



calidad



Revista de la **ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD**

www.aec.es | N° II 2016

24

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Digital Customer Experience:
¿otro modelo de negocio
o simplemente el uso
de canales "digitales"?

56

GESTIÓN

Comienza el Ciclo
de Jornadas sobre
Nuevo Management

74

INTERNACIONAL

José Luis Velasco (Loewe),
galardonado con el Premio
European Quality Leader

Los nuevos retos del MANAGEMENT





Pasión por la Calidad

Súmate al Compromiso Calidad Qin



¿Apasionado con la Calidad?

Súmate al **Compromiso Calidad Qin** y ayúdanos a difundir los Principios de la Calidad Qin, a impulsar este movimiento transformador y a sensibilizar a la sociedad, a los profesionales, instituciones y empresas sobre el valor de la Calidad como elemento estratégico que asegura la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones y la prosperidad del país.

Conoce los Principios de la Calidad Qin, conoce a los profesionales que ya forman parte de este movimiento y **súmate con nosotros a esta apasionante aventura.**



Visita y súmate
compromisocalidad.aec.es

Pasión por la calidad



Marta Villanueva

Directora General de la AEC

Nadie puede negar que el mundo ya no es, ni volverá a ser, el que era. Por primera vez, el cambio cultural en las empresas se desarrolla con más rapidez y profundidad que el cambio que se produce en las personas y en las sociedades. Cambiar en las empresas, impulsadas por el cliente y por la tecnología, es una cuestión de supervivencia, de urgencia. Las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, son ahora espacios de experimentación por ensayo y error, de búsqueda de nuevos modelos de organización y eficiencia en un entorno en cambio permanente.

¿Y DÓNDE HEMOS QUEDADO LOS PROFESIONALES DE LA CALIDAD? Cier- to es que hace unos años vivíamos felices en nuestras organizaciones. Formába- mos parte de los consejos de dirección, conocíamos al dedillo las fortalezas y debi- lidades de cada área de las empresas... y nuestra opinión importaba. La calidad era estratégica y nadie lo ponía en duda. Nuestras métricas eran métricas con sentido para la alta dirección y facilitaban la información necesaria que servía de brújula para orientar el timón en una u otra dirección.

Navegábamos orientando el rumbo con la idea de que el cliente era un medio, no un fin. Nuestra consigna era cumplir con los requerimientos que nos pedía, no dar menos que eso... pero tampoco dar más.

Y entonces llegó el gran drama. Repentinamente, empezamos a sentirnos desco- locados, apartados del diseño de las estrategias. Ante nuestra incredulidad y des- asosiego, la calidad había dejado de estar entre las prioridades de la alta dirección y ya no daba valor al negocio. Nos sentíamos débiles y sin fuerzas para encontrar el espacio estratégico que nos correspondía.

Dimos un paso atrás y fuimos meros espectadores de un proceso de transforma- ción sin precedentes. Ante nuestros ojos, hemos visto cómo la innovación disruptiva y la tecnología nos han llevado a un mercado global en el que las organizaciones deben ser más ágiles, más horizontales. Los modelos tradicionales de gestión ya no sirven y necesitamos reinventar una y otra vez, experimentar, probar, fallar, volver a intentarlo, ...

Y en medio de esta revolución, el cliente se ha convertido en el punto neurálgico de la empresa. Un cliente más informado y más exigente que es ahora participa en una inteligencia colectiva que determina el futuro de los negocios.

Sin duda, las reglas del juego han cambiado y en la AEC hace ya más de tres años comenzamos un periodo de reflexión partiendo de esa calidad “de antes” y tratando de buscar esa calidad “de ahora”.

En esta nueva situación, las organizaciones, ante modelos de negocio singulares, deben ser más ágiles, más horizontales, más complejas, más especializadas.

Es ahí donde surge el Qlíder, un líder transversal que aúna competencia técnica y personal para ofrecer a la alta dirección y a las empresas lo que sabemos hacer y que ahora necesitan: desplegar la estrategia desde una visión transversal del nego- cio, gestionar e impulsar el cambio y la transformación, dominar las herramientas »

- » de innovación y mejora, gestionar la voz y experiencia del cliente, asegurar la eficiencia y la optimización de costes, formar y dar soporte a los propietarios de los procesos, ser facilitador para todas las áreas, crear cultura de la Calidad o coordinar sistemas de gestión.

