

• • • • •
QUANTA

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado - electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc. - sin el permiso previo del editor o sin una licencia que permita a un tercero su copia y uso limitados.

Edita:

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Avda. de Burgos, nº 19, 1º

28036 Madrid

Febrero 2008

Depósito Legal: M-15890-2008

ÍNDICE

1	Introducción al Proyecto	pg 6
2	Antecedentes de la Función Calidad	pg 10
3	Escenario de partida	pg 12
3.1	Concepto y Visión de la Calidad	pg 12
3.2	La Función Calidad en la actualidad	pg 18
3.3	Factores de cambio de la Función	pg 24
4	Situación futura de la Función	pg 27
4.1	Transformación de la Función	pg 27
4.2	Roles Futuros	pg 32
4.3	Perfil e indicadores de eficacia de la Función	pg 37
5	Conclusiones y Recomendaciones	pg 42
6	Bibliografía	pg 46

1. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

En los debates de los Foros de Excelencia del Club Excelencia en Gestión (CEG) celebrados desde 2006, se han suscitado reflexiones sobre la evolución de la Función Calidad desde los años 90 hasta la actualidad y su situación a la luz de las múltiples transformaciones que han sucedido.

El tema se ha abordado también en otros foros y eventos del CEG, como el Foro de Intercambio de Transformación, una Jornada de Intercambio de Experiencias de Excelencia y un workshop celebrado en Barcelona con expertos en Calidad.

En todos estos debates se concluyó que, aunque las organizaciones viven situaciones muy distintas según, por ejemplo, su sector y grado de madurez, la realidad muestra que en todas ellas han ocurrido cambios en la Función Calidad y su papel en la estrategia de la organización. La opinión generalizada de los Directores de Calidad es que pueden y deben influir en el enfoque futuro de la Función.

Con el objetivo de contribuir a este cambio de la Función Calidad, percibido como necesidad en múltiples sectores, el Club Excelencia en Gestión puso en marcha el Proyecto QUAMTA. Para ello, ha contado con el apoyo y liderazgo de dos Foros de Excelencia integrados por Directores de Calidad de más de 40 organizaciones socias del Club.

Organizaciones participantes en los Foros de Excelencia que abordaron el proyecto:

- ABENGOA, S.A.
- ACCIONA, S.A.
- ADIF
- BANESTO
- BBVA
- BILBAO BIZKAIA KUTXA
- CAJA MADRID
- CEPESA
- CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA)
- CORREOS Y TELÉGRAFOS, S.A.
- EGEDA
- ENRESA
- ERICSSON ESPAÑA, S.A.
- ESIC Business & Marketing School
- FLEX EQUIPOS DE DESCANSO, S.A.
- GAS NATURAL SDG, S.A.
- GETRONICS ESPAÑA SOLUTIONS, S.L.
- GRUPO EULEN
- HC ENERGÍA
- IBERCAJA
- IBERDROLA
- IBERIA L.A.E.
- IBM ESPAÑA, S.A.
- UBIERNA, S.A.- UBISA
- MANPOWER
- MANTEQUERÍAS ARIAS, S.A.
- METRO DE MADRID, S.A.
- OBRASCON HUARTE LAIN, S.A. (OHL)
- PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.
- RENAULT ESPAÑA, S.A.
- RENFE OPERADORA
- REPSOL YPF, S.A.
- SANITAS
- SEUR
- SIEMENS
- SOLVAY IBÉRICA, S.L.
- TELEFÓNICA ESPAÑA
- TELEFÓNICA MÓVILES
- THALES SECURITY SOLUTIONS & SERVICES S.A.U.
- UNIÓN FENOSA, S.A.
- ZARDOYA OTIS, S.A.

El objetivo concreto de este proyecto ha sido recoger y analizar las situaciones y opiniones sobre los siguientes aspectos:

- Cuál puede ser el futuro de la Función Excelencia, a la luz de los cambios que se están produciendo y de su impacto sobre la Función.

- Cuáles son sus responsabilidades actuales y cuáles serían las futuras.
- Cómo debe ser el perfil de sus competencias para un desempeño eficaz de dichas responsabilidades.
- Cómo podría aumentar la generación de valor para la empresa.

Para llevar a cabo el proyecto, los integrantes de los dos Foros de Excelencia designaron a miembros de sus organizaciones para constituir un Grupo de Trabajo Operativo, al que también se incorporó un consultor de DENITZ. El objetivo del Grupo era elaborar un documento donde se diagnosticara el estado actual de la Función Calidad y se identificase su rumbo futuro.

METODOLOGÍA

El punto de partida del Proyecto QUAMTA lo constituyó la Jornada de Intercambio de Experiencias celebrada en febrero de 2007 en las instalaciones de Ericsson, en la que se contó con tres Directores Generales que debatieron e intercambiaron opiniones sobre el futuro de la Función Excelencia.

A partir de ese momento, el Grupo de Trabajo Operativo inició su andadura definiendo la metodología que aplicaría:

Comenzó analizando estudios y artículos relacionados con el objeto del Proyecto y elaborando unos cuestionarios para recoger información sobre la situación actual y la visión de futuro.

Tomando como base dichos cuestionarios, se entrevistó a más de 20 Directores de Calidad/Excelencia y a más de 20 Directores Generales o Primeros Ejecutivos de las organizaciones mencionadas más abajo, para que proporcionasen su visión de cómo está evolucionando la Función Excelencia en su organización, cuáles son sus responsabilidades actuales y futuras, y si deben cambiar sus competencias para adaptarse a los cambios de la Función.

Partiendo del mismo cuestionario, y con el apoyo de la Universidad Jaume I, se realizó también un estudio aplicando el Método Delphi a un grupo de unos 20 Directores de Calidad (distintos de los entrevistados). Este método recaba información de un grupo de expertos con el fin de buscar consenso sobre unas determinadas cuestiones, analizándolas desde los parámetros de importancia y frecuencia.

Además, las mismas preguntas fueron formuladas a un panel de organizaciones extranjeras afines al CEG (Club Excelencia en Gestión vía Innovación): EFQM (European Foundation for Quality Management, Bruselas), JQAC (Japanese Quality Award Council, Japón), y las asociaciones nacionales de Alemania (DGQ: Deutsche Gesellschaft für Qualität) y Suecia (SIQ: Swedish Institute for Quality).

Como ya se ha mencionado, en el trabajo de campo se ha contado con la colaboración de una muestra de organizaciones de muy diversos sectores, cuyos Directivos han accedido a ser entrevistados por el Grupo de Trabajo Operativo. La muestra la integran Directivos de las siguientes organizaciones:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| • ABENGOA, S.A. | • AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS |
| • ACCIONA, S.A. | • BANESTO |
| • ADESLAS | • BBVA |
| • ADIF | • BILBAO BIZKAIA KUTXA |
| • AUTORIDAD PORTUARIA DE BARCELONA | • CAJA MADRID |



- CEPSA
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS DE ENSEÑANZA (CECE)
- CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA)
- CORREOS Y TELÉGRAFOS, S.A.
- CRÉDITO Y CAUCIÓN, S.A.
- DIRECT SEGUROS
- EGEDA
- ENRESA
- ERICSSON ESPAÑA, S.A.
- ESIC Business & Marketing School
- ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN
- FLEX EQUIPOS DE DESCANSO, S.A.
- GAS NATURAL SDG, S.A.
- GRUPO BANCO SABADELL
- GRUPO EULEN
- HC ENERGÍA
- IBERDROLA
- IBERIA L.A.E.
- IBM ESPAÑA, S.A.

- MANPOWER
- METRO DE MADRID, S.A.
- MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
- OBRASCÓN HUARTE LAÍN, S.A. (OHL)
- PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.
- RENAULT ESPAÑA, S.A.
- RENFE OPERADORA
- REPSOL YPF, S.A.
- SANITAS
- SEAT, S.A.
- SIEMENS
- SOLVAY IBÉRICA, S.L.
- TELEFÓNICA ESPAÑA
- TELEFÓNICA MÓVILES
- THALES SECURITY SOLUTIONS & SERVICES, S.A.U.
- UNIÓN FENOSA, S.A.
- UNIVERSITAT JAUME I
- ZARDOYA OTIS, S.A.

Con toda la información recogida, se procedió a realizar el análisis que se plasma en este documento y que tiene en cuenta fundamentalmente las dos visiones: la interna de los Directores de Calidad y la de los primeros ejecutivos.

En este documento, se entiende por Director de Calidad, el responsable de la Función Calidad/Excelencia cuando ésta se encuentra diferenciada en el organigrama de la empresa u organización, usándose indistintamente “Director de Calidad” junto a otra serie de términos para referirse a esta posición: protagonista de la función, responsable de la función y perspectiva interna.

Con el término Primer Ejecutivo, nos referimos al máximo responsable de la empresa u organización. En este documento se usa indistintamente “Primer Ejecutivo” junto a una serie de términos (no exactamente sinónimos) para referirse a esta posición: Director General, CEO y Alta Dirección.

Asimismo, como parte del análisis y a fin de constatar las posibles diferencias que de ello pudieran derivarse, se procedió también a identificar a aquellas empresas que más han avanzado en el camino hacia la excelencia (que denominamos empresas y organizaciones “adelantadas” en este documento y representan el 50% de las participantes en el estudio).

EXPECTATIVAS DEL PROYECTO QUAMTA

Del análisis realizado por el Grupo de Trabajo Operativo, podemos concluir que tanto los Directores de Calidad como los Directores Generales esperan en su mayoría que el Proyecto QUAMTA ayude, por un lado, a orientar la Función Calidad de cara al futuro y, por otro, a conocer e intercambiar información con otras organizaciones.

Sin embargo, tal como se ve en el gráfico 1.1, una expectativa importante de los Directores de Calidad, que difiere de las expectativas de los Directores Generales, es que consideran que el Proyecto les puede servir para “dar a conocer” la Función Calidad y lo que aporta o puede aportar a su propia organización, sobre todo a nivel de los Primeros Ejecutivos.



Expectativas QUAMTA Director de Calidad

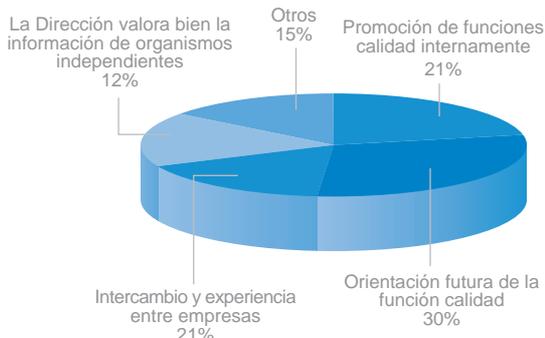


Gráfico 1.1. Expectativas sobre QUAMTA de los Directores de Calidad

Expectativas QUAMTA Primer Ejecutivo

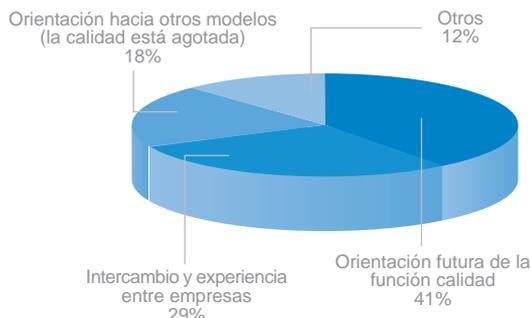


Gráfico 1.2. Expectativas sobre QUAMTA de los Primeros Ejecutivos

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo del Proyecto QUAMTA ha sido posible gracias a la implicación de todos los miembros de los dos Foros de Excelencia y, muy especialmente, a los miembros del Grupo de Trabajo Operativo de Excelencia, que han dedicado tiempo y esfuerzo a este proyecto.

El Grupo de Trabajo Operativo de Excelencia estuvo coordinado por Javier Pérez de las Peñas, Director de DENITZ y colaborador del Club Excelencia en Gestión, quién también actúa como facilitador del Foro de Excelencia I. Los componentes del grupo de trabajo (por orden alfabético de organización) son:



- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN • Susana Fábregas
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN • Aurelio Sala
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN / DENITZ • Javier Pérez de las Peñas
- ESIC Business & Marketing School • M^a Teresa Freire Rubio
- GAS NATURAL SDG, S.A. • José Luis Corroto Fernández
- GETRONICS ESPAÑA SOLUTIONS, S.L. • José Luis del Campo
- GETRONICS ESPAÑA SOLUTIONS, S.L. • Félix González Durán
- HC ENERGÍA • Ana Fernández Fernández
- IBERDROLA • Alberto Mazuela Llanos
- IBERIA L.A.E. • Oscar Éguez Sintés
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A. • Eva Rodicio González
- SIEMENS • Goritza Hristova
- TELFÓNICA ESPAÑA • Miguel Ángel García Roche
- TELFÓNICA ESPAÑA • José Domingo Bullido Moros
- TELFÓNICA ESPAÑA • Benito Montero Crespo
- UNIVERSITAT JAUME I • César Camisón Zornoza

Deseamos también manifestar nuestro agradecimiento a los Directores de Calidad / Excelencia y a los Directores Generales y Primeros Ejecutivos que fueron entrevistados para este proyecto.

2. ANTECEDENTES DE LA FUNCIÓN CALIDAD

La calidad es una inquietud que ha estado presente en las empresas desde tiempos inmemoriales, si bien la definición del término calidad como función empresarial data del siglo XX. Es entonces cuando los problemas de calidad y la forma de afrontarlos se convierten en temas diferenciados del resto de funciones organizativas. Así contemplada, la Gestión de la Calidad es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados.

Como función de la dirección, la Gestión de la Calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva y el éxito de su implantación requiere los conocimientos de un especialista. El incremento de la popularidad de la Gestión de la Calidad desde la década de 1980 ha venido propiciando una espectacular expansión de los departamentos de calidad y de los puestos de trabajo ligados a la función de Gestión de la Calidad, convirtiendo una profesión relativamente joven (con apenas 50 años de vida) en un campo de oportunidades.

El propio Juran (1993) afirmaba taxativamente: "Mientras que el siglo XX ha sido la centuria de la productividad, el siglo XXI será la centuria de la calidad".

Paradójicamente, a pesar de que el escenario parece prometedor para los profesionales de la calidad, a medida que ha ido avanzando la década de 1990 ha ocurrido algo sorprendente y en principio contradictorio con el éxito de la doctrina de calidad: las organizaciones parecen hacerse menos dependientes de dichos profesionales (Hanchett, 1996), hasta el punto de que los departamentos de calidad han empezado a adelgazar e incluso a disolverse (Wilson, 1996).

La necesidad de trabajar en común con el resto de áreas y de mantenerse en estrecho contacto con los procesos y las operaciones para alcanzar el objetivo de mejora continua, ha hecho que el departamento de calidad vuelva a ser cuestionado e, incluso, en muchos casos ha propiciado que se diluya entre el resto de miembros de la organización.

La propia pervivencia en las organizaciones de la Dirección de Calidad como función directiva especializada ha empezado a ser cuestionada. Muchos profesionales de la calidad han sido víctimas propiciatorias de procesos de aligeramiento de plantillas, tendencia alimentada por la percepción de que las posiciones staff añaden más coste que valor.

Una primera corriente de opinión pronosticaría el declive de la necesidad de la Función. El argumento de fondo de este cambio parece ser curiosamente el éxito de la filosofía Gestión de la Calidad Total (Stratton, 1997).

Este paradigma establece que la responsabilidad de la calidad no es ni de un departamento ni del Director de Calidad sino de toda la organización, que debe asumirla como un valor compartido. La dificultad creciente para distinguir las responsabilidades de esta Función, al haberse integrado la filosofía de la calidad en todos los aspectos de la organización, podría conducir a su disolución como área.



