

## E-Calidad

### ENTREVISTA

Ricard Rocosa, Director de Interfase, Ingeniería de Organización y Sistemas, S.L.

“La excelencia y la innovación son como los buenos vinos”



03/08 - Ricard Rocosa es ingeniero industrial, titulado en Dirección de empresas por el IESE (PDD), y evaluador del modelo EFQM de excelencia en Gestión. Lleva 15 años realizando proyectos de mejora de la gestión con alto impacto en los resultados. Está especializado en análisis e implantación de mejoras basadas en la gestión por procesos.

#### **¿Qué es para usted la e-Calidad? ¿Cree que en su organización se practica la e-calidad?**

La e-calidad es un nuevo entorno que facilita la mejora de la gestión de las empresas. La mejora que aporta la e-Calidad puede verse desde varios puntos de vista distintos: en primer lugar e-calidad implica gestionar de forma dinámica los cambios; en segundo lugar e-calidad implica utilizar la tecnología para agilizar los sistemas de gestión, es decir, poner la tecnología al servicio de las personas, para que todas las personas puedan disponer de la información para tomar decisiones (INFO-ACCIÓN) en el momento oportuno.

E-calidad es para los sistemas de gestión, como los “cajeros automáticos” para los bancos, no se trata de lo “que son”, sino “para lo que sirven”, e-calidad es la ventana abierta para los usuarios de un sistema de gestión ( e-calidad, e-prevención, e-medio ambiente), es su puerta de entrada para consultar normativas, para registrar incidencias, acciones de mejora, actas, etc. Nosotros lo utilizamos en los proyectos de implantación ISO, nos facilita en primer lugar, la comunicación con los clientes, pero a la empresa le representa acelerar su capacidad de toma de decisiones.

#### **¿Cuál cree que es el principal motivo por el que las organizaciones se certifican o se organizan en base a alguna normativa?**

El motivo original es, en las pymes, en muchos casos un tema de imagen. Muchas pequeñas empresa buscan “el sello” de la certificación con un fin comercial, para poder competir en un determinado sector. Las grandes empresas ya disponen desde hace muchos años los sistemas de Calidad implantados y lógicamente exigen a sus proveedores que cumplan con la Norma. De todas formas, a menudo detectamos, en las grandes empresas, que la Calidad se trata estrictamente orientada al producto, y sólo se utiliza para la Gestión Global de la empresa de forma ocasional y con exceso de burocracia. Las pequeñas empresas, reciben una mala imagen, por tanto, de lo que realmente significa implantar un sistema de gestión. ¿Deben copiar la forma de implantar de las grandes empresas? ó ¿deben diseñar sistemas ágiles, que les permitan mejorar sus resultados?

## **¿Qué diferencia ve usted entre mejora continua y gestión de la calidad?**

La visión actual es que Calidad= Gestión=Capacidad de consecución de objetivos. Los objetivos se consiguen con planes de acción y por tanto con mejora continua. Hay que evitar que gestión de calidad implique cumplir una "norma". La capacidad de mejorar es muy superior siempre a la exigencia de una determinada norma. La norma sólo son las reglas básicas de referencia, la gestión de la calidad es mucho más, debería ser un valor en la empresa, la capacidad de crear un entorno de mejora continua. Nos encontramos, a menudo, empresas con auténticos decorados para justificar el sistema de gestión, donde las personas de la organización no disponen de objetivos ni de planes de acción en funcionamiento.

## **¿Cree en las certificaciones o piensa que son sólo un trámite?**

"Hecha la ley, hecha la trampa". Hay que evitar que las certificaciones sean una rutina. Las normas se revisan y proponen criterios avanzados de gestión, la certificación es una garantía para mantener actualizadas las mejoras de organización que se producen al implantar un determinado sistema de gestión. (ISO, TS, EFQM). Por ejemplo, la Norma ISO9001:2000, se orienta a la Gestión por Procesos, que también es fundamental en el modelo de excelencia EFQM y que aún se verá más reforzado con la revisión prevista para este 2008, hacia la valoración de la madurez empresarial. Siempre recomendamos la certificación como mecanismo que garantiza la continuidad de la mejora de la organización. De todas formas aún conviven vicios adquiridos o exigencias excesivamente formales entre los agentes implicados en un proceso de certificación.

## **¿Cree en la excelencia empresarial o es sólo una meta inalcanzable?**

Las palabras excelencia e innovación se utilizan en exceso de forma no adecuada. Las empresas que hemos conocido toman sus decisiones con un "día a día" muy intenso, y a menudo, con decisiones a corto plazo; mientras que la excelencia y la innovación son actitudes que hay que fomentar, pero que requieren de tiempo de maduración, como los buenos vinos. Aquí es donde los modelos de Excelencia son útiles proponiendo criterios y pautas para evaluar el avance de la organización hacia obtener una mejora de resultados.

## **¿Cómo definiría el rol del Director de Calidad o Comisión de Calidad en una organización?**

Calidad es capacidad de gestión que afecta a todos los procesos, por tanto de gran trascendencia para la continuidad de las empresas a medio plazo. La visión transversal que disponen los responsables de Calidad, debe aprovecharse para coordinar y alinear los objetivos de las personas implicadas en los distintos procesos; hay que evitar las comisiones rutinarias, y promover la definición y despliegue de objetivos estratégicos en la organización. Nos parece muy interesante el modelo de Norton y Kaplan, de alinear los procesos con la estrategia, es de una aplicación práctica de gran valor al llevar la estrategia a la gestión del "día a día".

## **Un consejo que daría a una empresa u organización que quiera iniciar algún proceso de Excelencia...**

Que realice una evaluación de la situación de partida con un enfoque real a la Gestión por Procesos, que analice su nivel de orientación al cliente y el peso de la innovación en su negocio actual. Una de las pegadas de los sistemas de gestión es que pretenden regular muchos los procesos "internos" de gestión, cuando hoy día ya debieran estar bajo control. Las oportunidades de excelencia están en factores "externos" y en como las personas de una organización son sensibles a su aprovechamiento. Para este análisis "externo", es para lo que sirven los modelos de excelencia.

## **¿Cuál ha sido su mejor logro empresarial en la organización a la que pertenece actualmente?**

La creación de un equipo de colaboradores expertos en asesoramiento empresarial que trabajamos por proyectos y en red. Hemos empezado de cero y hemos asesorado a más de 250 empresas en 4 años. Queremos ayudar a mejorar los resultados de empresas pymes, a través de compartir con los

empresarios/as, criterios de innovación y excelencia. Repasando lo hecho entre todos los miembros del equipo, creo que nos distingue la capacidad de adaptar los criterios de gestión de las “empresas grandes” a la empresas pymes. Hemos desarrollado métodos de análisis e implantación de cambios que tienen impacto en los resultados de las empresas.

**¿Cuál ha sido el último libro de Calidad y Excelencia que ha leído o el último evento sobre Calidad y Excelencia al que ha asistido?**

A “x-teams: How to build teams that lead, innovate and succeed” (Deborah Ancona + Henrik Bresman) Harvard Business School Press -2007. También hemos asistido al 1er Congreso sobre e-Calidad y Excelencia Barcelona 2007.

**¿Qué objetivo relacionado con su trabajo quiere conseguir en el 2008?**

Hay un objetivo permanente que es conseguir la máxima satisfacción de nuestros clientes en los distintos proyectos de mejora. Hay un objetivo estratégico que es fomentar la transferencia de conocimiento a partners de otros territorios, disponemos en estos momentos de acuerdos de transferencia con 5 partners a nivel nacional.