

**Especial:** “Calidad en tiempos de crisis: valor añadido y oportunidades de mejora”.

Artículo publicado en la revista FORUM CALIDAD

## El futuro de la función calidad

**A partir de la petición recibida de la dirección de la revista Forum Calidad de elaborar un artículo bajo el título “calidad en tiempos de crisis: valor añadido y oportunidades de mejora”, con el objeto de conmemorar el XXII aniversario de la revista (por cierto todavía conservo algunos de los números iniciales de esta revista que nos ha acompañado en los últimos 22 años), decido enfocar mis reflexiones, no sólo para evaluar la gestión de calidad en tiempos de crisis, sino realizar una reflexión sobre el futuro de la función calidad en las organizaciones, una vez superada la crisis.**

Es curioso analizar que la historia de esta revista, coincide en el tiempo con la historia de la norma ISO 9001, y por lo tanto ha sido un foro de opinión que ha evolucionado de forma paralela con el incremento de la importancia de la calidad, primero en las empresas, y hoy en día, en cualquier tipo de organización.

### **Una mirada retrospectiva:**

A finales de los 80, pocas empresas a excepción de las relacionadas con los sectores nuclear, químico, automoción y militar, disponían de sistemas de gestión de la calidad tal como los entendemos hoy en día. Salvo las citadas excepciones, la mayor parte de empresas industriales disponían de departamentos de control de calidad, cuya actividad se basaba en realizar los controles en recepción de materiales, control en proceso y control final, utilizando los planes de control y las técnicas de inspección por muestreo con las ya casi olvidadas tablas de las Militar Standard (Fig. 1).

En los 90, aparece el concepto de aseguramiento de calidad, “más vale asegurar que controlar” nos explicaban y empieza lentamente la implantación de la norma ISO 9001, básicamente en filiales españolas de empresas internacionales. Empezamos a redactar los primeros y largos manuales de calidad y los procedimientos,...

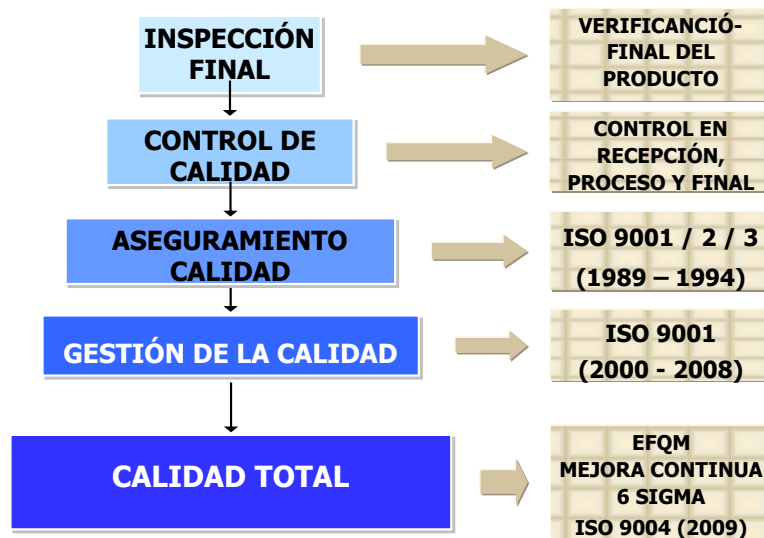


Fig. 1: Evolución de la función calidad

Palabras como acciones correctoras, preventivas, auditorías internas,... empiezan a formar parte de nuestro argot como responsables de calidad. A finales de la década la función calidad está plenamente consolidada en las empresas industriales, y muchas de ellas ya certificadas por ISO 9001, y empieza a extenderse a empresas de servicios y a las administraciones públicas.

Ya en el inicio del siglo XXI, la función calidad logra su pleno apogeo, tanto a nivel de organigrama (con dependencia directa de la dirección y participando activamente en las decisiones importantes), como a nivel operativo, con estructuras importantes y con la misión de gestionar procesos estratégicos y claves de las organizaciones. El impulso de la versión 2000 de la ISO 9001, con la orientación a procesos, la gestión de indicadores y la mejora continua, marca el punto álgido, llegándose a final de la década con unas 70.000 organizaciones españolas certificadas por ISO 9001, y liderando a nivel europeo e iberoamericano los modelos de excelencia.

Además se produce una gran eclosión de modelos de gestión de la calidad (Fig. 2), que siguen los pasos de ISO 9001: ISO TS 16949, EN 9100, IRIS, ISO 9004, ISO 17025, EFQM,...

