

Director de Calidad

El “centrocampista” que crea y reparte juego

El director de calidad de hace 20 años, muy técnico y centrado en el control de producto, ha dado paso a un gestor implicado en la estrategia de la organización. Utilizando el símil futbolístico, es quien crea y distribuye el juego para que se cumplan las expectativas de los clientes. Aquellos equipos que han apostado por este tipo de jugador han salido reforzados de la crisis económica de los últimos años. Aquí explicamos por qué.

Manuel Romero
Director de
Marketing Sectorial
AENOR

El símil al que más se asemeja la actual actividad de un responsable de calidad quizás sea la del centrocampista, que es capaz de crear y distribuir juego en su organización de modo que se cumplan las expectativas de los clientes; entendidos estos dos últimos términos en el más amplio sentido de la palabra.


Los actuales directores de calidad manifiestan que han pasado de la preocupación reactiva por el producto no conforme y la recopilación de firmas de antaño a la implicación de lleno en los procesos y en la gestión. Los antiguos directores de calidad, más técnicos y enfocados al control, han dado paso a los actuales, más gestores e implicados en la estrategia y en la operativa, cuyos perímetros están más difuminados y para los

que la transversalidad es el *modus operandi* habitual.

El siguiente capítulo, aún por escribir, es el del papel del futuro director de calidad. Para hacer una estimación necesitamos ver qué ha pasado, cómo ha evolucionado esa función. Lógicamente ha evolucionado con el concepto de calidad, pero no sólo con él. También lo ha hecho con las estrategias empresariales, con la transformación tecnológica de las empresas y la evolución del mercado en general.

Para entender mejor esa transformación es importante tener una visión 360° de las nuevas implicaciones de la dirección de calidad, comenzando por repasar aquellos factores que influyen decisivamente en ella.

El **liderazgo** en la organización y su estrategia son elementos clave



que marcan la orientación y el contenido de la dirección de calidad. Las organizaciones, según se trate de convencidas, pragmáticas o escépticas de la calidad, presentan enormes diferencias en cuanto a las responsabilidades en esta materia y en su visión de ella.

Las **expectativas de los clientes** actuales no tienen nada que ver con los de hace 20 o 30 años. En el entorno B2C, los clientes están muy informados e interrelacionados, requieren respuestas instantáneas y valoran especialmente que le sorprendan favorablemente. En las relaciones B2B lo anterior se da por supuesto y el control de las responsabilidades marca la tendencia con una búsqueda del cumplimiento de todo tipo de requisitos legales y voluntarios.

La **actividad de la organización**. Que fabrique productos o preste servicios también influye notablemente. Y dentro de cada uno de ellos, pueden existir diferentes enfoques dependiendo del sector de actividad en el que se encuadre, sobre todo entre los que se dirigen directamente a los consumidores y los que se dirigen a otras empresas. Dentro de los primeros no es lo mismo aquellos cuyos productos o servicios pueden incidir directamente en la salud de los consumidores y aquellos en los que no.

El **desarrollo tecnológico** y la capacidad de adaptación. Los cambios en el entorno y la velocidad a la que se generan hacen que la capacidad de reacción ante ellos se convierta en otro elemento clave. Los cambios

tecnológicos han influido hasta el punto de plantear cambios de modelo de negocio. Ya no sólo se trata de una cuestión de ser bueno, es una cuestión de ser o no ser.

La evolución de la calidad

Lógicamente, las funciones de los responsables de calidad han evolucionado en función de cómo ha evolucionado la propia calidad.

Por razones de espacio no entraremos en detalle de las fases iniciales de la calidad, cuando tenía más que ver con la exhaustiva inspección final de los productos y el aseguramiento de la calidad.

Si hay un testigo privilegiado de cómo ha evolucionado la función es el estándar ISO 9001, desde su aparición en 1987 hasta el momento ►►



GESTIÓN

► actual. El efecto producido podría asemejarse a un efecto zoom. De lo concreto a lo global, de la inspección total a la estadística y de la estadística a la gestión de riesgos, incorporando áreas de conocimiento y añadiendo valor. Del enfoque a los productos y servicios al enfoque en los clientes, profundizando en la relación con ellos. De la visión analítica y microscópica a la visión holística de la gestión con enfoque en el cliente. De la toma de muestras a la implantación de los ciclos PDCA y de ahí a ser catalizador de la implantación de círculos virtuosos en las empresas en todas las áreas de conocimiento que se han ido incorporando en la gestión de las organizaciones, la sostenibilidad, la prevención de riesgos, la seguridad o la responsabilidad social.

La primera familia de estándares ISO 9000 ratifica un papel del responsable de calidad de profunda orientación técnica y de control. El primer gran salto se produjo en la versión del año 1994 cuando se introduce el concepto de acciones preventivas dando un importante enfoque a la gestión y, en concreto, a los sistemas de gestión. Con la versión del año 2000, la calidad se orienta a

Los directores de calidad hoy son verdaderos expertos en sistemas de gestión, con independencia de que éstos sean de calidad, medio ambiente, seguridad, etc.

la gestión, haciéndose hincapié por primera vez en el enfoque a procesos y situando al cliente en el centro.