Otra corriente más reciente, ligada a la evolución semántica que habla de “excelencia” en lugar de “calidad”, constituye otra llamada de atención sobre el riesgo que corre. Esta tendencia parece conducir a convertir en sinónimos Dirección de la Empresa y Dirección de Calidad, a solapar sus respectivas responsabilidades, lo que podría desembocar en la asunción de las funciones del Director de Calidad por parte de la Dirección General (Waddell y Mallen, 2001).

Otra postura sostiene que el papel tradicional de la Función va a marchitarse, si bien emergerán nuevas responsabilidades (Waddell y Mallen, 2001). Desde este ángulo, su atractivo dependería en el futuro no tanto de la existencia formal de un departamento de calidad, sino de la posesión de las nuevas competencias que la evolución de la Función requiera.

Esta ampliación del campo de la Dirección de Calidad podría hacerla imprescindible. Es más, algunos autores predicen incluso que las características profesionales y la experiencia del Director de Calidad le situarían en una posición óptima para la promoción a puestos de Alta Dirección, añadiéndose el Director de Calidad a la lista clásica de candidatos a directores generales como son marketing o finanzas.

El futuro de los puestos directivos de calidad dependerá de la habilidad de sus responsables para reunir este nuevo conjunto de destrezas. Así, Sutter (1996) es expresivo al escribir: “Leñadores, trabajadores del automóvil, trabajadores textiles, mineros y profesionales de la calidad sobrevivirán en roles mejores y más productivos, o seguirán el camino de los dinosaurios”.

3. ESCENARIO DE PARTIDA

A continuación se describe y analiza cuál es la situación general de la Función Calidad en la actualidad, indicándose también, en su caso, los elementos diferenciales relevantes respecto a dicha situación general en dos ámbitos particulares: organizaciones con mayor grado de avance en el camino hacia la excelencia (denominadas empresas y organizaciones “adelantadas”) y organizaciones del extranjero (denominadas “nivel internacional”).

3.1. CONCEPTO Y VISIÓN DE LA CALIDAD

VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN versus VISIÓN INTERNA

Dada la variedad de conceptos de calidad que se vienen manejando en el ámbito académico y en la práctica empresarial, se realizó un primer estudio sobre cuál es el concepto de Calidad que predomina actualmente desde la perspectiva de la Alta Dirección y desde dentro de la propia función.

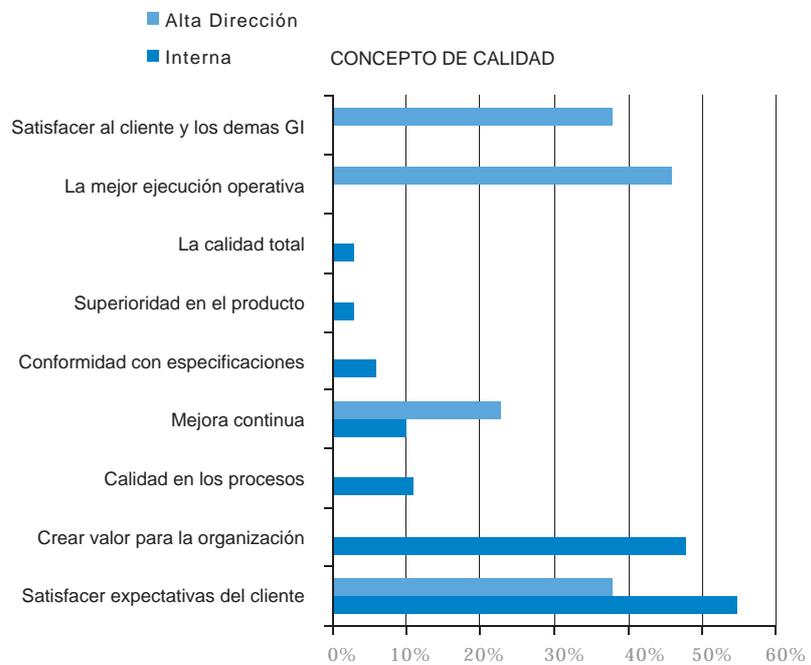


Gráfico 3.1. Concepto de Calidad

Según el gráfico 3.1, el concepto de calidad más adoptado, tanto desde la perspectiva interna como por la alta Dirección, es el de satisfacer las expectativas del cliente (más del 50% en el primer caso y cerca del 40% en el segundo). En el ámbito de la Alta Dirección, la calidad se entiende mayoritariamente como la satisfacción de las expectativas del cliente, ampliándose este concepto de “cliente” a los demás grupos de interés.

Los directivos señalan mayoritariamente que la calidad se entiende como la Función “encargada de velar permanentemente por que las necesidades del cliente sean escuchadas y atendidas con el mayor nivel de satisfacción posible”.



A partir de ahí las dos perspectivas difieren notablemente:

En el caso de la visión interna, casi la mitad de las opiniones se inclinan por que la calidad significa crear valor para la organización, seguido a mucha distancia por la calidad en los procesos y la mejora continua. Sólo el concepto de calidad como mejora continua es citado por la Alta Dirección.

Por otro lado, casi la mitad de la Alta Dirección entiende la calidad como la excelencia en la ejecución operativa, mientras que desde la perspectiva interna no se considera en absoluto. En palabras de un Primer Ejecutivo, la calidad es “trasladar nuestra estrategia a una ejecución impecable, hacer realidad nuestra visión”.

Hay que destacar la poca adhesión a los conceptos de superioridad en el producto, conformidad con especificaciones y calidad total, y el nulo calado de los conceptos de calidad acuñados por Deming y Juran, como reducción de la variabilidad y aptitud para el uso del producto por el cliente.

La diferencia indicada anteriormente entre las dos visiones, puede significar que las organizaciones siguen centradas en el cliente como grupo de interés clave y colocan la satisfacción de sus expectativas como eje de la Función, dentro de un contexto de excelencia en la ejecución de todas las tareas que lo posibiliten. En cambio, los integrantes del área de calidad apuntan otra perspectiva y postulan un concepto de calidad que coloca el núcleo de la Función en la creación de valor para la organización, reivindicando así su papel estratégico.

Finalmente cabe reseñar que a nivel internacional hay una tendencia a diferenciar entre el concepto de Calidad, que incluye la mayoría de los elementos que se han citado anteriormente, y el de Excelencia, por el que más bien se entiende la cultura y el liderazgo que transforma estrategia en resultados cada vez mejores, progresando hacia el ideal de la “excelencia”.

VISIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para perfilar mejor la forma en que los responsables de Calidad y las organizaciones comprenden la Gestión de la Calidad, se preguntó con qué visión se sentían más identificados (gráfico 3.2).

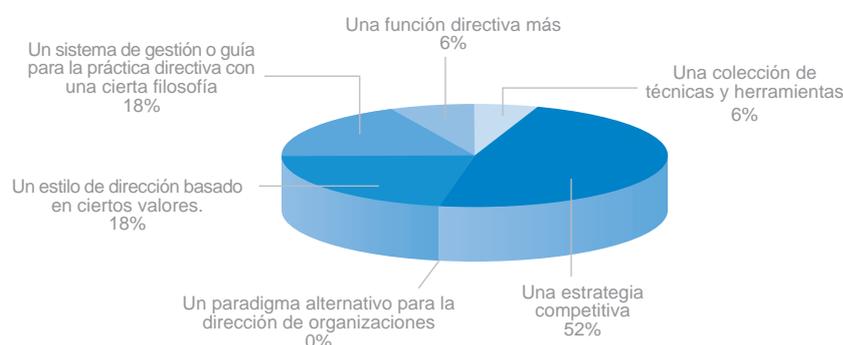


Gráfico 3.2. Visión de la Gestión de la Calidad desde la propia Función

Según el gráfico 3.2, para más de la mitad de los responsables de Calidad la visión dominante de la Gestión de la Calidad es la de una estrategia competitiva.

También son bastante frecuentes las visiones que la conciben como un estilo de dirección basado en una cierta cultura o como un sistema de gestión. La Gestión de la Calidad se comprende como algo que debe implantarse en la dirección de la empresa como una estrategia más y que puede conducir a la obtención de mayores beneficios. En cambio, la visión restringida como conjunto de técnicas y herramientas apenas es compartida.

También merece la pena señalar la nula identificación de la Gestión de la Calidad como un cambio cultural asentado en el compromiso de los empleados, y el pequeño eco de la misma como un cambio cultural cimentado en el liderazgo de la dirección.

Sin embargo, la visión de la Alta Dirección sobre la Gestión de la Calidad acota más el campo de la Función, no incluyendo en ningún caso su visión como estrategia competitiva o estilo de dirección basado en una cierta cultura. Esta es una diferencia significativa entre ambos grupos, y puede traducir el deseo de muchos responsables de Calidad de elevar la Función Excelencia hasta participar activamente en la definición de la estrategia de la empresa, lo que choca con el criterio de los máximos ejecutivos de la organización, que se reservan dicha competencia.



UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Existencia de la Función y de una unidad diferenciada

Todas las empresas participantes en este estudio confirman la existencia de la Función Calidad en sus organizaciones. Otra cosa es que la organización haya decidido agrupar todas las responsabilidades que dicha Función asume en una unidad organizativa diferenciada dentro del organigrama. En la gran mayoría de casos existe una unidad específica que se encarga de ella, mientras que en los casos en que no, se encuentra distribuida entre varias áreas de la empresa. Ver gráfico 3.3.

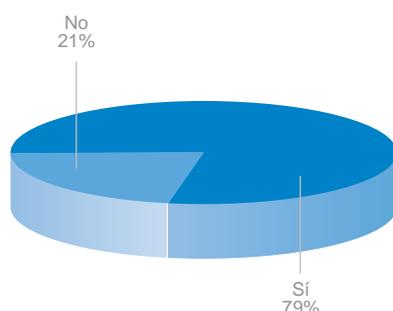


Gráfico 3.3. Existencia de unidad organizativa específica para la Función Calidad

Cuando no existe una unidad organizativa propia, la asignación de las responsabilidades en Calidad no sigue un patrón común. Hay casos en que forma parte de las responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizativo o de la Dirección de Estrategia y Procesos. Varias organizaciones señalan que la calidad es una de las funciones del responsable de cada unidad de negocio, distribuyéndose entre todo el cuadro directivo.

Es de destacar que esta situación en que la Calidad no se asume desde una unidad organizativa diferenciada se da sobre todo en las empresas y organizaciones “adelantadas”.

Los propios integrantes de las áreas actuales de Calidad (gráfico 3.4), opinan en su mayoría que una vez alcanzada la madurez necesaria se podría prescindir de este departamento, ya que la cultura de la Excelencia se habría convertido en un valor plenamente incorporado. También, un número significativo cree que convendría una mezcla de ambas opciones, con la existencia de un departamento de calidad que impulsara el que ésta se incorporara como valor en el resto de la organización.

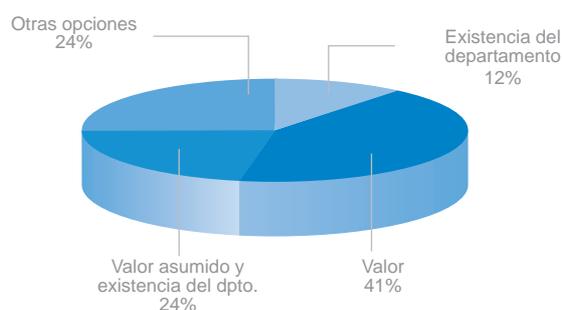


Gráfico 3.4. Necesidad de la existencia de una unidad organizativa específica

Estos resultados parecen reafirmar la teoría sobre la necesidad de integrar la Excelencia como valor en la organización implicando a todos los miembros de la organización si bien, preferiblemente, con la ayuda de un departamento encargado de mantenerlo vivo.

Sin embargo, no debemos intentar extraer conclusiones sobre el grado de madurez actual de las organizaciones encuestadas basándonos sólo en este parámetro. Una empresa puede estar muy avanzada y decidir mantener un departamento específico.

Ubicación de la Función en la escala jerárquica organizativa

Considerando nivel 1 al Primer Ejecutivo, la Función Calidad se encuentra ubicada en la mayoría de los casos en el nivel jerárquico 3, aunque en un porcentaje muy significativo de casos llega a ascender al nivel 2. En ningún caso el responsable es directamente el Primer Ejecutivo. En pocos casos los niveles implicados son inferiores (ver gráfico 3.5).

En las empresas y organizaciones “adelantadas”, la Función Calidad nunca se encuentra ubicada por debajo del nivel 3.

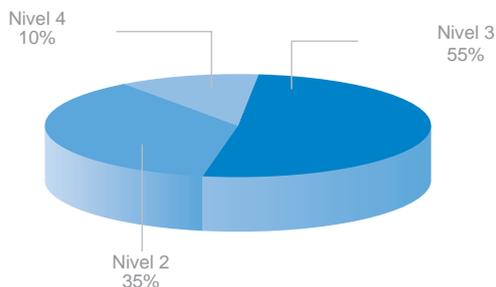


Gráfico 3.5. Ubicación jerárquica de la Función Calidad (Primer Ejecutivo = Nivel 1)

La ubicación orgánica de la Función se completa con el análisis del nivel jerárquico del que depende (gráfico 3.6). Su posición en la escala jerárquica es variable y puede ubicarse dentro de unidades organizativas plurales en la cadena de mando. Sin embargo, un hecho destacable es que en casi la mitad de los casos, el puesto del que depende la Función es el del Primer Ejecutivo, seguido de la Dirección de Operaciones y la Dirección de Recursos Humanos. Esta ubicación puede traslucir, en primer lugar, la relevancia estratégica de la Función y, en segundo, que la primera línea ejecutiva no concibe la Calidad como algo “que lleva un Departamento de Calidad pero a mí no me incumbe”, sino que dicha primera línea asume directamente su cuota de responsabilidad.

En particular, en las empresas y organizaciones “adelantadas” el caso de nivel 3 más frecuente es que dependa de la Dirección de Operaciones, lo que enlaza con que dichas organizaciones abogan frecuentemente por el concepto de Calidad como excelencia en la ejecución.

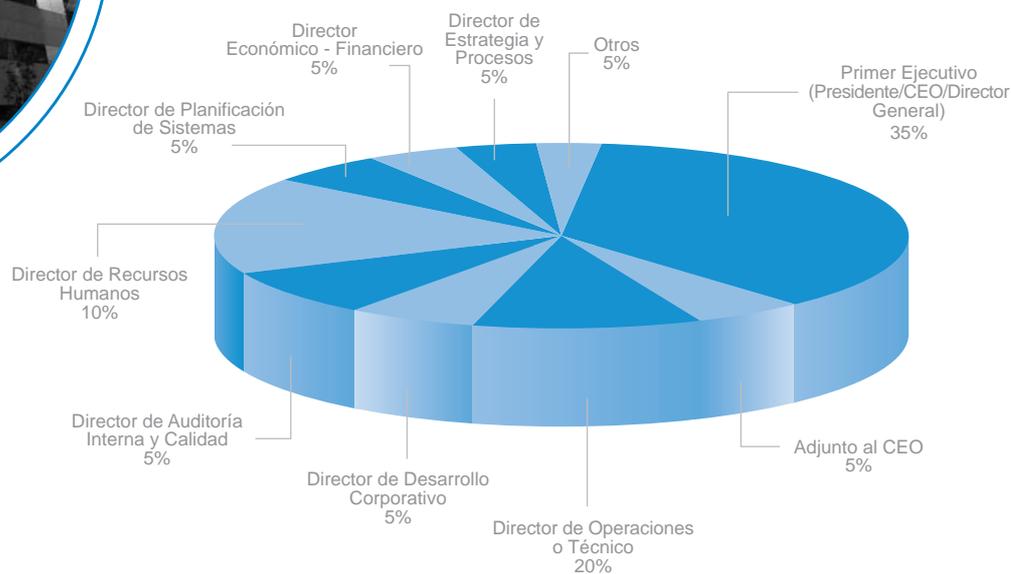


Gráfico 3.6. Dependencia de la Función Calidad en el organigrama

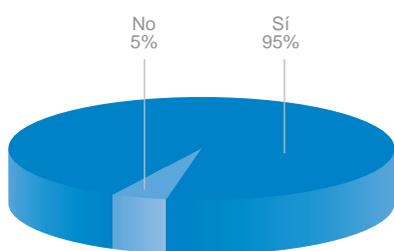
En el 65% de las organizaciones, en que se ubica en el nivel 3 e inferiores, existe mucha disparidad respecto a la tipología de las unidades de las que dependen. Esto sugiere que las organizaciones no tienen muy claro dónde ubicar dicha unidad, rigiéndose probablemente por cuestiones coyunturales o de oportunidad al tomar esta decisión de diseño organizativo.