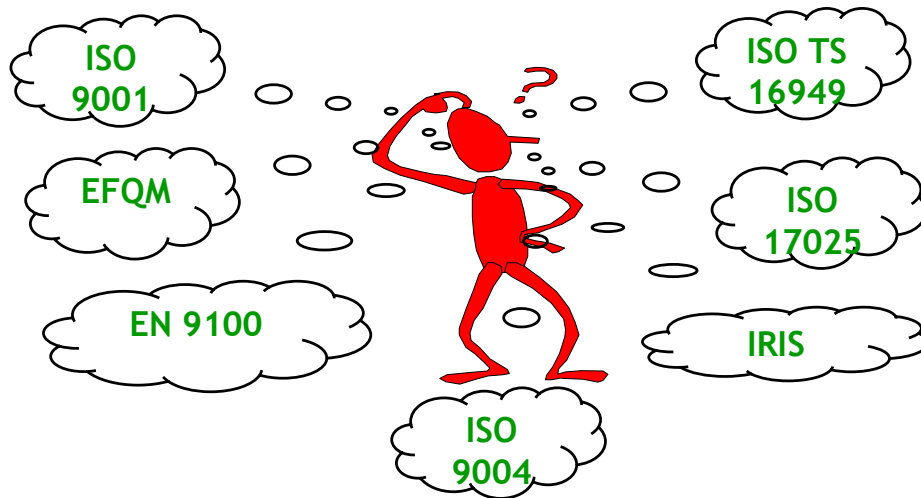


Fig. 2 Modelos de gestión de calidad

Y en esta situación llega la crisis. En los últimos años hemos vivido como la situación económica y financiera de los mercados golpeaba de forma importante a todo tipo de organizaciones. Unas 10.000 empresas españolas pierden la certificación ISO 9001 (Fig. 3), en tan sólo un año y para otras el sistema de gestión de la calidad, pasa ser un proceso de soporte o secundario, primando las actividades comerciales o productivas. Incluso la demanda de profesionales formados en el ámbito de calidad empieza a decaer de igual forma que los salarios ofrecidos.

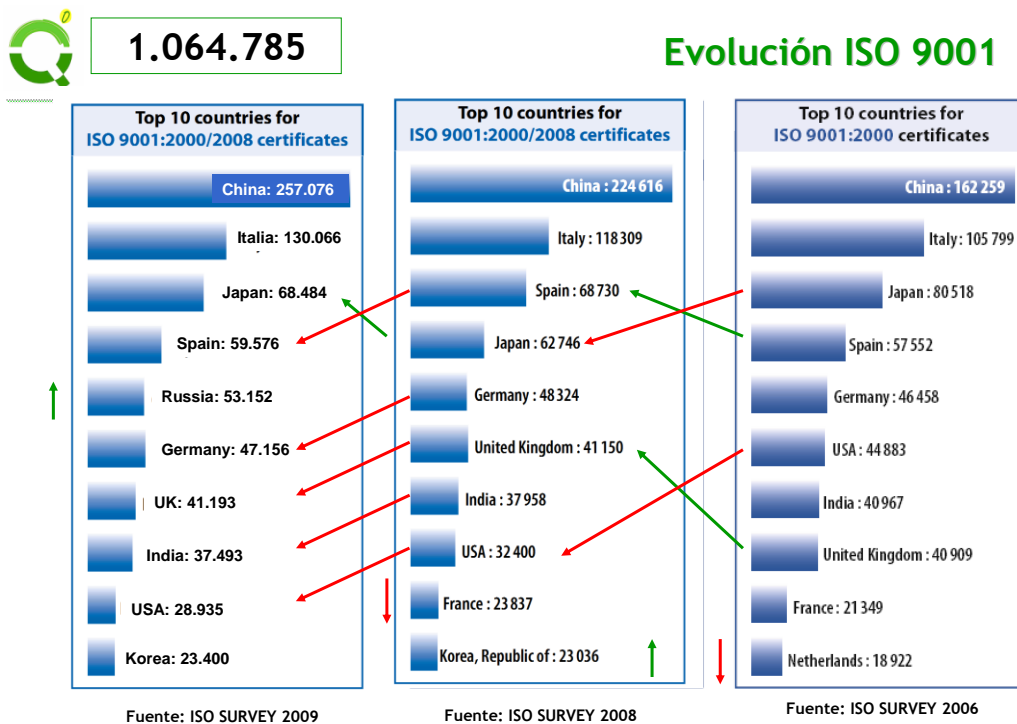


Fig. 3. Evolución certificación ISO 9001.