La versión de 2008 sólo introdujo cambios menores, pero la última versión, del año 2015, sí introduce criterios nuevos y pareciera estar pensada fundamentalmente para garantizar la continuidad de las empresas. La visión de la calidad que se transmite es de “multidimensionalidad”. Más allá de los clientes pide que se identifiquen las demandas de los demás grupos de interés. El análisis del contexto interno y externo, así como la gestión basada en riesgos obligan a la función de calidad a una creciente transversalidad y a tener una visión holística de la organización. Los riesgos para la calidad pueden estar en cualquier función de la empresa,

en las compras, en los recursos humanos, etc. y no sólo en el proceso principal.

Hay que destacar un hecho clave de la última revisión, la normalización internacional ha introducido el concepto de estructura de alto nivel (HSL, por sus siglas en inglés). Ésta es una estructura común a todas las normas de sistemas de gestión que busca su optimización y una más fácil integración, independientemente del tema que traten.

En un escenario en el que todos los sistemas de gestión, ya sean de la calidad, medioambientales, de responsabilidad social, de seguridad, de innovación, etc. tienen una estructura común es fácil considerar que la máxima experiencia en sistemas es la de los responsables de calidad, no





Las empresas que creen en la calidad entienden que los diferentes sistemas de gestión no son elementos independientes que forman un sistema multicapa, sino que es una única capa sistémica capaz de dar respuesta a las especificidades propias de cada tema abordado

en vano llevan 30 años aplicándolos. Por esta razón, el director de calidad se está transformando en un responsable de sistemas de gestión.

Capa sistémica

Es un hecho que los sistemas de gestión, independientemente de su evaluación por un tercero independiente, se han revelado como una herramienta robusta para evidenciar el cumplimiento de crecientes exigencias legales y voluntarias. Además refuerzan la búsqueda de la diferenciación en el mercado y propician que el director de calidad actual se enfrente a la necesidad de conocer

temáticas cada vez más especializadas y participar en foros cada vez más interdisciplinares.

Las empresas que creen en la calidad, las convencidas, entienden que los diferentes sistemas de gestión de lo que podríamos denominar “calidad global” (calidad extendida a otros campos no considerados habitualmente como tales) no son elementos independientes que forman un sistema multicapa lleno de requerimientos burocráticos que no aportan valor, sino que es una única capa sistémica capaz de dar respuesta a las especificidades propias de cada tema abordado. ►►

OPINIÓN



Mariola Domenech

Gerente de procesos y calidad
Acciona S. A.

En todos los negocios

ACCIONA es una empresa global líder en la promoción y gestión de infraestructuras (construcción, industrial, agua y servicios) y energías renovables, con presencia en más de 40 países. En el ADN de nuestra actividad figuran la lucha contra el cambio climático y el compromiso con el desarrollo de las comunidades en las que operamos.

Nuestra apuesta por un enfoque de la actividad empresarial basado en la sostenibilidad y en la excelencia técnica, unido a las exigencias que implica ser competitivo en un mercado globalizado -con clientes y usuarios muy cualificados e informados-, hace que la calidad de nuestros productos y servicios, así como la eficiencia en nuestras operaciones, sea clave en la estrategia de la compañía.

La materialización de esta estrategia requiere de dos pilares fundamentales: el máximo compromiso de la alta Dirección, incluyendo la Calidad en la gestión de los procesos de la compañía, y la existencia de equipos de Calidad con una visión transversal que participen activamente en su mejora continua.

Esta estrategia se articula, entre otras herramientas, a través del Plan Director de Sostenibilidad, estructurado por objetivos estratégicos y operativos, que se aplican a toda la organización pero con especificaciones para cada área de negocio, con el objetivo de acercar la sostenibilidad y la calidad a la naturaleza de cada línea.

Además, en todos los negocios de la compañía existe un Departamento de Calidad que supervisa el desarrollo de estos objetivos, participando en proyectos estratégicos como la inclusión de requisitos PMI en la gestión de sus contratos y en la mejora de procesos, utilizando la metodología Lean.

OPINIÓN



Leire Sacristán
Directora de Calidad
de la División
Europa Norte
Gestamp

La revolución de la calidad

El papel de la calidad dentro de los fabricantes de componentes para la automoción ha adquirido una relevancia creciente, pasando de ser una función normativa y documental a estar totalmente integrada en la consecución de un producto para un mercado cada vez más exigente.

A día de hoy la calidad vive un momento disruptivo. Y gran parte de eso tiene que ver con el nuevo paradigma tecnológico en el que nos movemos. Uno de los objetivos de la Industria 4.0 es, sin duda, el perfeccionamiento de la gestión de la calidad, pensando en un modelo preventivo, en lugar de correctivo.

Una mejor monitorización y conocimiento de los procesos permite centrarse en producir piezas buenas y no en detectar las malas. En este sentido, proyectos que Gestamp tiene en marcha, como el de la monitorización de la tecnología estrella del Grupo, la estampación en caliente, encajan al máximo con esta nueva oportunidad para la calidad.