LA NUEVA CALIDAD integra, por tanto, lo humano y lo técnico, los sistemas, los modelos y las herramientas. Recientemente la Comunidad AEC Calidad desarrollaba los Principios de la Calidad Qin y es nuestro deseo contar con la adhesión y apoyo de todos los profesionales del ámbito de la Calidad. Súmate a esta acción y potenciemos juntos la importancia de la Calidad como una disciplina que da respuesta a los retos de la nueva economía y pongamos a la vez en valor la marca personal de los profesionales de la Calidad dentro de sus organizaciones. ¿Te sumas?...¡sólo faltas tú! 

Marta Villanueva



Los nuevos retos del MANAGEMENT





ISSN: 1576-4915.

Depósito legal: M-3470-1990

Edita: Asociación Española para la Calidad. Claudio Coello, 92. 28006 Madrid

Tfno.: 915 752 750. Fax: 915 765 258. aec@aec.es • www.aec.es

Presidente: Miguel Udaondo

Directora General: Marta Villanueva

Comisión Ejecutiva: Pedro Luis Iglesias, Ricardo Castella,

Ignacio Iglesia, Isaac Navarro y José Luis Velasco

Colaboración Técnica: Comisión Técnica de la AEC

Responsable de la Revista: Estíbaliz Rollón [com@aec.es]

Redacción: Macarena Rodríguez [revistacalidad@aec.es]

Publicidad: Paloma Lago. Tfno.: 646 621 912 [comercial@mediapymepublicidad.com]

Diseño y producción: MÓVET Publicidad y Comunicación • Director: Nacho

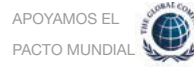
Casares [nachocasares@movet.es]. Directora de Arte: Isabel Azpeitia [isabel@movet.es]

Diseño y maquetación: Esther Romo [esther@movet.es]

Imprime: Gráficas Monterreina • Impreso en España • Printed in Spain.



Certificada según las normas
UNE-EN ISO 9001:2008 y
UNE-EN ISO 14001:2004



PATRONOS

AENOR

AIRBUS
GROUP

altitude



enresa



Johnson+Johnson

RS RocaSalvatella

Transcom

TRIGO
The quality network

La AEC está compuesta por 676 miembros individuales y 1.121 miembros colectivos, 17 Comunidades y Comités y todos representados en la Junta Directiva formada por 33 vocales. "Calidad" es una publicación de la Asociación Española para la Calidad, entidad sin ánimo de lucro, que promueve el debate responsable de todas las ideas para la mejora de la calidad, el medio ambiente y la responsabilidad social e informa de las actividades de la AEC, sin que las opiniones de los autores sean necesariamente las de la propia Asociación.



06 ARTÍCULOS

54 COMUNIDAD AEC

65 PATRONOS

68 COMUNIDADES Y COMITÉS AEC

73 CERPER

74 NOTICIAS

76 FORMACIÓN

78 LIBROS

79 AGENDA

ARTÍCULOS

06 Reflexiones sobre la gestión por procesos

Félix Gómez | *Subdirector Calidad e Innovación - Dirección General de Tecnología e Innovación - Grupo CLH*



10 Tendencias y Retos en la Gestión de Grupos de Interés

Jose Miguel Tudela | *Director Organización y RSC Enagás*



15 El Liderazgo Transversal

Antonio Robles | *Socio Director Resulta2*



18 La nueva ISO 9001 y su impacto en la estrategia de las organizaciones

Ana Roldán | *Socia de Gestionae RC Consultores*



20 Mejora e Innovación en 3M

Eduardo Rodríguez | *Customer Experience & Supply Chain Manager - 3M Iberia*



24 Digital Customer Experience: ¿otro modelo de negocio o simplemente el uso de canales "digitales"?

Silvana Buljan | *CEO Buljan & Partners Consulting*



26 Los retos que vienen para el management

Javier Gallardo | *Customer Care Senior Manager Sage*



30 Gestión de riesgos: transformando amenazas en oportunidades

Manuel Romero | *Director Comercial de Certificación de AENOR*



34 El reto del asset management

Jorge Asiain | *Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial y Aeronáutica, - Escuela de Arquitectura, - Ingeniería y Diseño Universidad Europea - Socio-Fundador AlterEvo Ltd.*