Por otro lado, se podría pensar que cuanto más grande es la organización, más abajo se encontraría el nivel organizativo de la Función, mientras que las organizaciones pequeñas la situarían a niveles altos casi por “obligación” dada su poca estructura. Curiosamente este no es el caso: no se observa correlación alguna entre tamaño de la organización y nivel jerárquico en que se halla la Función Calidad. Esto hace pensar en que la “altura” de este nivel es directamente proporcional a la importancia que la organización concede a la Calidad, como ocurre en las empresas “maduras”.

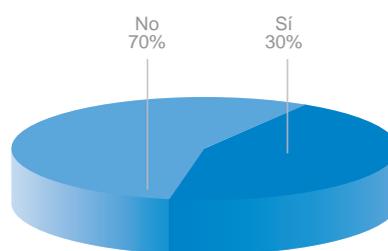
Finalmente cabe destacar que a nivel internacional esta ubicación a nivel 3 es también la más frecuente: casi la mitad de los casos.

DENOMINACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN

A pesar de que el responsable suele denominarse Director de Calidad, parece razonable averiguar cuál es su denominación en la práctica. La variabilidad podrá reflejar diferencias en el enfoque dado a la propia Función, la importancia que la dirección concede a la Función, o bien la apuesta que se haga en cuanto al papel futuro de la Función.



3.7.a. Con el término Calidad en el nombre



3.7.b. Sólo término Calidad o similar en el nombre

La denominación de la Función se construye a partir de diversos términos clave. Como era de esperar, la inmensa mayoría incluye el término Calidad, pero llama la atención que en algún caso no sea así (gráfico 3.7.a). En estos casos peculiares, se trasluce directamente la visión que dichas empresas y organizaciones tienen de la Función: asociada a aspectos “tradicionales” de Calidad (ej. procesos, auditoría) o también como algo que contribuye al futuro (ej. innovación, investigación y desarrollo).

En menos de la mitad de las empresas y organizaciones “adelantadas”, la denominación del puesto sólo lleva el término Calidad o similar, sin más adendas.

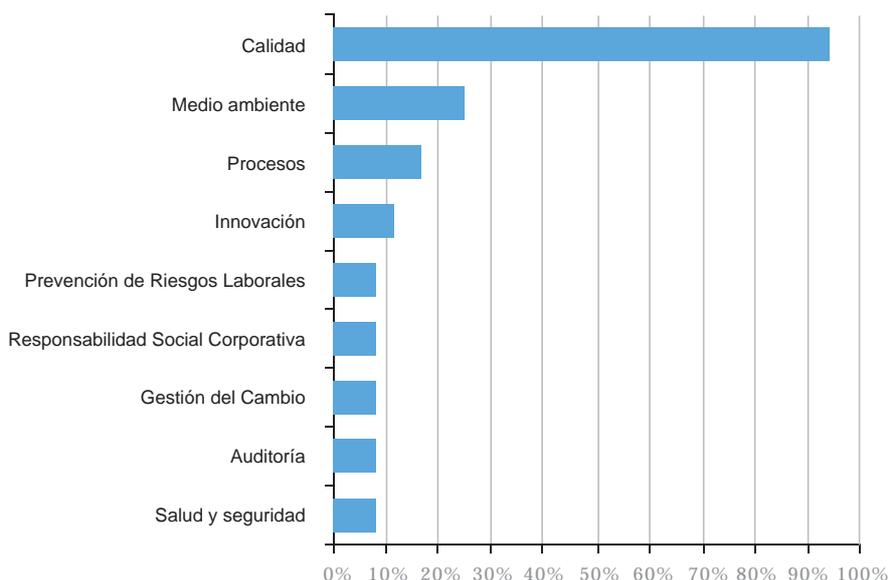


Gráfico 3.8. Términos incluidos en la denominación del puesto

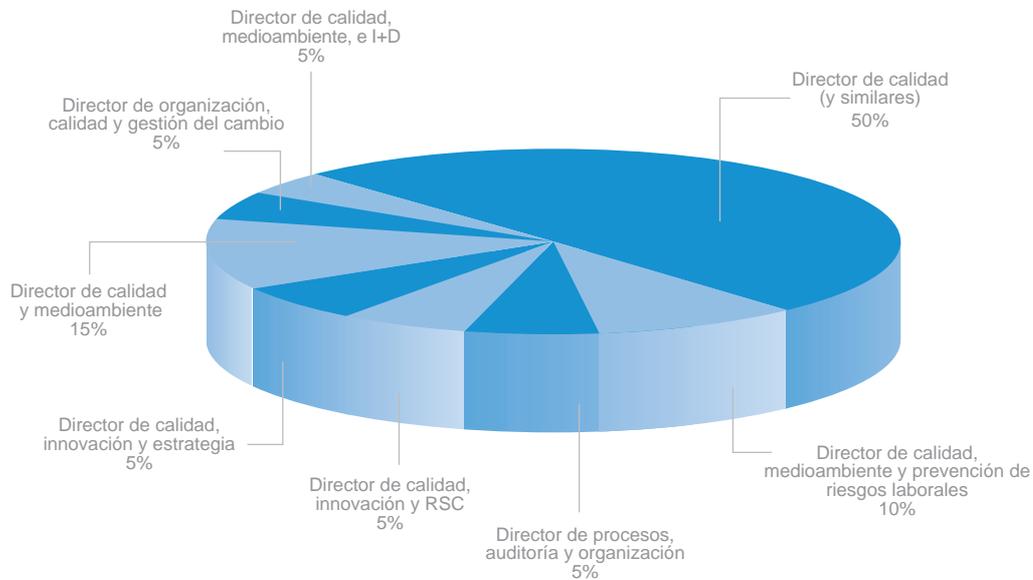


Gráfico 3.9. Denominación completa del puesto



El análisis de la frecuencia de aparición de otros conceptos junto al de Calidad (gráfico 3.8), señala como más frecuentes Medio Ambiente, Procesos/Operaciones e Innovación. Todo ello indica la cada vez mayor integración de conceptos/ sistemas/metodologías bajo el mismo "paraguas" de la Función Calidad, lo que constituye un síntoma del estado en evolución en que se encuentra.

3.2. LA FUNCIÓN CALIDAD EN LA ACTUALIDAD

Se describen a continuación las funciones/actividades desempeñadas actualmente por la Función Calidad, agrupadas en cinco ejes que hemos llamado: Estrategia, Procesos, Agente del Cambio, Relaciones Externas y Transversal.

ESTRATEGIA

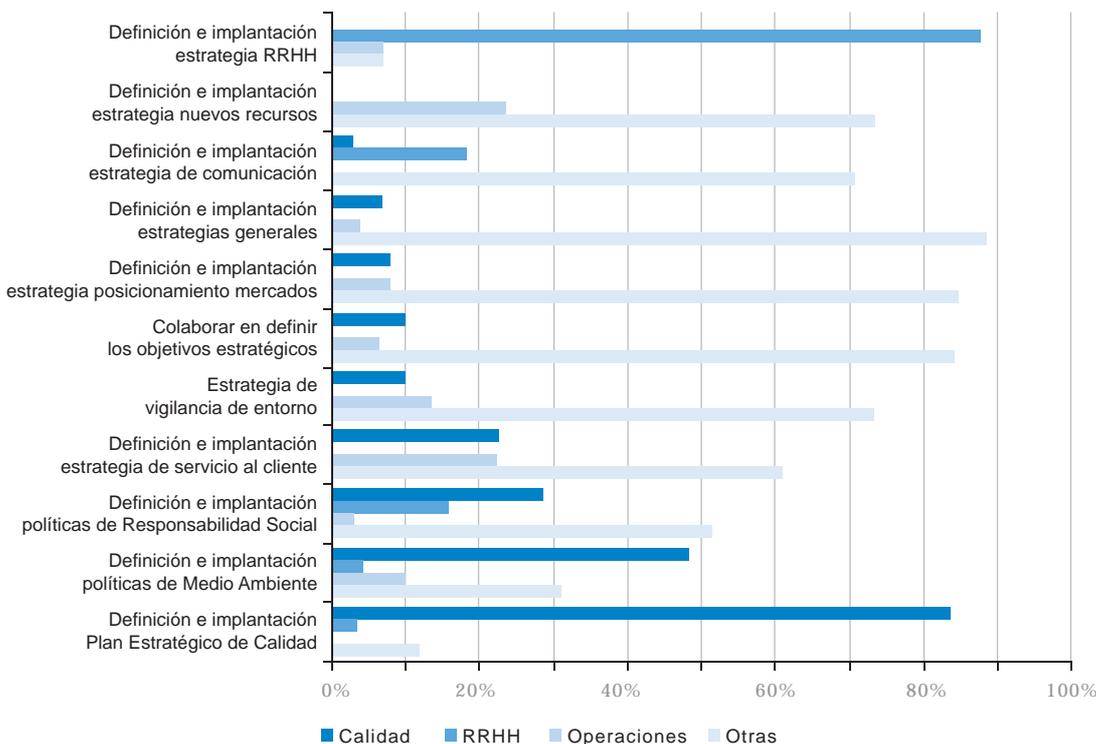


Gráfico 3.10. Funciones actuales dentro del eje de Estrategia

En la mayor parte de las empresas, las funciones relacionadas con la definición e implantación de los procesos estratégicos de las organizaciones son actualmente responsabilidad de áreas ajenas al área de Calidad.

Sólo las funciones relacionadas directamente con el Plan Estratégico de Calidad, recaen en dicha área prácticamente en el 100% de los casos.

En casi la mitad de los casos estudiados, es también responsabilidad del área de Calidad la implantación de las políticas de Medio Ambiente.

Otras funciones del eje de estrategia atribuidas al área de calidad, aunque en menor medida, son:

- Definición e implantación de políticas de Responsabilidad Social.
- Definición e implantación de la estrategia de Servicio al Cliente.

Actualmente son muy raros los casos en que al área de calidad se le asignan las funciones siguientes:

- Estrategia de vigilancia del entorno.
- Colaborar en la definición de objetivos estratégicos y su despliegue.
- Definir e implantar la estrategia de posicionamiento en mercados.
- Definir e implantar las estrategias generales.

La estrategia general de la empresa se asigna normalmente al primer nivel ejecutivo. Por otro lado, la definición de la estrategia de desarrollo y formación de RRHH, recae casi siempre en el área de RRHH; de igual forma, el área de Marketing se responsabiliza actualmente de la estrategia de vigilancia del entorno sobre productos, mercados y competidores.

En las empresas y organizaciones “adelantadas” la situación descrita es la misma, con la salvedad de que la definición e implantación de políticas de Responsabilidad Social casi nunca se asigna a Calidad.

PROCESOS

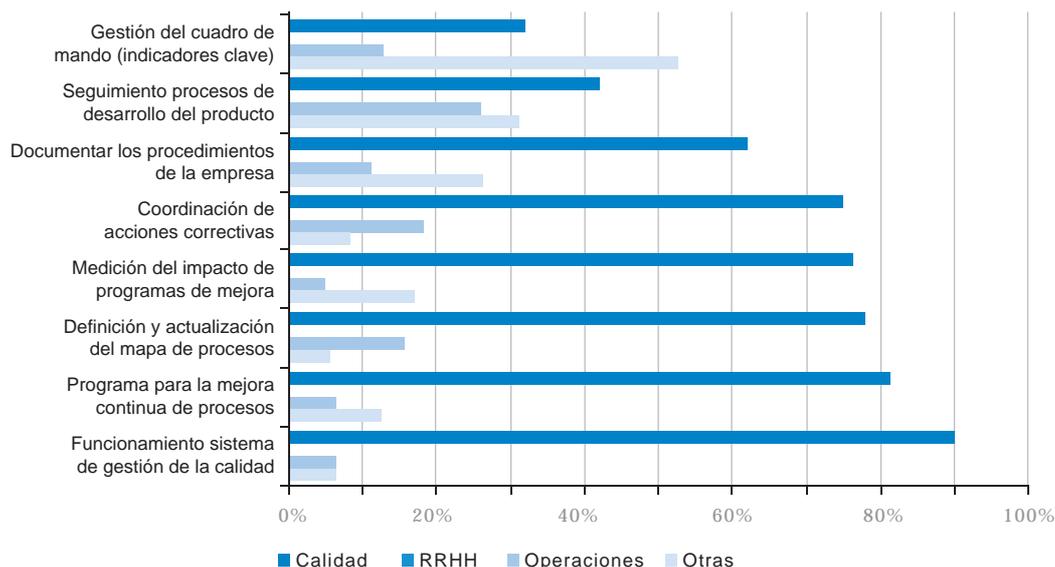


Gráfico 3.11. Funciones actuales dentro del eje de Procesos

En términos generales, todo lo relacionado con los procesos de la empresa, definición, medición del rendimiento, mejora, etc., así como el propio sistema de Calidad, están actualmente bajo la responsabilidad del área de Calidad en la mayoría de las empresas y organizaciones contrastadas.

Las funciones siguientes se sitúan bajo la responsabilidad del área de Calidad en la gran mayoría de las organizaciones:

- 1 Definición y actualización del mapa de procesos.
- 2 Programas para la mejora continua de procesos.
- 3 Medición del impacto de programas de mejora.
- 4 Coordinación de acciones correctivas.
- 5 Gestión del sistema de Calidad.

La documentación de los manuales de procedimientos es, actualmente, responsabilidad del área de Calidad en algo más de la mitad de los casos.

Otras funciones que son responsabilidad del área de Calidad en pocas organizaciones son:

- 1 Gestión del cuadro de mando (indicadores clave).
- 2 Seguimiento de los procesos de desarrollo del producto, para su fiabilidad.

En la actualidad, la Gestión del cuadro de mando (indicadores clave) está asignada en más de la mitad de los casos al área de Finanzas / Controller.



El seguimiento de los procesos de desarrollo del producto para su fiabilidad, se asigna actualmente a diversas áreas de la organización (las más frecuentes Calidad, Operaciones, I+D) o bien se responsabiliza cada unidad del desarrollo de su producto sin que, por tanto, exista un área única para toda la empresa.

En las empresas y organizaciones “adelantadas” la situación descrita es la misma, con la salvedad de que las funciones de Gestión del cuadro de mando casi nunca se asignan a Calidad.