Sin ánimo de actuar como adivino, me atrevo a enunciar algunos de los escenarios posibles en los que actuará la función calidad en un futuro próximo (Fig. 4):

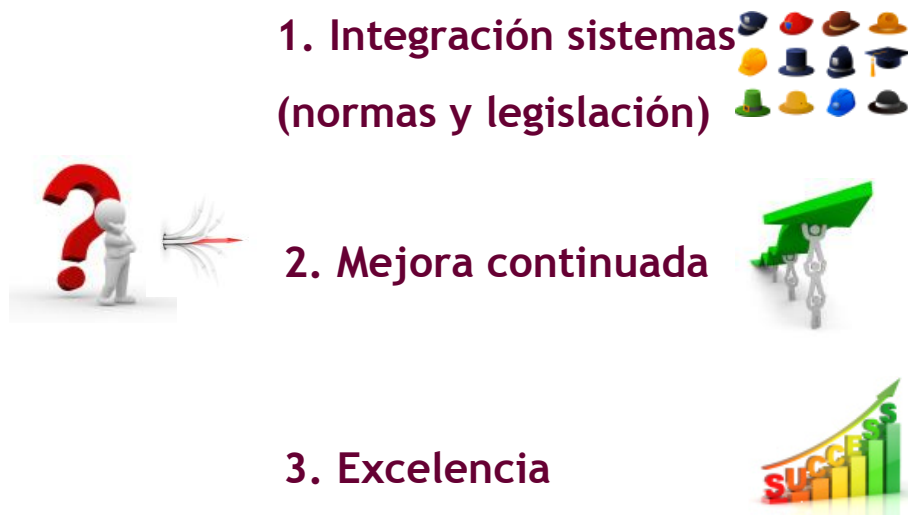


Fig. 4: Opciones de futuro de la función calidad.

### **1. SIG: Responsable de los sistemas integrados de gestión.**

A la sombra de la norma ISO 9001, han ido apareciendo otros modelos de gestión con estructuras paralelas y fácilmente integrables, tanto a nivel documental como de operativa. Entendemos que la función calidad, sobre todo en pequeñas y medianas organizaciones, puede liderar la implantación e integración de estos sistemas, lo que requerirá una formación específica en cada uno de ellos. Los modelos más utilizados son (Fig. 5):

- Sistema de gestión de calidad: ISO 9001, ISO TS 16949, EN 9100, IRIS, ISO 17025, ISO 15189, ISO 13485, ISO 9004, EFQM,...
- Sistema de gestión ambiental: ISO 14001, EMAS, ISO 14064, ISO 50001,...
- Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: OHSAS 18001, LPRL.
- Sistema de gestión de seguridad de la información: ISO 27001, ISO 20000, LOPD, ISO 15504,...
- Sistema de gestión de la innovación: UNE 166002.
- Sistema de gestión de la responsabilidad social: ISO 26001, GRI, SGE21, Pacto Mundial, Plan de Igualdad,...

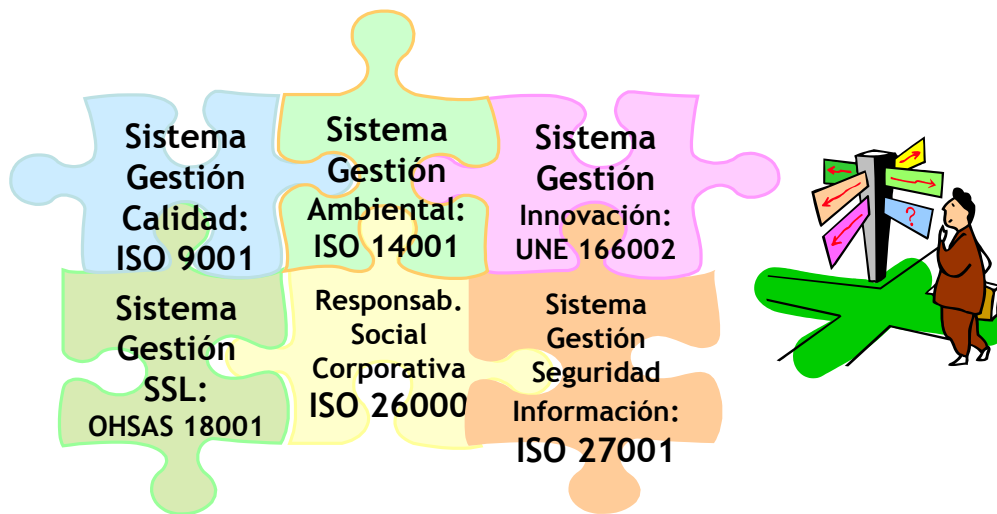


Fig. 5: Integración de sistemas de gestión

## 2. Mejora continua

La gestión de la mejora continua tiene que ser otra de las funciones básicas del área de calidad (Fig. 6).



Fig. 6: Gestión de la mejora continua.

Entendemos por mejora continua, un proceso estructurado y recurrente con el objetivo de incrementar la capacidad de cumplir los requisitos, con la participación del personal.

La mejora continua la podemos aplicar con las siguientes metodologías:

**Gestión de indicadores:** Una correcta gestión por procesos, conlleva una gestión de indicadores (conjunto de datos que nos ayudan a valorar la eficacia y la eficiencia de las acciones implantadas). Siguiendo el modelo de Cuadro de Mando Integral (BSC) enunciado por Kaplan y Norton, podemos dirigir las organizaciones con un sistema de que analiza las tendencias de los procesos. Desde el área de calidad se puede asumir el liderazgo de la gestión global de los indicadores, reportando directamente a dirección.