39 El futuro de los Sistemas de Gestión

Antonio Almodovar | *Sales Area Reponsible Centre & West- Market Iberia Key Customer Manager DNV GL- Business Assurance*



44 La comunidad AEC PRL promueve la cultura de prevención en España

Antonio Moreno Ucelay | *Presidente de la Comunidad AEC PRL*



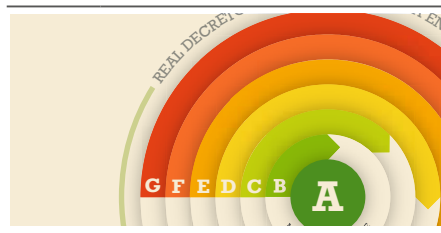
46 El Programa de Mejora Continua en ENUSA Industrias Avanzadas

Mariano Prieto | *Mejora Continua Dirección de Sistemas y Calidad - Enusa Industrias Avanzadas*

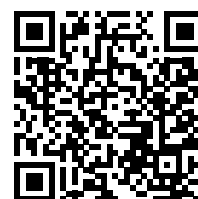


52 Real Decreto 56/2016, de Eficiencia Energética

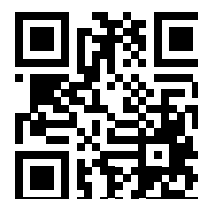
Belén Sánchez | *Responsable de Medio Ambiente Gestamp*



Recuerda que la Revista Calidad está disponible en formato digital



También puedes descargar el Cuaderno de Calidad III





Reflexiones sobre la gestión por procesos



Félix Gómez

Subdirector Calidad
e Innovación

Dirección General de
Tecnología e Innovación

Grupo CLH

 **Contacta:**

 <https://www.facebook.com/GrupoCLH/>

 <http://es.linkedin.com/company/clh>

La gestión por procesos es, sin duda, una disciplina ubicua y sería osado considerarla como un paradigma de gestión inequívocamente definido o acotado. Mucho más osado aún sería pretender que en un texto breve como el que nos ocupa, se puedan aportar contenidos académicos, enfoques pormenorizados sobre esta disciplina de gestión. No obstante, compartir reflexiones sin ambición de ser impactante también puede ser objeto de un texto; por eso, y por la oportunidad que me brinda la AEC desde sus páginas (bueno,... un soneto me manda hacer Violante...) intentaré recoger fugazmente algunas reflexiones sobre el tema.

Transversalidad versus compartimentación

Toda organización debe ser concebida como un sistema que añade valor ejecutando procesos transversales que fluyen a través de sus diferentes departamentos o áreas. La forma en que se estructuran las áreas tiene un valor limitado pues, si los roles de los procesos están bien definidos, importa poco en que área se ubique la persona que desempeñe o ejecute dichos roles.

Lo anterior podría considerarse el axioma más importante en gestión por procesos y como

tal debe ser asimilado por la organización, pero también aceptado e interiorizado por los gerentes de las diferentes áreas. En este escenario los gerentes de las áreas o departamentos aparecen como proveedores de recursos para la ejecución óptima de tareas o actividades de los procesos en los que sus áreas participan y de los que, en general, no son propietarios.

Bajo esta perspectiva la organización se estructura sobre un mapa de procesos, y el organigrama ideal será aquel que permita a los procesos fluir de la forma más eficiente posible.

Definición de los procesos

Parece también razonable proponer una definición de proceso que nos permita manejar un lenguaje común. En pos de esta coincidencia podríamos acordar que un proceso es cualquier serie de actividades conectadas que, mediante el empleo de recursos de diversa naturaleza, transforma una entrada (objeto, situación...) en una salida de mayor valor.

Como espero y deseo, las características y expectativas de los lectores serán altamente heterogéneas, creo que puede ser relevante asentar el concepto con una metáfora que nos permita compartir una visión y un lenguaje comunes.

En un partido de fútbol un balón en el saque de puerta propio vale bien poco. En cambio, un balón tocando la red de la portería contraria (por dentro, claro) tiene un gran valor. Si coincidimos en esta apreciación, podríamos coincidir también en la serie de actividades encadenadas que lleva el balón desde el saque de puerta propia, al gol en la portería del adversario no es sino un proceso.