AGENTE DEL CAMBIO

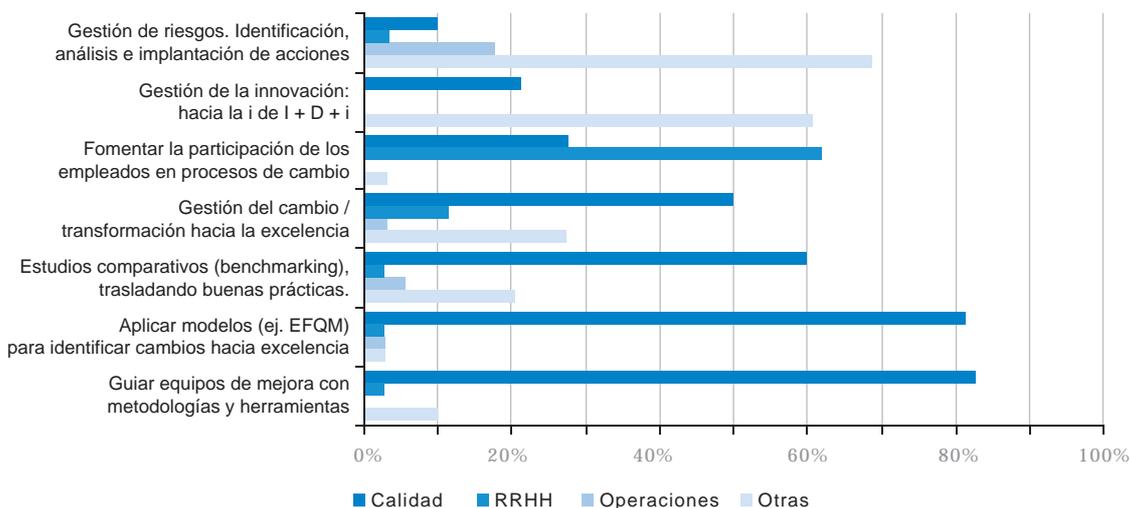


Gráfico 3.12. Funciones actuales como Agente del Cambio

En general, la Función Calidad protagoniza bastantes de las funciones como Agente del Cambio. En la mayoría de las organizaciones, las siguientes funciones son responsabilidad del departamento de Calidad:

- 1 Guiar a los equipos de mejora, proporcionando metodologías, técnicas y herramientas de apoyo.
- 2 Aplicar modelos de referencia (EFQM o similar) para identificar cambios hacia la excelencia.
- 3 Realizar estudios comparativos (benchmarking) con otras organizaciones y trasladar internamente las buenas prácticas.
- 4 Gestión del cambio / transformación hacia la excelencia.

Por el contrario, las siguientes funciones sólo son asumidas por departamentos de Calidad en una proporción baja de los casos:

- Fomentar la motivación e incentivar la participación de los empleados en los procesos de cambio.
- Gestión de la innovación: hacia la i de I+D+i (Investigación y Desarrollo e Innovación).

El área de Recursos Humanos es preferentemente la que desarrolla la primera de estas funciones (fomentar la participación de los empleados).

En el caso de la gestión de la innovación, en muchas organizaciones queda englobada dentro de los departamentos de I+D o tecnológicos.

En las empresas y organizaciones “adelantadas” la situación descrita es la misma, aunque la aplicación de modelos de referencia (EFQM o similar) para identificar cambios hacia la excelencia se asigna siempre a Calidad.

RELACIONES EXTERNAS

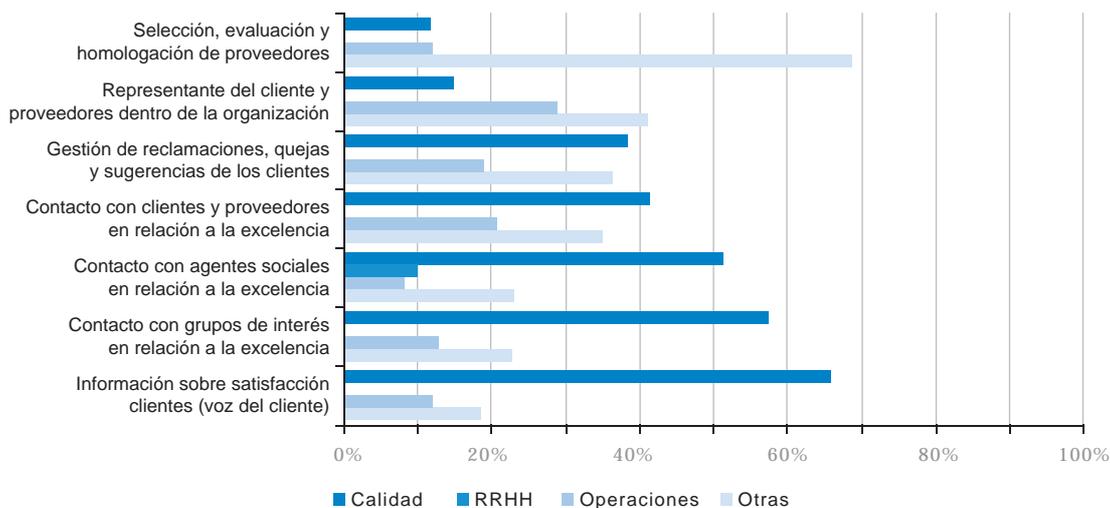


Gráfico 3.13. Funciones actuales dentro del eje de Relaciones Externas

Por lo general, el área de Calidad en esta categoría tiene actualmente una participación de grado medio, estando centrada principalmente en las relaciones con el cliente.

Las funciones que se indican seguidamente se sitúan bajo la responsabilidad del área de Calidad en más de la mitad de las organizaciones:

- 1 Recogida y distribución de información sobre satisfacción de clientes (voz del cliente).
- 2 Contacto con otros grupos de interés para todo lo relacionado con la excelencia.
- 3 Contacto con agentes sociales para todo lo relacionado con la excelencia.

Existen dos funciones que quedan bajo la responsabilidad de calidad en un número significativo de casos, aunque sin llegar a determinar una tendencia mayoritaria:

- Contacto permanente con clientes y proveedores para todo lo relacionado con la excelencia.
- Gestión de reclamaciones, quejas y sugerencias de los clientes.



Por último, es claramente minoritario el porcentaje de organizaciones que asignan al departamento de calidad las siguientes funciones:

- Representante del cliente y los proveedores dentro de la organización.
- Selección, evaluación y homologación de proveedores.

En el caso de esta última función, cabe destacar que su responsabilidad recae mayoritariamente en los departamentos de Compras.

En las empresas y organizaciones “adelantadas” se aprecia un aumento notable en el grado de asunción de estas responsabilidades respecto a la situación general anteriormente descrita. Así, en la gran mayoría de los casos es responsabilidad de la Función Calidad la recogida y gestión de la Voz del Cliente y el mantenimiento de un contacto permanente con clientes, proveedores y demás grupos de interés para todo lo relacionado con la excelencia.

FUNCIONES TRANSVERSALES

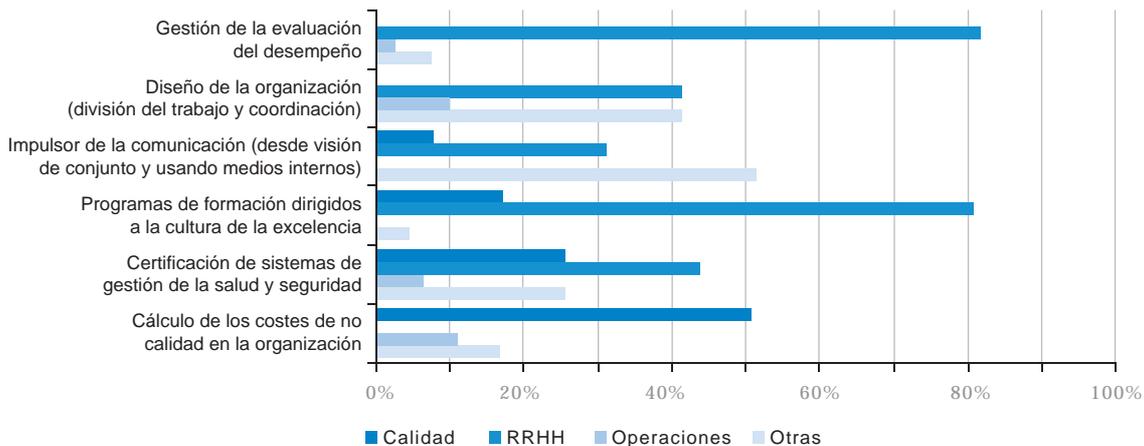


Gráfico 3.14. Funciones Transversales actuales

Este tipo de funciones no suelen quedar actualmente bajo la responsabilidad del área de Calidad. Así, solamente la función “Cálculo de los costes de no calidad”, ha sido reconocida como función propia de calidad en un porcentaje relevante de las organizaciones. Entendiendo por Coste de no calidad, el coste generado por no hacer las cosas a un nivel de calidad óptimo en los procesos, productos o servicios (ejemplos: coste de mano de obra y materiales para reprocesar un elemento mal procesado en primera instancia, coste de garantía, etc.).

Las siguientes funciones son desempeñadas por Calidad en un porcentaje minoritario de las organizaciones:

- Coordinar la certificación de sistemas de gestión de la salud y seguridad en el trabajo.
- Programas de formación y desarrollo de RRHH que apoyan la cultura de la organización y otros elementos de la excelencia.
- Impulsores de la comunicación, con una amplia visión de conjunto y aprovechando al máximo los medios internos (en la mayor parte de las organizaciones esta función la desempeñan los departamentos de comunicación).



3.3. FACTORES DE CAMBIO DE LA FUNCIÓN

PALANCAS IMPULSORAS Y BARRERAS INHIBIDORAS DEL CAMBIO

Para definir las fuerzas clave que están contribuyendo e impulsarán el cambio en la Función Excelencia, se ha estudiado cuáles son los factores que más influyen en el papel desempeñado ahora, ya sea impulsando o frenando su evolución (gráfico 3.15).

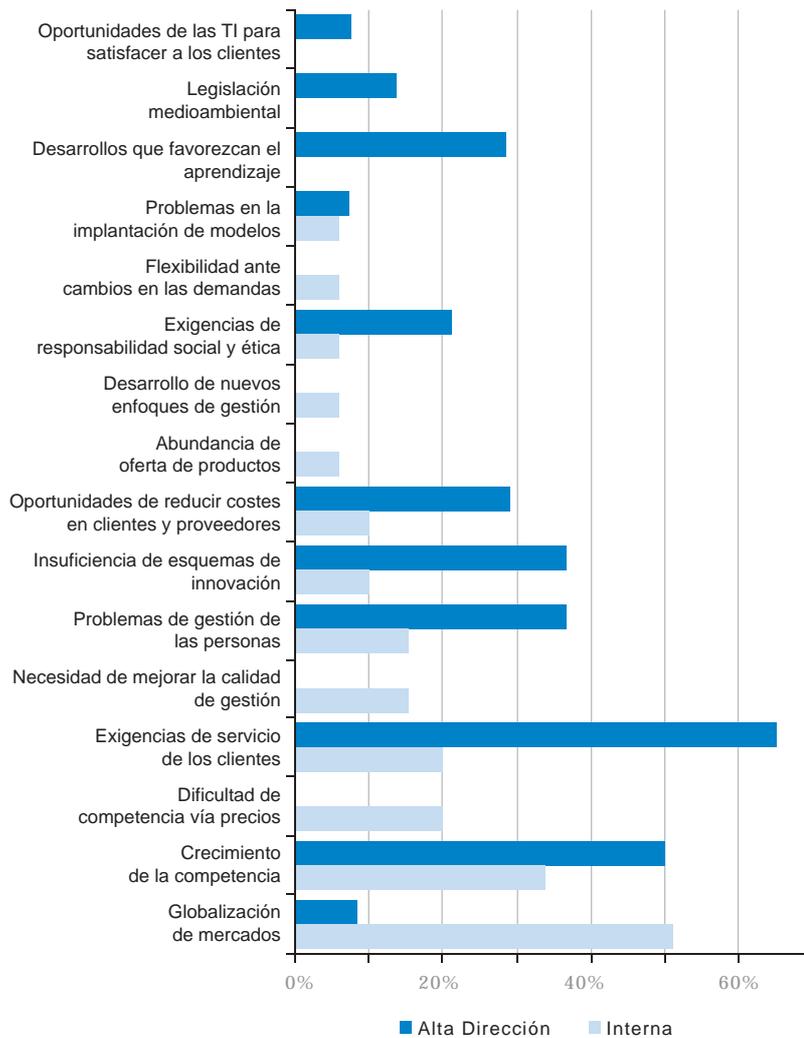


Gráfico 3.15. Factores impulsores del cambio de la Función Excelencia

Los resultados indican que desde la perspectiva interna, los factores con mayor fuerza impulsora del cambio son, por este orden:

- 1 La presión competitiva debida al crecimiento de la competencia, la dificultad de competir por precio y la globalización de los mercados.
- 2 Las exigencias de servicio y respuesta a las necesidades de los clientes.
- 3 En menor medida que los dos anteriores, las oportunidades que la Función puede aprovechar para resolver los problemas de gestión relativos a las personas.

- 4 Finalmente, el valor de la Función para superar las insuficiencias de que adolecen los esquemas clásicos de innovación.

Cabe señalar la escasa inquietud que desde la perspectiva interna suscitan las nuevas exigencias en materia de Responsabilidad Social y medioambiental.

Desde la Alta Dirección se coincide en líneas generales con esta percepción de factores impulsores del cambio, aunque el orden de prioridad es diferente:

- 1 El factor considerado más influyente es el que hace referencia a las exigencias de servicio y de respuesta a las necesidades de los clientes.
- 2 También preocupa intensamente la competencia y la globalización de los mercados.
- 3 Igualmente se consideran muy relevantes las oportunidades que la Función puede aprovechar para resolver los problemas de gestión relativos a las personas y la importancia del aprendizaje.
- 4 El mismo nivel de influencia que al factor anterior, se otorga al valor de la Función para superar las insuficiencias de que adolecen los esquemas clásicos de innovación.

Este colectivo sí deja sentir su preocupación por el endurecimiento de la legislación medioambiental y por las nuevas exigencias en materia de responsabilidad social, demostrando una comprensión más profunda de los retos que se avecinan y los cambios que impulsarán.

En la mayoría de las empresas y organizaciones “adelantadas”, los factores de cambio considerados preponderantes son, en primer lugar, las exigencias de respuesta a las necesidades de los clientes, y a continuación, y en la misma medida, la competencia creciente y las insuficiencias de que adolecen los esquemas clásicos de innovación. Así, estas empresas y organizaciones tienen una visión muy próxima a la de la Alta Dirección en general.



A nivel internacional los factores impulsores del cambio que más relevancia adquieren son:

- 1 Crecimiento de la competencia y globalización de los mercados.
- 2 Insuficiencias de que adolecen los esquemas clásicos de innovación.
- 3 Necesidad de dar resultados en el contexto de los cambios para ganar eficiencia (reducción de plantilla, externalización, etc.).
- 4 Necesidad de alcanzar un crecimiento sostenido.

Cabe destacar que a nivel internacional no se menciona el factor cliente (tal vez por obvio) y sí se enfatiza el aspecto de la insuficiencia en innovación. Por otra parte, aparecen dos factores no identificados a nivel nacional que vienen a decir que la Función Calidad cambiará también, porque debe actuar de contrapeso a los cambios restrictivos en la fuerza de trabajo, permitiendo la continuidad en el crecimiento y los resultados.

CONCLUSIONES SOBRE LOS FACTORES DE CAMBIO

En cuanto a la importancia concedida a cada factor, la competencia es un factor que, por obvio, se cita siempre, aunque probablemente no sea la fuerza más impactante del cambio.

Se consideran como factores de cambio más importantes las exigencias de servicio y respuesta de los clientes y otros grupos de interés y las insuficiencias de que adolecen los esquemas clásicos de innovación. El primer

punto recalca la importancia del cliente para centrar el desarrollo de la Gestión de la Calidad, mientras que el segundo determina el papel innovador que debe tener la Función, indicando que puede desempeñar un rol importante en la introducción en las organizaciones de nuevos enfoques, modelos y sistemas de gestión, mejora de las operaciones e innovación.

Toda una serie de factores que a priori habríamos considerado bastante relevantes, quedan sin embargo relegados en su consideración como motores del cambio:

Por un lado, no se destaca de forma apreciable la preocupación suscitada por la reducción de costes y la posibilidad de que el cambio en la Función contribuya a ella. Esta falta de percepción del valor que la Función podría crear reduciendo los costes de no calidad, revela la poca conciencia que aún persiste sobre el despilfarro que supone la no calidad y cómo se puede atajar con prevención.