**Grupos de mejora:** como una herramienta para hacer partícipe al conjunto del personal. Calidad puede liderar la puesta en marcha y seguimiento de los grupos de mejora, promocionando e impulsando su funcionamiento.

**Gestión de la eficiencia:** ahora más que nunca, es el momento de recuperar herramientas y metodologías que en sectores concretos como la automoción, han demostrado su utilidad. La agilidad organizacional, o respuesta rápida y eficiente a cualquier demanda interna o externa, y asegurando el máximo valor al cliente. Las técnicas Lean Management, se empiezan a aplicar a los servicios, sanidad, administraciones públicas... Permiten identificar rápidamente los desperdicios e iniciar planes de mejora para suprimir todo aquello que no aporta valor al cliente. Se utilizan técnicas como las 5S (orden y limpieza), TPM (mantenimiento productivo total), kanban (gestión por etiquetas), VSM (mapa de flujo de valor),.... que permiten obtener importantes resultados en la productividad, calidad, plazos de entrega, seguridad laboral.

### 3. Excelencia

No cabe duda que ante la situación de los mercados, una de las estrategias que están demostrando su validez, es aplicar la excelencia al conjunto de procesos de la organización. Tal como la define la nueva versión de EFQM 2010, la excelencia es la consecución de niveles tangibles de resultados y la prueba que nos permite confiar en que éstos se mantendrán en el tiempo.

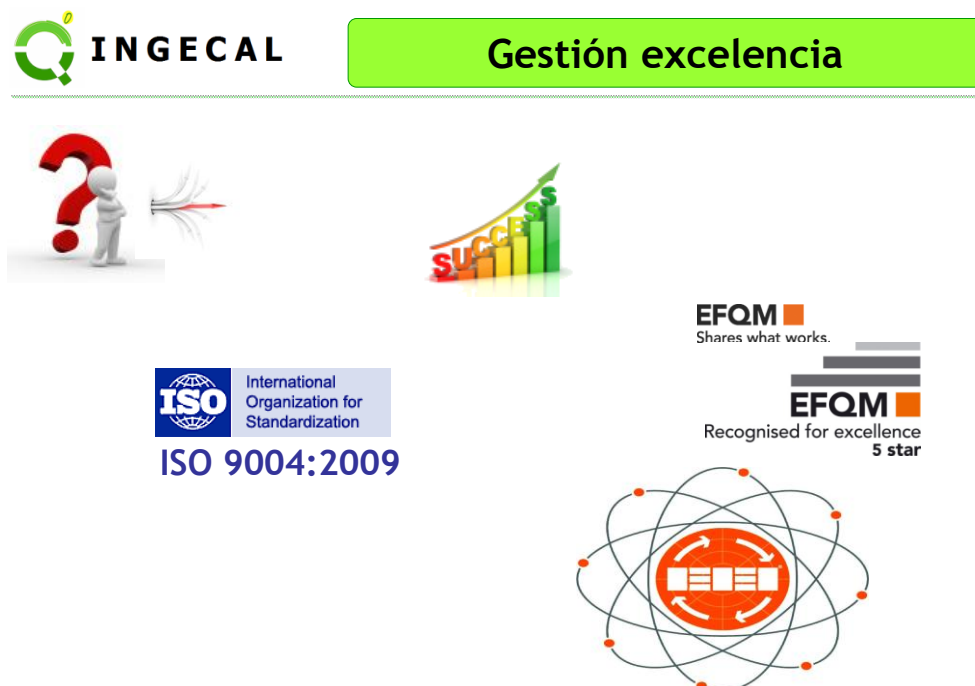


Fig. 7: Modelos de excelencia.

Aunque el EFMQ es el modelo de excelencia más reconocido en Europa, y que ha demostrado su eficacia sobre todo en grandes organizaciones, la aplicación de la norma ISO 9004:2009, puede ser un buen puente para empresas pymes, entre la ISO 9001 y el citado EFQM.

### **Conclusiones:**

Para finalizar estas reflexiones, considero que en estos momentos la función calidad debe afrontar su propio proceso de planificación estratégica y enfocar sus esfuerzos a algunos de los puntos enunciados anteriormente, o bien a otros que pueden apuntar otros autores y que igualmente pueden demostrar su eficacia. En cualquier caso es un momento oportuno para ampliar los horizontes de actuación, lo que requerirá sin duda un reciclaje del conjunto de profesionales del sector.

Autor:

Evaristo Gutiérrez  
Director de Ingecal  
[egj@e-ingecal.com](mailto:egj@e-ingecal.com)