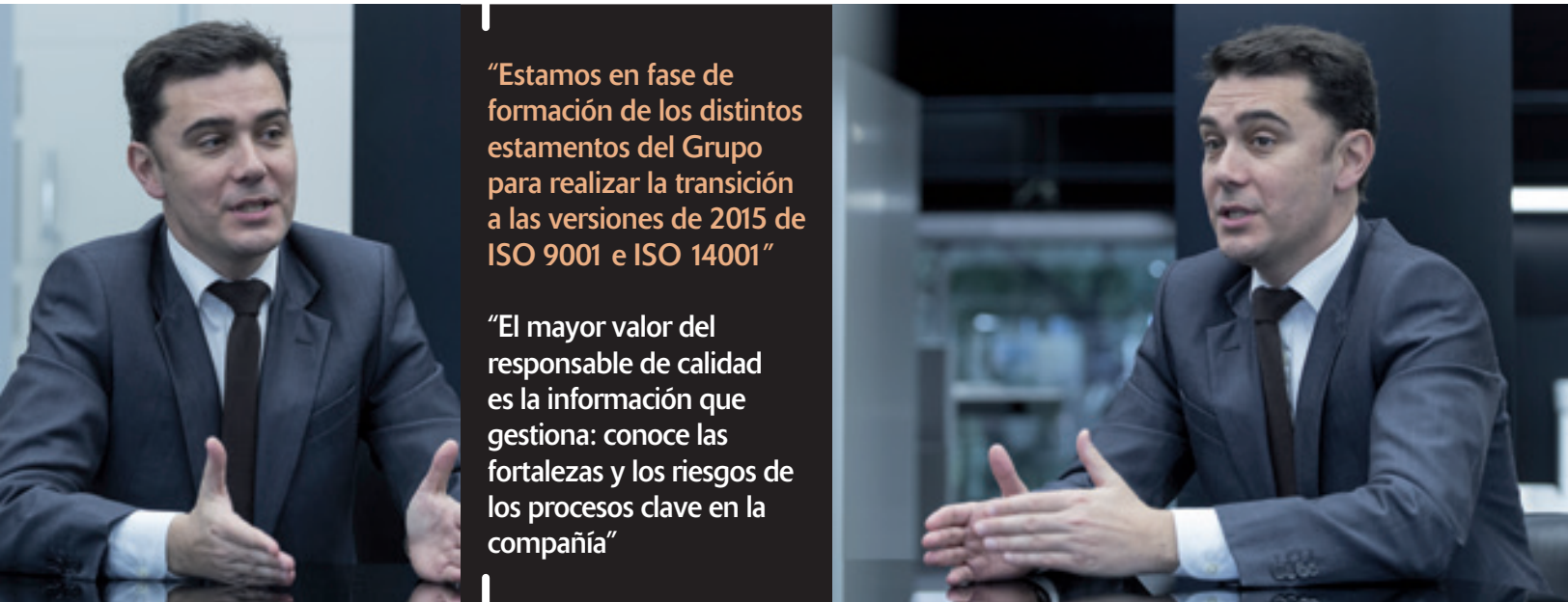
Actualmente nos encontramos en la fase de formación a los distintos estamentos del

Grupo, mediante sesiones adaptadas a cada colectivo. A mediados de año recibiremos la auditoría de renovación del sistema de gestión Ambiental frente a la nueva versión de la norma, que será nuestra primera toma de contacto con una auditoría externa. El proceso culminará con la auditoría y certificación del sistema de Gestión de la Calidad.

Nuestra preparación frente a la validez de los certificados nos permite afrontar los cambios con la antelación suficiente para llegar a la auditoría de certificación habiendo incluso validado la idoneidad de la adaptación en auditoría interna.

¿Cuáles son, a su juicio, las claves para la implantación y mantenimiento con éxito de un sistema de gestión?