Tampoco parece probable que la Función cambie debido al desarrollo de nuevos estándares de certificación o por la implantación de modelos de excelencia.

También es significativo que se otorgue un grado medio de relevancia a los retos derivados del aumento de exigencias en materia de responsabilidad social y medioambiental. Se trata de un resultado en cierta medida sorprendente y que podría actuar como freno a la implantación de modelos complejos de gestión en estos campos.

Finalmente, cabe destacar que la insatisfacción de la Alta Dirección o de otros directores funcionales con la Función Calidad, no se ha considerado en ningún caso como variable relevante. Este dato puede traslucir que, actualmente, las organizaciones están por lo general satisfechas con la Función, aunque perciben con fuerza la necesidad de un cambio, por otros aspectos ajenos al desempeño de sus responsables.



4. SITUACIÓN FUTURA DE LA FUNCIÓN

4.1. TRANSFORMACIÓN DE LA FUNCIÓN

Una vez trazado el perfil de la situación actual de la Función Excelencia y los factores inductores o inhibidores de su transformación, se ha estudiado cómo se percibe su futuro y cuáles son las tendencias de cambio que la transformarán.

TENDENCIAS EN LA UBICACIÓN / RELEVANCIA

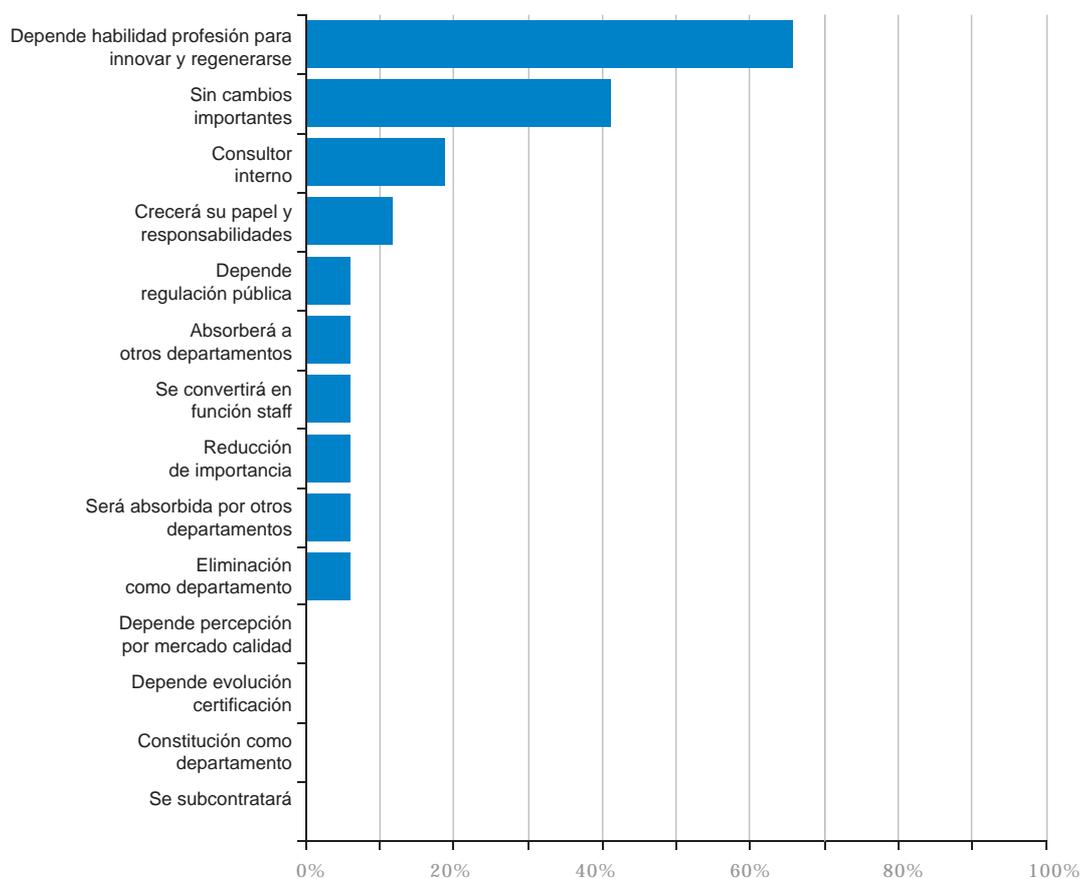


Gráfico 4.1. Percepción interna del futuro de la Función Excelencia, en cuanto a su ubicación / relevancia dentro de la propia organización

El gráfico 4.1 presenta las previsiones de los actuales integrantes de la Función sobre la ubicación y relevancia futura de la Función Excelencia. La visión más frecuente es que dependerá de su habilidad para innovar y regenerarse.

Esta visión condicional se impone claramente a la percepción de seguridad, aunque otro bloque significativo opina que no sufrirá cambios organizativos importantes, siendo muy pocos quienes creen que su papel y sus responsabilidades crecerán o quienes piensan que su importancia se reducirá.

Cabe deducir, pues, que la relevancia futura de la Función Excelencia en la organización dependerá probablemente de la medida en que sus responsables sean capaces de cambiar adaptando sus servicios y

competencias a las nuevas necesidades organizativas, si bien la mayoría de los consultados no contempla una redefinición sustancial de su ubicación y protagonismo.

Por otra parte, durante el estudio se ha puesto de manifiesto la tendencia de separar la Función Calidad de las operaciones diarias y configurarla como una función de apoyo. Su futuro parece encaminarse a convertirse en consultor interno del resto de departamentos. En la mayor parte de las organizaciones, la Función ya realiza estos cometidos, y todo apunta a que la tendencia se extenderá a todas las organizaciones.



TENDENCIAS DE CAMBIO EN EL ENFOQUE FUTURO DE LA FUNCIÓN

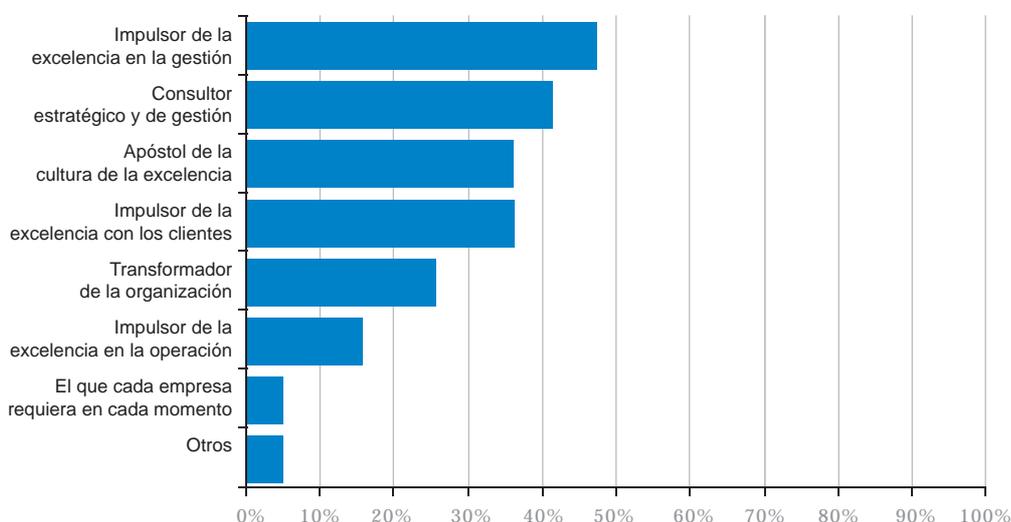


Gráfico 4.2. Percepción interna del futuro de la Función Excelencia, en cuanto a su papel general (enfoque de la Función)

Al ser preguntados los actuales responsables de la Función Excelencia sobre sus expectativas de cambio en el enfoque de la Gestión de la Calidad, vuelve a estar presente la necesidad de innovar y regenerarse como factor clave para el futuro de la Función.

Así, la inmensa mayoría manifiesta la voluntad de avanzar más allá de la Gestión de la Calidad Total y otros enfoques actuales restrictivos; por ejemplo, del puramente técnico o del basado en la implantación de un modelo.

Esta visión es coherente con la percepción futura de la Función ligada a la habilidad profesional para innovar y regenerarse, así como con la convicción casi unánime de la calidad como creación de valor para la organización.

La transformación de las responsabilidades actuales de la Función Excelencia se aprecia al enjuiciar las perspectivas de cambio relacionadas con su ubicación en el organigrama. El temor, ya comentado en la introducción, a que la conversión de la calidad en un valor asumido por todos en su trabajo cotidiano conduzca a la desaparición de la Función, no parece ser compartido. Seguirá siendo necesaria aunque posiblemente en otros roles. En cambio, sí existe un apoyo claro a que la Función se configure como una función transversal cuya misión básica sea favorecer la difusión de la excelencia en toda la organización.

Así, un número muy significativo de los responsables actuales ve a la Función transformada en el futuro en alguno de los siguientes roles y sus correspondientes enfoques:

- 1 Impulsor de la excelencia en la gestión.
- 2 Consultor estratégico y de gestión.
- 3 Apóstol de la cultura de la excelencia.
- 4 Impulsor de la excelencia con los clientes.

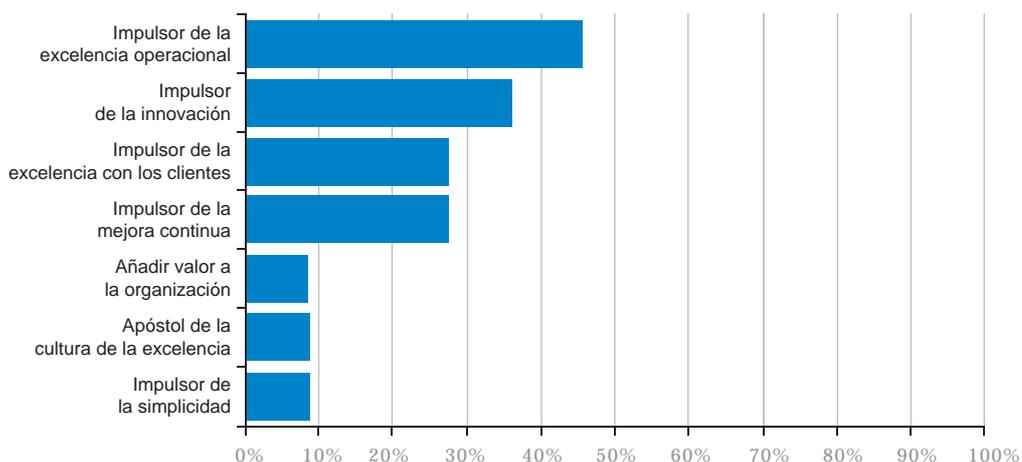


Gráfico 4.3. Percepción por la Alta Dirección del futuro de la Función Excelencia, en cuanto a su papel general (enfoque de la Función)

Desde la perspectiva de la Alta Dirección, se percibe también a la Función Calidad con funciones transversales, impulsando la excelencia en los diversos ejes de la empresa, aunque sobre todo en la parte operativa (ligada directamente a la cuenta de resultados) y en los clientes. La mejora continua es un aspecto que vuelve a tener importancia.

Es de destacar que la Alta Dirección resalta explícitamente el impulso de la innovación como base de la excelencia.

Tanto en las empresas “avanzadas” como a nivel internacional, los dos aspectos más relevantes reseñados son el impulso de la innovación y la excelencia de las operaciones. En particular, a nivel internacional se espera que el nuevo paradigma lleve a todas las grandes compañías a plantearse nuevos retos para el área de la excelencia.

Puesto que el éxito futuro de la Función Excelencia dependerá también del apoyo de la Alta Dirección y el desarrollo de una visión común, este factor será esencial a la hora de asegurar el éxito de los proyectos que emprenda esta Función. De esta manera se incentivará la implicación de todo el personal en una misma dirección hacia la mejora del nivel de excelencia de la organización.

De hecho, en la literatura sobre calidad y excelencia, el liderazgo y apoyo de la dirección juega un papel fundamental en el éxito de la implantación de la Gestión de la Excelencia, y será todavía más importante a la hora de la previsible transformación de la Función en la línea descrita anteriormente.

El futuro enfoque de la Función Excelencia como una función transversal redefinirá igualmente su alcance, tal y como se expresan a continuación un responsable actual de la Función y un Primer Ejecutivo:

- “Dinamizador de la excelencia operativa tanto interna como externamente, impulsando y creando iniciativas o programas que estimulen la excelencia, la innovación y la simplicidad en todo lo que hacemos, y que sea

capaz de trasladar a los integrantes de la compañía las ventajas y beneficios de implantar dichas iniciativas, involucrándolos en el proceso. Deberá ser alguien que aporte innovación y que se cuestione permanentemente el status quo. En el futuro, esta Función dependería del Primer Ejecutivo, siempre y cuando se contase con la persona del perfil necesario para desempeñarla.”

- “Directivo con amplio conocimiento del negocio y de la empresa, ubicado fuera de las líneas ejecutivas para evitar conflictos de interés, que actúa como consultor y desarrollador de planes de acción de alcance general que tengan como objetivo mejorar las capacidades de gestión de la organización y potenciar la reputación de la empresa frente a todos los grupos de interés.”



POSIBLE DENOMINACIÓN FUTURA DEL PUESTO

A tenor de la evolución que se vislumbra de la Función Calidad, se propuso un ejercicio de prospectiva entre responsables actuales de la Función y primeros ejecutivos para ver cuál podría ser su denominación futura.

Los responsables actuales se decantan por la Gestión de la Calidad como un camino hacia la excelencia y por vincular su futuro a la creación de valor y a una función staff que dependa de manera directa del primer nivel ejecutivo. Todo ello conduce a una redenominación del área acorde a sus nuevas responsabilidades.

Tanto para los responsables actuales como para los primeros ejecutivos, la denominación preferida sigue siendo Director de Excelencia o Director de Calidad. Sin embargo, el profundo cambio en las responsabilidades del área está generando nuevas denominaciones, algunas novedosas y de alcance estratégico.

A continuación veremos las palabras más utilizadas para la futura denominación.

De manera general, se barajan permutaciones de cuatro o cinco palabras: Excelencia, Calidad, Gestión, Innovación y Mejora.

Los responsables actuales se decantan por un número mayor de denominaciones que los primeros ejecutivos y, junto a la utilización de las palabras más comunes como Excelencia y Calidad, existen numerosas variantes y combinaciones.

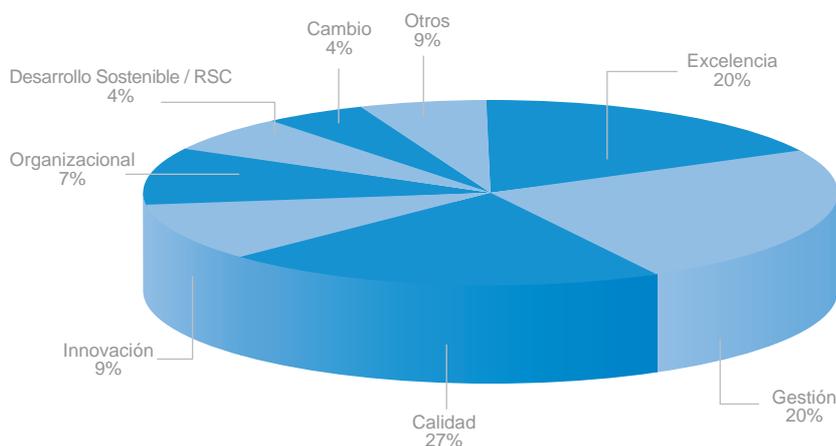


Gráfico 4.4a. Palabras mencionadas por los responsables actuales

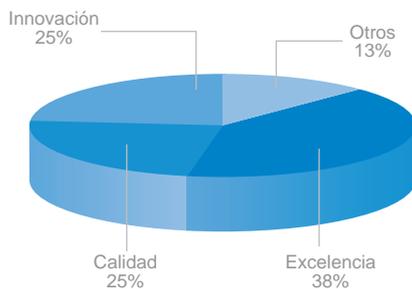


Gráfico 4.4b. Palabras mencionadas por los primeros ejecutivos

En el siguiente gráfico podemos ver las diferentes posibilidades. La denominación sería Dirección de...