En definitiva, para conseguir un objetivo dado de aumento de valor, diferentes organizaciones diseñarán una secuencia de actividades, realizada por personas diferentes, que utilizan recursos materiales diferentes, es decir diseñarán sus procesos. En relación con el diseño de procesos es conveniente tener presente:

- Casi siempre damos más relevancia a las tareas más próximas o en contacto más directo con la materia objeto de transformación o con la prestación directa del servicio (lo que equivaldría a decir que nos centramos más en las tareas que se realizan en contacto con el balón). Es muy importante entender que el diseño del proceso requiere de actividades conceptualmente desconectadas del objetivo, pero que son igualmente relevantes en el logro del mismo. Estas tareas anexas a la cadena de valor, solo pueden ser ejecutadas de forma eficaz si los ejecutores de las mismas tienen muy claro que la razón de cada tarea es contribuir al objetivo del proceso >>

Fig. 1
Mapa de procesos

En referencia al mapa de procesos es necesario reconocer que (como también puede decirse de los organigramas) no es difícil concebir un mapa “comodín” aplicable a casi cualquier organización. El éxito de la gestión por procesos radica entonces en:

- Cómo se defina y gestione cada proceso
- Sobre qué procesos recae la ventaja competitiva de la organización y la forma en que estos procesos clave se diseñan, mejoran y protegen
- Cómo se orquesten los diferentes procesos en la organización

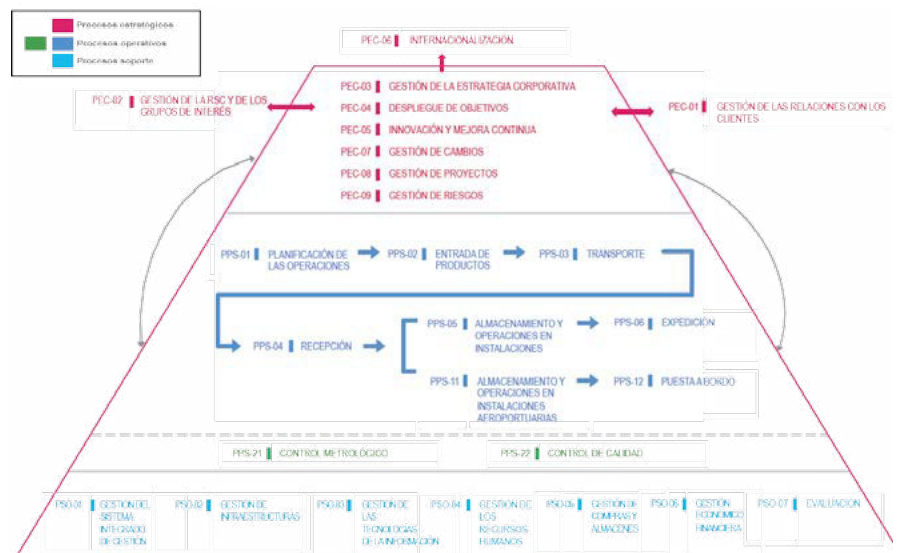
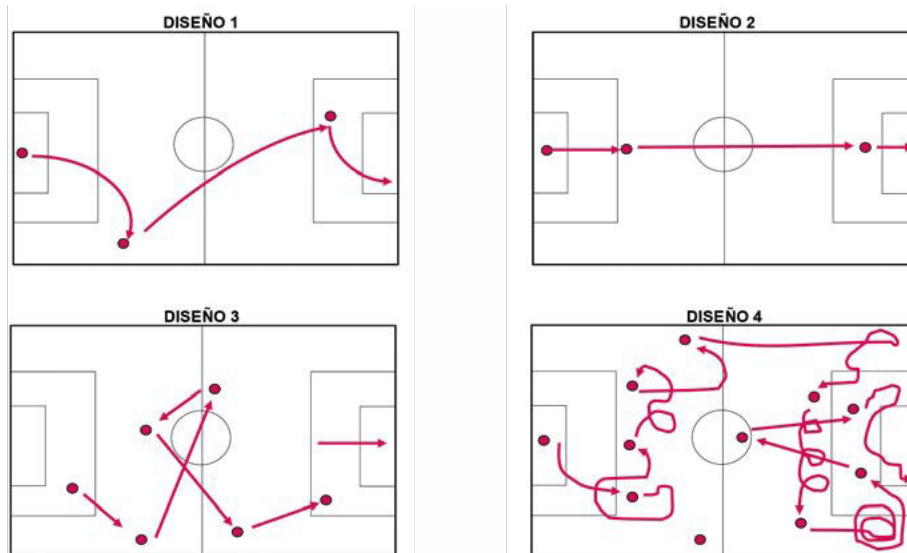