Sin duda, las personas. La implantación de un sistema es relativamente fácil desde un punto de vista documental y organizativo. La dificultad real aparece cuando introducimos conceptos como concienciación, implicación o liderazgo, fundamentales en un proceso de implementación. Además, existe la complejidad añadida de la multiculturalidad: implantar y controlar un sistema de gestión con éxito depende principalmente de la capacidad de empatizar con nuestros interlocutores en los países donde operamos. Si ya es difícil implantar un sistema de calidad en un entorno controlado, las dificultades




“Estamos en fase de formación de los distintos estamentos del Grupo para realizar la transición a las versiones de 2015 de ISO 9001 e ISO 14001”


“El mayor valor del responsable de calidad es la información que gestiona: conoce las fortalezas y los riesgos de los procesos clave en la compañía”

se multiplican cuando nos trasladamos a un escenario internacional.

También es básico disponer de un sistema corporativo de calidad sólido, unificado y sin fisuras, pero a la vez exportable, flexible y con capacidad de adaptarse a las distintas necesidades. Para mantener el sistema actualizado y con capacidad de respuesta inmediata son necesarios dos atributos básicos: primero, un equipo humano multidisciplinar, implicado, formado, con experiencia en entornos internacionales y alta capacidad de adaptación; y segundo, un uso intensivo de las tecnologías de la información. Más allá de mecanismos convencionales de intercambio de datos, contamos con una sofisticada red digital de alcance global, que permite la transferencia de conocimiento de manera inmediata.

Otro indicador de eficacia de implantación del sistema, ampliamente utilizado por las filiales, es la generación de acciones de mejora. A mayor número de acciones implementadas con éxito, mejor es el ratio que indica la evolución positiva del sistema.

Disponen de la Marca  para numerosos productos fabricados en sus plantas en España y Portugal, China, Marruecos y Polonia. ¿Qué percepción cree que hay de esta marca fuera de nuestras fronteras? En el mercado nacional es, sin duda, un

requerimiento básico y necesario. En entornos internacionales depende de que el país de destino posea marca de certificación propia y esté asentada. En mercados sin una referencia de calidad de producto –en particular, de un producto tan específico como el nuestro–, los requisitos de la marca  se perciben como un plus de exigencia, así como la antesala para disponer de un sistema de gestión de calidad más adecuado y reconocido internacionalmente.

¿Qué espera una organización como la suya de una entidad de certificación?

Es complicado sintetizar en pocas palabras qué espera Roca de una entidad como AENOR. Lo resumiría como un compendio de actitudes por ambas partes frente a múltiples escenarios: rigor, comprensión, compromiso, apoyo o flexibilidad, entre otros. Todo ello nos debe conducir a un impulso conjunto de la mejora de procesos y organizaciones, siempre en beneficio de un producto que asegure la satisfacción del cliente.

¿Qué valoración hace de la estructura de la calidad en el tejido económico español, frente a otros países desarrollados?

Los vaivenes económicos de los últimos años han distorsionado los indicadores de calidad que anticipaban una evolución muy

satisfactoria. Pese a esta incertidumbre, destacaría la consolidación de conceptos como la gestión de la innovación, la captación de la voz del cliente y su posterior tratamiento, o la aplicación de la tecnología en el manejo de un gran volumen de datos.

En otros aspectos estamos ciertamente distanciados de países homólogos. Por ejemplo, es necesario progresar en la transformación digital (Industria 4.0 o Internet de las cosas) o en la llamada “economía circular”, de necesaria aplicación en un futuro inmediato si queremos alcanzar el nivel de reducción de emisiones de gases de tipo invernadero que pretende la Comisión Europea.

¿Cómo valora la evolución en las empresas del responsable de calidad en los últimos años?

Ha sido una evolución muy relevante. Esta figura ha pasado de actuar como un notario de una realidad industrial desde un punto de vista eminentemente técnico a consolidar un rol de gestor multidisciplinar, capaz de alinear los objetivos de calidad con la estrategia de la compañía. El mayor valor es la información que gestiona: conoce las fortalezas y riesgos de los procesos clave en la compañía, y se postula como una figura cada vez más próxima a gerencia como impulsor de acciones encaminadas a la mejora continua. 