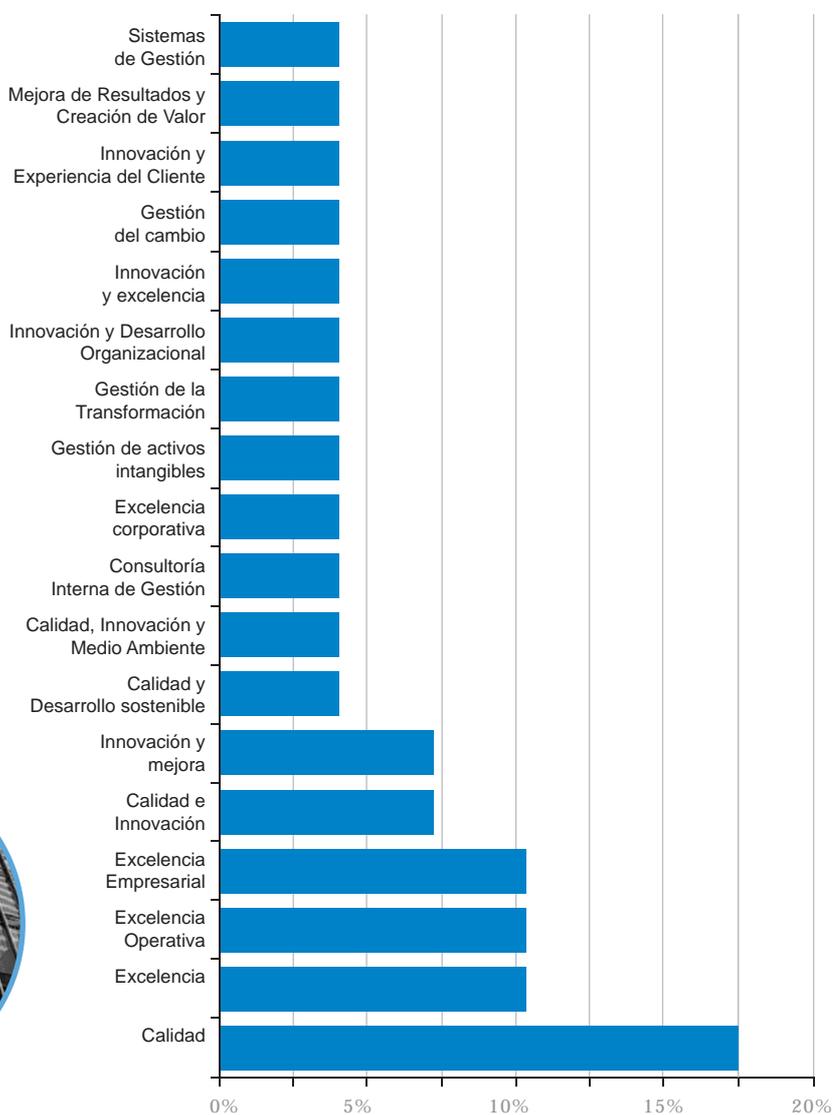


Gráfico 4.5. Posibles denominaciones futuras de la Función



Se constata que cerca del 20% de los encuestados opina que la denominación actual “Director de Calidad” no cambiará, frente a más del 80% que sostiene que sí.

Lo más probable es, pues, que la denominación futura varíe según cambia la Función. De apostar por alguna denominación, nos inclinamos por algo sencillo como “Dirección de Excelencia Operativa”, “Dirección de Excelencia Empresarial” o quizás “Dirección de Excelencia”.

A nivel internacional se aportan dos denominaciones: “Chief Performance Officer” (Director de Rendimiento) y Director o responsable de “Business Excellence” (Excelencia empresarial).

4.2. ROLES FUTUROS

Se describen a continuación las funciones / actividades que probablemente serán desempeñadas en las organizaciones por la Función Excelencia, agrupadas en los cinco ejes mencionados anteriormente: Estrategia, Procesos, Agente del Cambio, Relaciones Externas y Transversal.

FUNCIONES FUTURAS MÁS PROBABLES

Estrategia

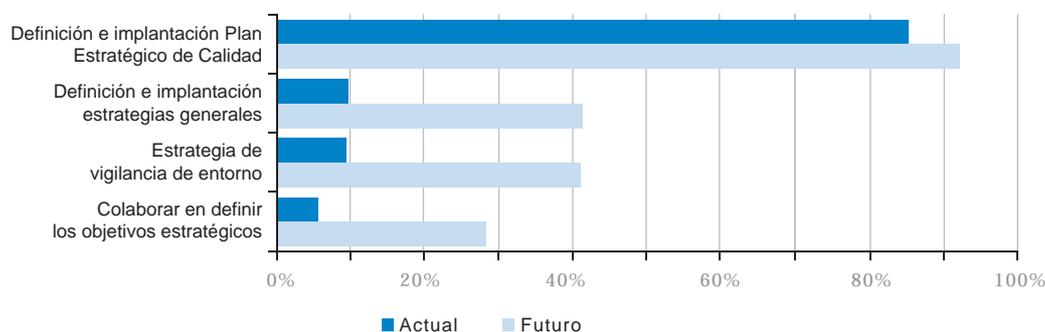


Gráfico 4.6. Funciones futuras dentro del eje de Estrategia

Además de las funciones que tiene ya asignadas en este ámbito (fundamentalmente lo relativo al Plan Estratégico de Calidad y Medio Ambiente), el área de Excelencia debería asumir en un futuro responsabilidades más estratégicas dentro de la organización.

Cerca de la mitad de los primeros ejecutivos entrevistados consideran que el área de calidad debería asumir dos grandes retos:

- Definición e implantación de las estrategias generales de la empresa.
- Estrategia de vigilancia del entorno sobre productos, mercados y competidores.

Esta aproximación se produce ya de manera general entre las empresas y organizaciones “avanzadas”.

A nivel internacional se coincide mayoritariamente en cuanto a la definición e implantación de las estrategias generales de la empresa, si bien no se considera que la vigilancia del entorno vaya a formar parte de sus responsabilidades.

Por tanto, la Función Excelencia será probablemente responsable de definir o participar junto al Primer Ejecutivo en la definición de la estrategia general de la empresa, y de vigilar la evolución y desarrollo de los mercados, productos y competencia, al tiempo que continúa desplegando coherentemente la estrategia de excelencia.

Procesos

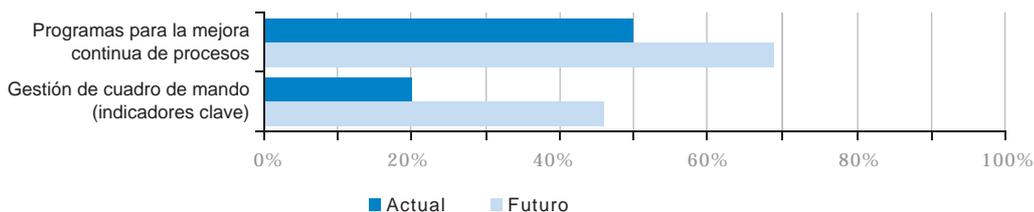


Gráfico 4.7. Funciones futuras dentro del eje de Procesos

La Función Excelencia, probablemente, verá potenciada su responsabilidad en el ámbito de la gestión de los procesos e incluso verá ampliada sus funciones a la gestión del cuadro de mando.

Así, la práctica totalidad de las organizaciones confirman que se asignará al área de Excelencia todo lo relacionado con los Programas para la mejora continua de procesos y, por supuesto, el propio sistema de Calidad.

Además, la mayor parte de los primeros ejecutivos piensan que se asignará al área de Excelencia la gestión del cuadro de mando de la organización.

A nivel internacional, más de la mitad de las organizaciones consultadas opinan que, tanto la mejora continua, como el cuadro de mando, serán responsabilidad de la Función.

La Función Excelencia deberá pues fomentar y guiar la implantación de la gestión por procesos y dirigir todo lo relacionado con la mejora de los mismos y de los programas y herramientas para conseguir dicha mejora (Equipos de mejora, Seis Sigma, etc.).

Las responsabilidades asumidas deberían complementarse con la gestión del cuadro de mando, en el que estarían los indicadores clave de todos los procesos (incluidos los económicos). Por todo ello, la responsabilidad de la Función se ampliaría de la gestión de la calidad a la gestión general de la organización.

Agente del Cambio

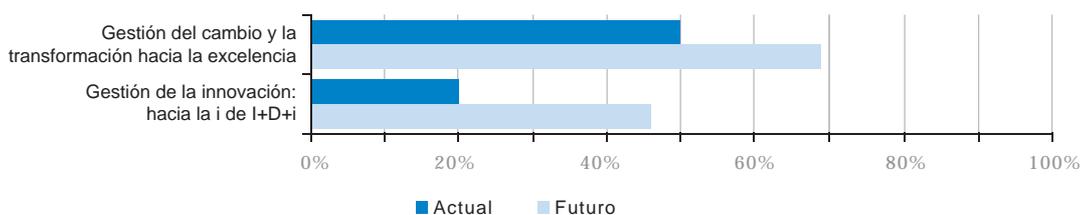


Gráfico 4.8. Funciones futuras como Agente del Cambio

La importancia de la Función Excelencia en este campo se mantendrá y potenciará en el futuro, especialmente en lo referente a la transformación hacia la excelencia.

Además, seguirá haciéndose cargo de guiar los equipos de mejora (proporcionando metodologías, técnicas y herramientas de apoyo), de aplicar modelos de referencia (EFQM o similar) y de realizar las actividades de benchmarking.

Cabría destacar también las responsabilidades en el campo de la gestión de la innovación, que aunque no todos consideran que será parte de la Función Excelencia, sí existe una clara tendencia a aumentar sus responsabilidades en este campo, que actualmente no queda bajo su responsabilidad salvo en unos pocos casos.



Tanto a nivel internacional como de las empresas y organizaciones “avanzadas”, hay total unanimidad en que la gestión del cambio y transformación hacia la excelencia deberá ser parte de la responsabilidad del área de Excelencia. También opinan que la tendencia a ver la gestión de la innovación asignada al área de Excelencia es minoritaria.



Relaciones Externas

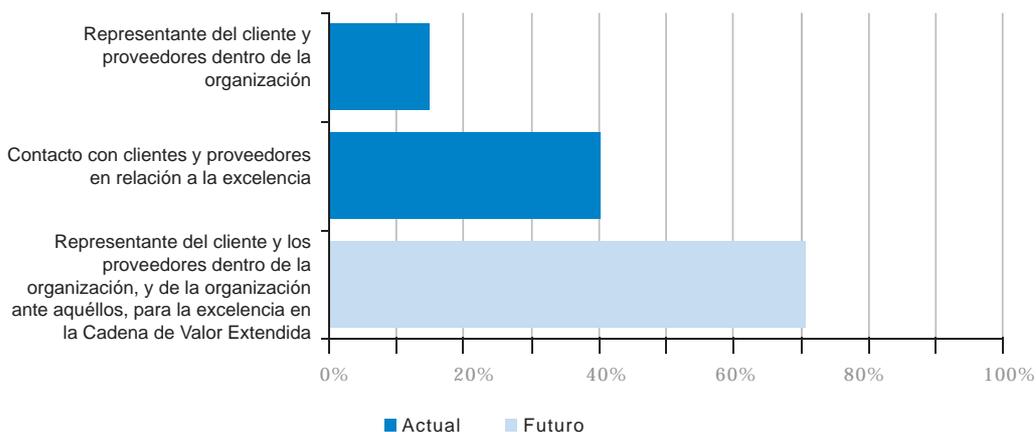


Gráfico 4.9. Funciones futuras dentro del eje de Relaciones Externas

La Función Excelencia seguirá siendo responsable de la recogida y distribución de información sobre la satisfacción de clientes (voz del cliente).

Además, cabe destacar mayoritariamente que la Alta Dirección se decanta por potenciar en el futuro la responsabilidad de la Función Excelencia en el aspecto de las relaciones con clientes y proveedores.

Así, si bien actualmente la responsabilidad de ser el contacto con terceros en los temas relacionados con la Excelencia queda en manos de los departamentos de Calidad en muchas organizaciones, no ocurre lo mismo con la función de ejercer como representante del cliente y los proveedores en la organización.

En el futuro, la Función Excelencia debería asumir plenamente las relaciones en ambos sentidos para soportar adecuadamente la excelencia en la cadena de valor extendida.

Sin embargo, esto último sólo es compartido de forma minoritaria cuando se pregunta a nivel internacional.

Funciones Transversales

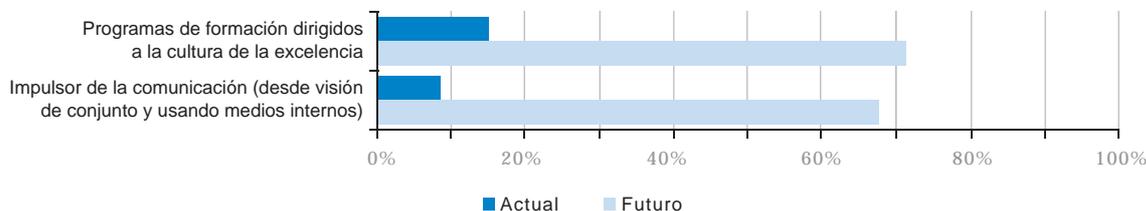


Gráfico 4.10. Funciones Transversales futuras

Las funciones correspondientes a esta categoría no suelen quedar actualmente bajo la responsabilidad del área de Calidad.

Sin embargo, la visión de la Alta Dirección marca una fuerte tendencia a profundizar en la participación del área de Excelencia en estas funciones transversales, particularmente en los programas de formación dirigidos a la excelencia y los temas de comunicación que actualmente están desarrollados en pocas organizaciones.

Así, en el futuro, la Función Excelencia se debería hacer cargo de dichas funciones transversales.

A nivel internacional, más de la mitad de las organizaciones comparten la visión de que el área de Excelencia debería protagonizar los programas de formación dirigidos a la excelencia y los temas de comunicación relacionados.

EXPECTATIVAS SOBRE EL VALOR APORTADO

Seguidamente se analizan cuáles son las expectativas que la nueva Función Excelencia genera en cuanto al valor que deberá aportar a sus clientes internos y a la propia empresa.

A sus clientes dentro de la organización, empezando por la propia Dirección General o el Primer Ejecutivo, deberá aportarles la máxima ayuda y apoyo posible para que éstos a su vez cumplan con sus propios objetivos de negocio.

A la empresa, el principal valor que le deberá aportar es la mejora de su competitividad, haciendo realidad el papel estratégico de la Excelencia en la competitividad.

Veamos cómo se entiende esta aportación de valor desde la perspectiva interna de los responsables de la Función y desde la Alta Dirección.