Fig. 2
Diseños 1, 2, 3 y 4

Con este proceso en mente nos encontraríamos que, para lograr el objetivo propuesto, un equipo podría diseñar este proceso de acuerdo con la diseño 1. Si el equipo fuera más centroeuropeo podría decantarse por la diseño 2... Mientras que otro equipo podría decantarse por la diseño 3 (caída al borde del área-penalti-gol). Por último un equipo, pongamos por caso, sudamericano, podría diseñar el proceso en un esquema como la Diseño 4.



- » so global y, recíprocamente, el objetivo sólo podrá lograrse con un adecuado desempeño de estas tareas tangenciales (un desmarque o un arrastre de defensas se realiza para posibilitar que otra persona del equipo marque un gol). Este hecho que está claro en la metáfora del fútbol puede o suele no estarlo en el día a día de las organizaciones (por eso posiblemente nació la afortunada metáfora del picapedrero que interpretaba su tarea como la de construcción de catedrales...).
- Los procesos operativos son los que suceden en el campo en el tiempo del partido pero son muy importante los procesos estratégicos (modelo de club, gestión de la cantera...) o de soporte (gestión médica, infraestructuras...). Muchas veces el éxito a largo plazo puede residir en un proceso estratégico o incluso de soporte más que en el propio proceso operativo.

- En el mercado suelen tener más valor los delanteros, pero sin una buena defensa no se hacen goles.

Un paradigma de gestión revisitado

Hace unas semanas preparé una presentación sobre gestión por procesos. Por azar la crucé con una que había preparado hace unos tres años, y cual fue mi decepción al comprobar que, aun estando la nueva presentación estéticamente muy mejorada, más del 80% del contenido de ambas era prácticamente equivalente. No podría ser de otra forma, el esquema general de cualquier gestión por procesos puede considerarse una versión del ciclo de Deming (ciclo de Isikawa) con las etapas:

- **Definir:** que incluye tanto el diseño de nuevos procesos como las acciones de reingeniería de procesos existentes. El diseño del proceso debe estar adecuadamente documentado.
- **Medir:** cada proceso debe disponer de un cuadro de mando, incluyendo indicadores de dos tipos, los que miden los resultados del proceso (calidad, tiempo y/o coste de la salida) y los que miden el propio flujo del proceso (tiempo de ciclo, restricciones...)
- **Mejorar:** el objetivo de la gestión por proce-

Toda organización debe ser concebida como un sistema que añade valor ejecutando procesos transversales que fluyen a través de sus diferentes departamentos o áreas

Los procesos no pueden ser otros que modificarlos de forma continua para que mejoren la calidad del resultado, el tiempo de ciclo, el consumo de recursos o la agilidad. Todo proceso debe tener, con una frecuencia establecida, planes de mejora formalizados y documentados.

Organización para la gestión por procesos

La gestión adecuada de los procesos requiere una adecuada definición de tareas, roles, responsabilidades y métricas de cada proceso, además de la adecuada orquestación entre los diferentes procesos definidos. Pero además de lo anterior, el éxito en la gestión de procesos requiere la definición inequívoca en el seno de la organización de tres o cuatro roles imprescindibles:

- La definición del marco de gestión y el mapa de procesos, apoyada y supervisada por el Comité de Dirección y asumida por los gerentes de las diferentes áreas en que se estructura la organización.
- La existencia de un centro de excelencia en la gestión por procesos, encargado de definir e implantar metodologías y supervisar la adecuada implantación.
- La existencia de un propietario de cada proceso y, adicionalmente, un gestor de cada proceso, interlocutor operativo del centro de excelencia para garantizar el flujo de información y la ejecución de cuantas tareas e iniciativas se definan.