Este modelo predictivo está en línea con la mejora continua necesaria para un proveedor de primera línea que quiere dar algo diferencial a sus clientes. Además, acompaña al enfoque en gestión de riesgos y aprovechamiento de las oportunidades de mejora que incorpora la nueva IATF 16949. Obtenemos mucha información de nuestras líneas que nos permite tomar decisiones.

La calidad tiene una gran oportunidad dentro de este modelo de fábrica conectada y puede ser un gran apoyo para toda la organización en este camino. El objetivo de toda la organización en Gestamp es el mismo: servir a nuestros clientes los componentes con la calidad que esperan de nosotros.



GESTIÓN

► El papel del director de calidad tiene mucho que ver con la visión de la calidad que la organización tenga. Los convencidos tienen una visión estratégica de la calidad, proactiva, preventiva, ágil en la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, de excelencia en los servicios y productos que facilitan. Actúan como auténticos expertos en los sistemas de gestión, con independencia de la temática que se aborde.

Perspectivas

Analizada la trayectoria, y con las evidencias actuales, las tendencias parecen claras y pueden resumirse en tres. En primer lugar, los clientes, muy interrelacionados e informados, demandan experiencias únicas de compra, certidumbre en los compromisos contractuales y plazos de entrega rápidos.

La tecnología, por su parte, está implicando una revolución en los sistemas de producción y de control pero, a medida que avanza la digitalización,

y dada la mayor exposición, el reto fundamental estará en garantizar la seguridad de información clave para los negocios.

Y en tercer lugar, los grupos de interés, y no sólo los clientes, demandan atención por parte de las organizaciones. Aunque el cliente seguirá siendo el centro, y será necesario anticiparse y sorprenderle en sus expectativas él no será el único foco de atención, los grupos de interés identificados serán coprotagonistas en la gestión de la calidad. Sorprender a los clientes compitiendo con grandes y altamente técnicas estructuras representará un reto de envergadura.

Ante los continuos cambios del entorno se impone la gestión enfocada a riesgos, lo que supone tener una visión global de los riesgos de negocio al tiempo que sobre los específicos de la calidad y otras áreas funcionales. Esto implica identificar todo tipo de riesgos y preparar planes de



El director de calidad es el nodo en el que confluye y desde el que se generan la información y las acciones transversales de la organización

actuación que sean capaces de anticiparlos o, en su defecto, mitigarlos. La resiliencia será un elemento que habrá que tener en cuenta. Se ha podido comprobar que aquellas organizaciones que abordaron proactivamente estos cambios han salido más reforzadas de la crisis.

La calidad ya no es una función aislada, la calidad está en todas las funciones de las organizaciones. En las compras, en la atención al cliente, en la seguridad de los datos, en el cumplimiento de todos los requisitos y compromisos, en el marketing, en el diseño y la innovación, etc.

El director de calidad actual parece que debiera saber de todo y estar presente en todo. Aunque alguna parte de verdad sí haya, el responsable de calidad, conocedor de los procesos y de los sistemas, sí podría ser

el nodo en el que confluye y desde el que se generan la información y las acciones transversales.

Asimismo, está implicado en toda la cadena de suministro porque, independientemente de externalizaciones, es responsable de que se cumplan los compromisos contractuales adquiridos de requisitos de calidad y seguridad de los productos o de niveles de servicio.

Confluyen en él requisitos legales cada vez más profusos a la vez que requisitos regulatorios y de clientes cada vez más exigentes.

No sabemos cómo será en el futuro la dirección de calidad, pero parece claro que no será sencilla en cuanto a contenido ni bien delimitada en cuanto a perímetro, pero en un contexto tan complejo es casi seguro que resultará muy necesaria. ▀

OPINIÓN



Ignacio Martín Cuevas

Director de Experiencia de Cliente y Calidad Santander España

Hemos industrializado la calidad

En el Santander el cliente es el “centro de todo lo que hacemos”. Saber escuchar, entender sus necesidades, responder con soluciones innovadoras y construir relaciones de confianza a largo plazo, son las bases sobre las que sustentamos nuestro compromiso con los clientes.

En los últimos años la búsqueda de la mejora continua nos ha ayudado a adaptarnos a las necesidades del mercado y aprender de la experiencia de nuestros clientes; partimos de aplicar una calidad “más básica” centrada en encuestas globales de servicio a la actualidad, donde “hemos industrializado la calidad”.

Esto nos permite conocer la experiencia reciente del cliente en cualquier transacción que realice por cualquier canal y dar respuesta inmediata, mejorando su satisfacción en los casos que corresponda, lo que se ha visto acelerado gracias a la digitalización. Por otro lado hemos creado el *Customer Center*, cuya metodología nos permite asegurar que incorporamos la “voz del cliente” antes, durante y después del lanzamiento de nuevos productos y servicios, analizando no sólo la opinión de los clientes sino también la de los empleados.

En el camino hacia la excelencia, hemos apostado por el modelo de Calidad en la gestión EFQM que acelera la aceptación de la Calidad en la Organización, como base de su estrategia. La revisión continua, nos ayuda a descubrir y analizar los puntos fuertes y áreas de mejora, en definitiva en qué punto nos encontramos respecto a la excelencia.