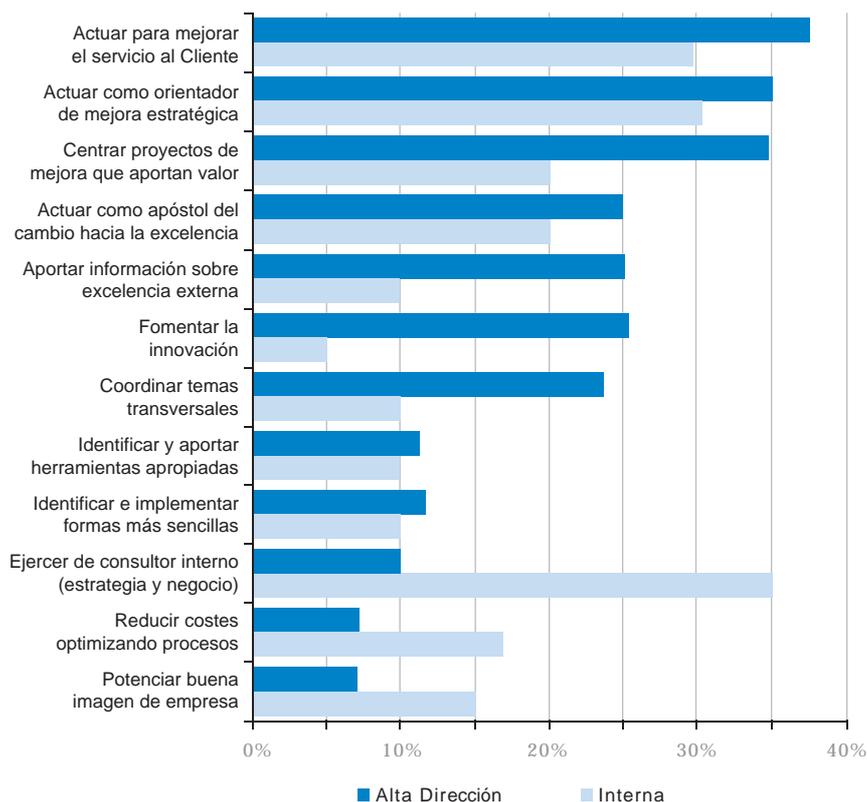


Gráfico 4.11. Actuaciones que deben aportar valor desde la Función Excelencia



Desde la perspectiva interna de los integrantes de la Función, se identifican una serie de actuaciones que dicha área debería realizar fundamentalmente, o enfatizar más, para aportar una mayor ayuda a sus clientes dentro de la organización y también para contribuir a la mejora de la competitividad.

De estas actuaciones se mencionan con más frecuencia:

- 1 Ejercer como consultor interno (estrategia y negocio).
- 2 Actuar para mejorar el Servicio al Cliente.
- 3 Centrar a la organización en los proyectos de mejora que aporten valor.
- 4 Actuar como orientador de la mejora estratégica.

Se constata que existe una aspiración declarada de llegar a convertirse en consultor interno que ayude a sus clientes y, sobre todo, a la Dirección General con propuestas de realización de aquellos proyectos de mejora identificados como más beneficiosos para la empresa.

La mayoría entiende igualmente que el incremento de la competitividad vendrá dado a través de la mejora de los servicios al cliente y de la reducción de costes, aspectos ambos que se derivarán de la actuación del área de Calidad.

Las expectativas que suscita la Función Excelencia en los primeros ejecutivos en cuanto a una mayor contribución de apoyo a los clientes internos del área y al objetivo primordial de todos de aumentar la competitividad, se centran en las actuaciones siguientes (fundamentalmente en las dos primeras):

- 1 Actuar para mejorar el servicio al Cliente.
 - Aportar la visión del cliente, traducir sus necesidades y expectativas, y evaluar el nivel de cumplimiento interno. Buscar soluciones.
 - Ayudar a definir con mayor precisión las necesidades de los clientes utilizando estudios de satisfacción.
- 2 Centrar a la organización en los proyectos de mejora que aportan valor.
 - Actuar como consultor interno, proponiendo proyectos de mejora motivadores para el personal, buscando mejorar los resultados y facilitando herramientas.
 - Favorecer la mejora continua a través de la medición de los procesos.
- 3 Actuar como orientador de la mejora estratégica.
 - Influir en la estrategia.
 - Entender y explicar de forma comprensible la estrategia.
- 4 Actuar como apóstol del cambio hacia la excelencia.
 - Facilitar e impulsar el cambio.
 - Impulsar la transformación cultural.
- 5 Aportar información sobre excelencia externa.
- 6 Fomentar la innovación.

Cabe señalar que para las empresas y organizaciones “adelantadas” las expectativas de actuación para aportar valor por parte de la Función Excelencia difieren en cuanto al orden de importancia general comentado anteriormente. Para éstas las actuaciones más importantes son:

- 1 Centrar a la organización en los proyectos de mejora que aportan valor.
- 2 Actuar como apóstol del cambio hacia la excelencia.
- 3 Fomentar la innovación.
- 4 Actuar para mejorar el servicio al Cliente.

También a nivel internacional, el orden de prioridad de posibles actuaciones que aporten valor es diferente:

- 1 Diseñar organizaciones orientadas a la participación.
- 2 Fomentar la innovación.

Conclusiones sobre las actuaciones que aportan valor

La Función Excelencia deberá poner su máximo empeño en la orientación al cliente de la empresa, la promoción y ejecución de proyectos con el máximo valor posible, el cambio cultural hacia la excelencia y la innovación.

Asimismo, deberá abordar también nuevas perspectivas, como predecir cuáles serán las ventajas competitivas de la empresa de cara a sus clientes y otros grupos de interés, implicándose plenamente en la estrategia general de la empresa.

Deberá igualmente identificar las necesidades en cuanto a mejora e innovación de los procesos de cara a ganar en eficiencia, sencillez y en aportar valor a la organización.

Al identificar las mejoras deberá evaluar los costes de no Calidad asociados a los procesos y los beneficios que dichas mejoras aportarán.

La visión interna y la de los primeros ejecutivos coincide en señalar la importancia de lo relacionado con el cliente y de centrar a la organización en los proyectos de mejora que aporten valor. Sin embargo, la opinión de la mayoría de los primeros ejecutivos sobre los demás aspectos principales identificados no es compartida por los responsables de la Función. Por ello, los Directores de calidad deberían orientarse en su necesaria evolución futura hacia algunos de estos nuevos parámetros.



4.3. PERFIL E INDICADORES DE EFICACIA DE LA FUNCIÓN

Veamos seguidamente cuál debería ser el perfil del responsable de la Función Excelencia en términos de competencias, habilidades y experiencia, y cuáles pueden ser los indicadores para medir la eficacia de la misma.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES / EXPERIENCIA

A continuación se han analizado las competencias y habilidades / experiencias que serían deseables y necesarias para que el responsable de la transformada Función Excelencia desempeñase en el futuro adecuadamente su trabajo y afrontara con éxito los nuevos retos.

En el mundo profesional, una "competencia" es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a una persona a desempeñar mejor o más eficazmente su trabajo. Dicho de otra manera, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

En el desarrollo de este estudio se solicitó a los primeros ejecutivos y a los integrantes de la Función Calidad que identificasen espontáneamente (sin una lista cerrada) las competencias y habilidades deseables para la futura Función Excelencia. El resultado ha sido un conjunto dispar de competencias que se han agrupado en las siguientes cinco competencias genéricas:

- 1 Competencias técnicas: conocimientos técnicos y específicos ligados al éxito de la ejecución del puesto.
- 2 Competencias elementales: planificación y programación, calidad de trabajo y capacidad de gestión, entre otras.
- 3 Competencias de adaptación: innovación/creatividad, orientación al logro y adaptación al cambio.
- 4 Competencias interpersonales: orientación a los grupos de interés, capacidad de negociación, de comunicación y de trabajo en equipo.
- 5 Competencias directivas: liderazgo de personas y grupos, visión de futuro, motivación, credibilidad, etc.

En el gráfico 4.12 se representa la frecuencia porcentual con que cada una de las competencias fue identificada por los integrantes de la Función y por la Alta Dirección. Así, la competencia "conocimientos técnicos" fue la

más citada por ambos colectivos, al ser reconocida de forma espontánea por el 61% de los primeros ejecutivos entrevistados y por el 85% de los responsables actuales de la Función.

El tipo de conocimiento más valorado unánimemente es el correspondiente al negocio en su sentido amplio: estrategia, procesos, conocimiento del sector, de los grupos de interés y de la competencia. El 91% de los primeros ejecutivos y el 65% de los integrantes de la Función identificaron la necesidad de algún tipo de conocimiento del negocio. En segundo lugar, y a mucha distancia, aparece el conocimiento de las herramientas y de los modelos de mejora, que son mencionados una media del 12% de las veces.

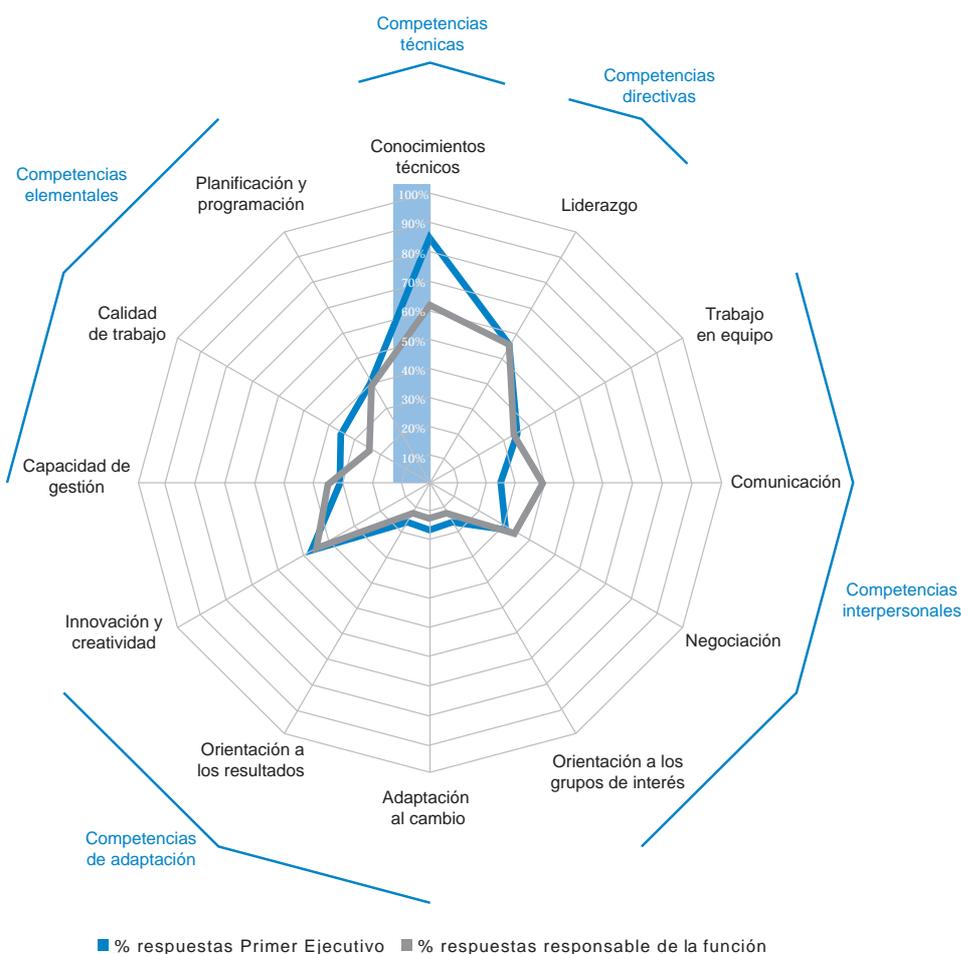


Gráfico 4.12. Competencias necesarias de la Función Excelencia

Resulta curioso que nueve de las doce competencias identificadas, son valoradas de igual forma por los primeros ejecutivos y los integrantes actuales de la Función.

También es destacable el distinto nivel de valoración otorgado a las competencias específicas dentro de un mismo grupo de competencias generales, y que comparten un mismo objetivo.

Las competencias concretas identificadas con más frecuencia por la Alta Dirección son las siguientes:

- 1 Conocimientos del negocio.
- 2 Liderazgo.
- 3 Innovación y creatividad.
- 4 Capacidad de comunicación.
- 5 Planificación.

A nivel internacional se citan tres competencias casi en el 100% de los casos: Conocimientos del negocio, Liderazgo y Trabajo en equipo.



Gráfico 4.13. Valoración de las fuentes para adquirir las Competencias

Como muestra el gráfico, las fuentes más apreciadas son aquéllas que permiten un contacto directo de la organización con otros profesionales relacionados con la Función y, con ello, el intercambio de experiencias. Así, el medio más valorado es la participación en foros, grupos de trabajo o jornadas técnicas. Otra de las características de las fuentes que ocupan las primeras posiciones es la capacidad de hacer llegar de forma rápida las novedades en el campo de la Excelencia.

La tercera y cuarta posiciones (aprendizaje mediante cursos de postgrado y otros cursos y seminarios) habrían de animar a los organismos de promoción de la Excelencia a trabajar en el desarrollo de acciones de transferencia de conocimientos específicos y de desarrollo de competencias. Dentro de las titulaciones universitarias propuestas, las más valoradas son las titulaciones técnicas y de ingeniería.

Finalmente, y en cuanto al nivel de experiencia requerido, la mayoría de las opiniones coinciden en que el futuro responsable de la Función ha de ser una persona con cierta antigüedad y credibilidad interna para que así pueda conseguir tener predicamento en la organización.



INDICADORES PARA MEDIR LA EFICACIA DE LA FUNCIÓN

Partiendo de la visión de la Alta Dirección, se definieron los indicadores que en el futuro deberán utilizarse para medir la eficacia y el éxito de la Función Excelencia.

El indicador identificado en primer lugar por una gran mayoría es el índice de satisfacción del cliente (que enlaza con la fidelización del cliente, también citado en algunas ocasiones).

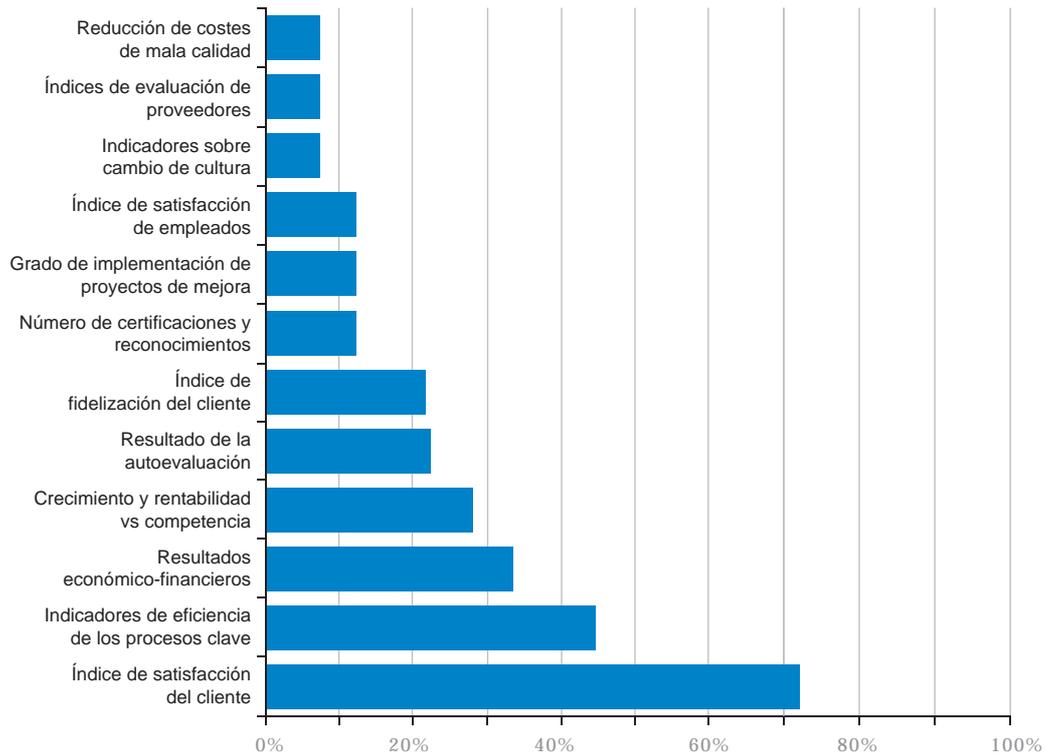


Gráfico 4.14. Indicadores para valorar la eficacia y el éxito de la Función Excelencia



A este indicador le siguen otros tres señalados por un número importante de empresas:

- 1 Eficiencia de los procesos clave (se señala también la reducción de costes de mala calidad).
- 2 Resultados económicos / financieros.
- 3 Crecimiento y rentabilidad versus la competencia.

Las empresas y organizaciones “avanzadas” coinciden en señalar los mismos indicadores, si bien consideran también relevante la fidelización del cliente.

El resultado a nivel internacional es algo diferente porque los indicadores considerados más relevantes son la satisfacción del cliente, los resultados de los indicadores clave de rendimiento y el porcentaje de proyectos estratégicos completados con éxito.

Así pues, se constata que en el futuro, el éxito de la Excelencia se medirá fundamentalmente por la satisfacción del cliente y los resultados clave del negocio (su impacto en la cuenta de resultados a largo y corto plazo).

Esto refuerza la tendencia a considerar la Excelencia como una estrategia de negocio, que debe traducirse en resultados tangibles.



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El éxito de la implantación de los conceptos de calidad desde la década de los 90 ha llevado a las organizaciones a reducir su dependencia de los departamentos centrales que impulsaban la calidad, distribuyendo las funciones desempeñadas por éstos entre el resto de departamentos y áreas que, idealmente, las asumen como un valor cultural o “ético”. De manera paradójica, este éxito ha producido una pérdida continua de peso específico de la Función Calidad, situándonos a día de hoy en un escenario en el que se cuestiona el “status quo” de la Función y se percibe un cambio de paradigma en la misma.

Por otra parte, pese a que las visiones y enfoques de los diversos actores implicados en la Calidad (profesionales de la Función, Alta Dirección y otras unidades implicadas) difieren en aspectos relevantes, y aunque existen situaciones heterogéneas en cuanto a su evolución, todos ellos coinciden en la necesidad de definir cuál será el futuro paradigma de la Función.

En la actualidad, todas las empresas admiten la existencia de la Función Calidad, si bien algunas de ellas (21%) no disponen de una unidad organizativa diferenciada (Gráfico 5.1).

En la gran mayoría de casos que sí cuentan con una unidad diferenciada, el área de Calidad se ubica en los niveles indicados en el gráfico 5.2.

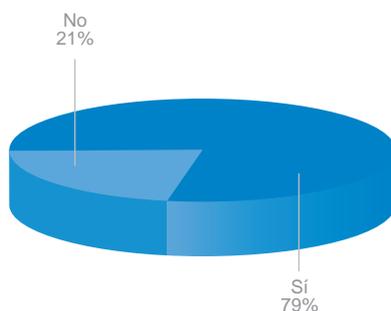


Gráfico 5.1. Existe unidad específica

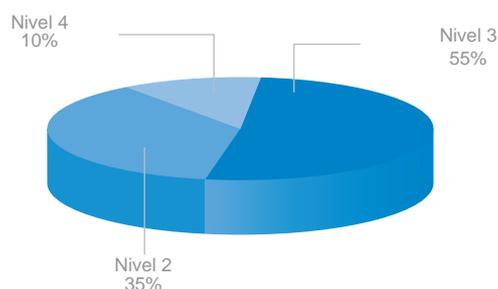


Gráfico 5.2. Ubicación jerárquica (Primer Ejecutivo = Nivel 1)

¿Existirá una Función Excelencia ubicada en el organigrama?

En primer lugar, se percibe que la nueva Función Excelencia sí tendrá o seguirá teniendo una ubicación diferenciada en el organigrama. Aunque la Excelencia se incorpore a la organización como un valor cultural, seguirá siendo necesario hacer bien y de manera eficaz el trabajo y, por lo tanto, habrá necesidad de mantener y coordinar los esfuerzos de la organización, por lo que se acabará determinando que la Función no se diluya.

La tendencia natural será a ubicarse como una función staff en el nivel 2, dependiendo del Primer Ejecutivo, lo que, a su vez, dependerá en buena medida de que el profesional que la desempeñe reúna las competencias requeridas.

¿Qué roles se articularán probablemente alrededor de la Función de Excelencia a tenor del nuevo paradigma?

Las funciones actuales de la Función Excelencia, indicativas del paradigma vigente, se resumen en el perfil del gráfico 5.3, en el que se ha ponderado cada categoría (Estrategia, Procesos, Agente del Cambio, Relaciones Externas y Funciones Transversales) según su presencia en la práctica.

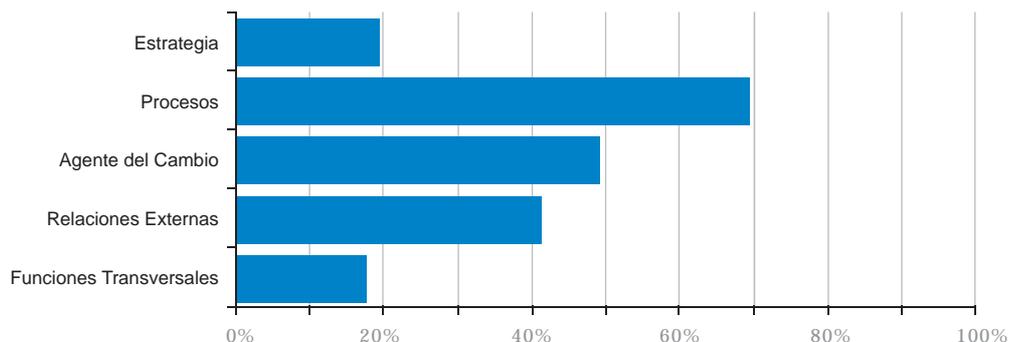


Gráfico 5.3. Funciones actuales

Los factores principales que impulsan a la Función Excelencia a cambiar y transformarse son:

- 1 Exigencias del servicio y satisfacción de las necesidades del Cliente.
- 2 Presión de la competencia y globalización.
- 3 Insuficiencias de los esquemas actuales de innovación, que constituye una necesidad ineludible.

El cambio se deberá reflejar en un nuevo perfil de la Función tal y como se muestra en el gráfico 5.4:

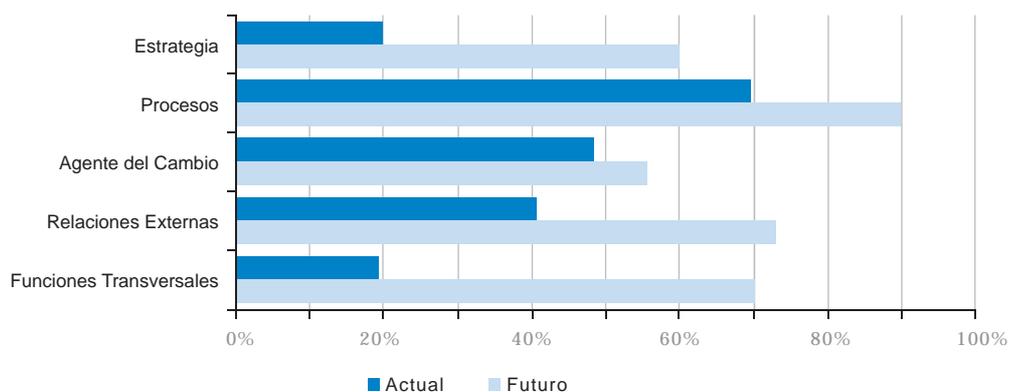


Gráfico 5.4. Funciones actuales y futuras de la Función Excelencia



Así, el nuevo perfil Función de Excelencia, con los roles anteriormente indicados, permitirá que la eficacia de su desempeño tenga un impacto directamente identificable en los resultados del negocio, tal y como se muestra en la imagen 1, en la que se presenta el Marco de Referencia QUAMTA para el desarrollo de la Función Excelencia.

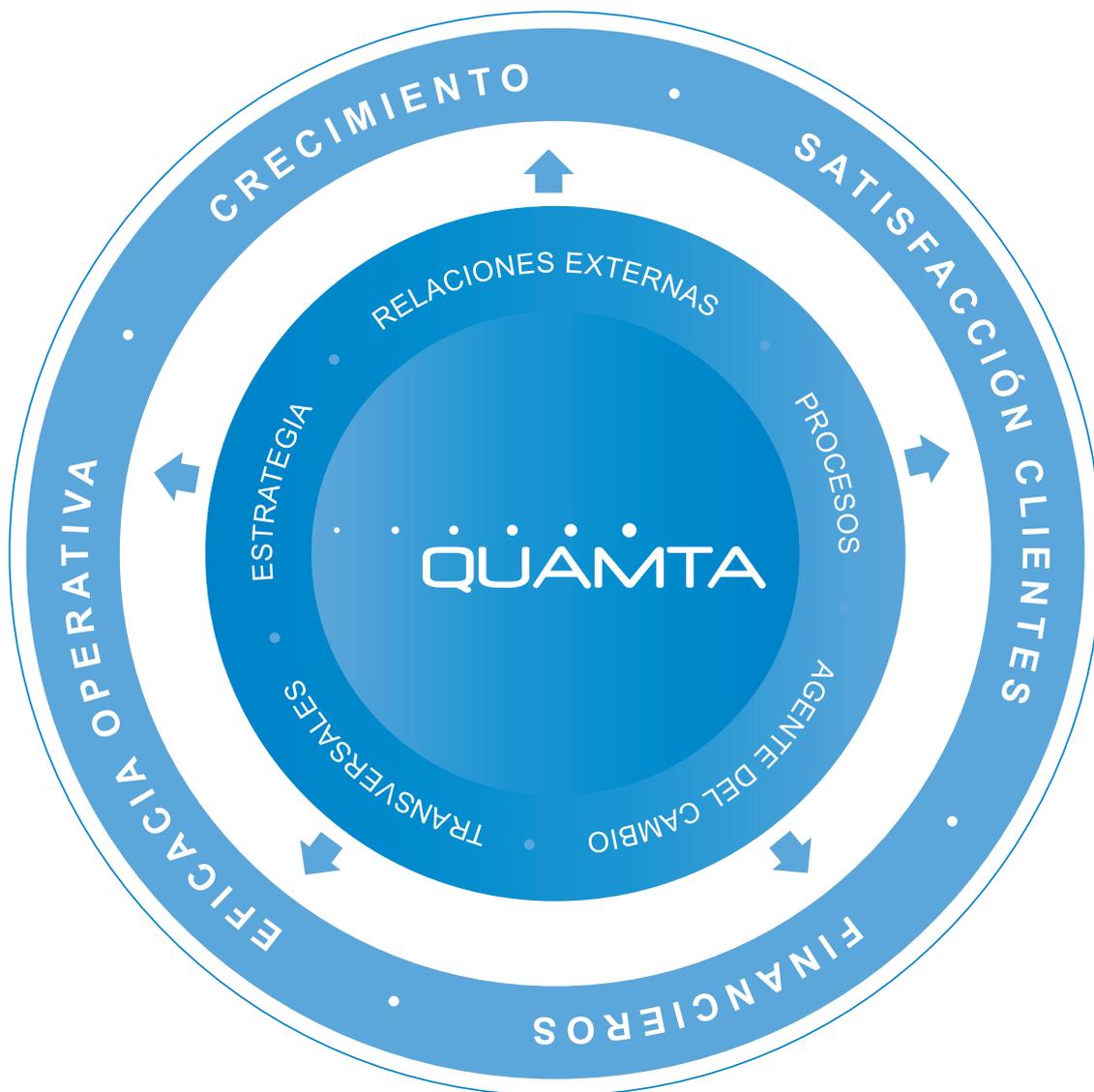


Imagen 1 – QUAMTA- Marco de Referencia para desarrollar la Función Excelencia

El objetivo del Club Excelencia en Gestión, con el desarrollo del proyecto QUAMTA como Marco de Referencia para desarrollar la Función Excelencia, es contribuir a la transformación de la Función Excelencia en España, algo percibido como necesidad en múltiples sectores.

Así, el marco resultante proporciona a los directivos de las empresas una orientación sobre la función de cara al futuro y, a los propios Directores de Calidad, un medio para dar a conocer mejor lo que su función aporta a la organización y para conocer lo que la organización esperará de la función y de ellos mismos.

¿Cuáles serán las características y elementos del nuevo paradigma de la Función Excelencia y de su gestión?

- 1 Deberá poner su máximo empeño en la orientación al cliente (y otros grupos de interés), en la promoción y ejecución de proyectos con el máximo valor posible, en el cambio cultural hacia la Excelencia y en la Innovación.
- 2 Deberá abordar nuevas perspectivas, como predecir cuáles serán las ventajas competitivas de la empresa de cara a sus clientes y otros grupos de interés, implicándose plenamente en la estrategia general de la empresa.
- 3 Deberá implicarse directamente en el diseño, evaluación y revisión de una planificación estratégica que contemple objetivos relativos a todos los grupos de interés. También deberá ser responsable de la implantación de un Cuadro de Mando de indicadores relativos a los objetivos de la Planificación Estratégica.
- 4 Deberá ser el promotor de que la Excelencia y la Calidad se apliquen de forma sistemática y constante en todas las actividades, con una orientación a la Mejora Continua de los procesos para conseguir ser más eficientes.
- 5 En la identificación de los proyectos de mejora deberá evaluar el valor que aportan, estimando a la vez los beneficios que implican (tangibles e intangibles) y los costes de no Calidad asociados a los procesos.
- 6 Deberá ser capaz de aportar valor concreto y tangible tanto a la organización como a las personas que la integran.
- 7 Deberá realizar un esfuerzo de acercamiento a las necesidades de la organización, escuchando la voz de la Alta Dirección y la del resto de la organización.



Finalmente, los profesionales que desempeñen esta nueva Función Excelencia deberán adquirir en grado elevado una serie de competencias que serán primordiales:

- 1 Conocimiento del negocio.
- 2 Liderazgo.
- 3 Capacidad de comunicación.
- 4 Innovación y creatividad.

6. BIBLIOGRAFÍA

En orden cronológico.

- W.E. Deming, W.E., "Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position", MIT, Cambridge, 1982.
- K. Ishikawa, "What is Total Quality Control? The Japanese Way", Prentice-Hall, 1985.
- J.M. Juran, "Made in the USA: A renaissance in quality", Harvard Business Rev., 1993.
- D. Goleman, "La inteligencia artificial", Vergara, México, 1995.
- M.D. Sanderson, "Future developments in total quality management: what can we learn from the past?", en TQM Mag., 1995.
- M. Hanchett, "Obstacles vs. obsolescence" en Quality Progress, 1996.
- P. Wilson, "A Darwinian future is looming", en Quality Progress, 1996.
- A. Dighe y C. Bezold, "Trends and key forces shaping the future of quality", en Quality Progress, 1996.
- R. Sutter, "Rethinking traditional quality assurance" en Quality Progress, 1996.
- ASQC Futures Team, "Quality and its environment in 2010" en Quality Progress, 1996.
- B. Stratton, "The future of the quality profession", en Quality Progress, 1996.
- B. Stratton, "Quality as a way of life" en Quality Progress, 1997.
- D. Waddell y D. Mallen, "Quality managers beyond 2000?" en TQM Mag., 2001.
- R.S. Kenett y D. Albert, "The international quality manager" en Quality Progress, 2001.
- B.O. Ehigie y E.B. McAndrew, "Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM)", Management Decision, 2005.
- C. Camisón, S. Cruz y T. González, "Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas", Prentice-Hall, Madrid, 2006.
- D. Watkins, "Reflections on the Future of Quality" en Quality Progress, 2006.
- D. Phillips-Donaldson, "Good news, if you are ready" en Quality Progress, 2006.







QUANTA