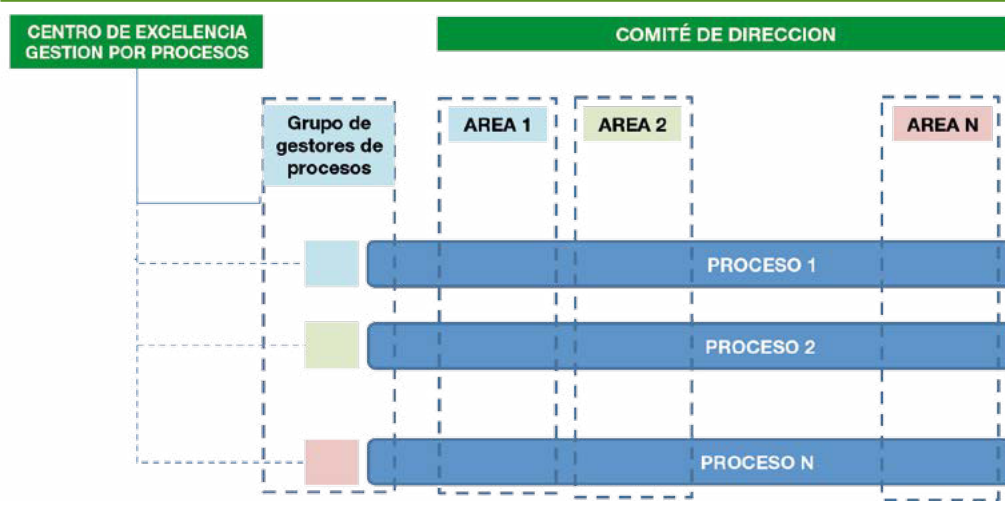
El éxito a largo plazo puede residir en un proceso estratégico o incluso de soporte más que en el propio proceso operativo

Automatización

En el ideario del responsable correspondiente debe estar el objetivo de automatización de todos y cada uno de los procesos en un doble sentido:

- de operaciones, que deben tender a realizarse mediante el uso de equipos y sistemas físicos automatizados
- de la gestión del proceso, con tres vectores fundamentales:
 - flujo automatizado de tareas, con asignación automática a través de la organización, a medida que se producen los eventos que las desencadenan
 - Bandeja de tareas, con actualización constante de tareas pendientes a cada miembro de la organización
 - Captación de indicadores para la actualización automática del cuadro de mando de proceso. 

Fig. 3
Procesos





La involucración de los grupos de interés en la gestión de la compañía es algo que ha dejado de percibirse como una moda o una buena práctica de las empresas pasando a convertirse en una realidad.

Según el Estudio multisectorial 2015 del Club Excelencia en Sostenibilidad sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España, el 83% de las empresas tiene identificados, segmentados y priorizados todos sus grupos de interés, frente al 74% de la edición anterior.

Esta tendencia creciente se prevé que se incremente a futuro, extendiéndose no solo entre las grandes empresas sino también en pequeñas y medianas compañías.

La consideración de la gestión de grupos de interés como una parte importante dentro de los sistema de gestión de calidad y medioambiente (ISO 9001: 2015; ISO 14001: 2015), y los nuevos requerimientos que en esta línea llevan asociados las correspondientes certificaciones, hacen prever un incremento en la incorporación de los grupos de interés en los sistemas de gestión de las compañías.

Esta involucración de los Grupos de interés en la gestión de la compañía hasta ahora ha sido una actuación voluntaria y proactiva de la propia compañía de cara a obtener información útil para mejorar su gestión. Sin embargo, desde mi punto de vista, esta involucración se va a convertir cada vez más en una demanda o una exigencia de los propios grupos de interés.

De esta forma, los nuevos requerimientos de certificación, y sobre todo la creciente demanda de los propios grupos de interés son las principales palancas que harán incrementar cada vez más la participación de los grupos de interés en la gestión de las compañías.

Para acometer con garantías esta realidad que supone la integración de los grupos de interés en la gestión de la compañía, las empresas deberán considerar una serie de Tendencias y Retos desde cuatro puntos de vista:

- A.** ¿Cómo va a evolucionar la **relación con sus grupos de interés**?
- B.** ¿Cómo adaptarán su **estructura organizativa y su modelo de liderazgo**?

C. ¿Qué **Procesos** y Herramientas van a utilizar?

D. ¿Cómo van a asegurar la adecuada **integración de los Grupos de Interés** con otros ejes de competitividad?

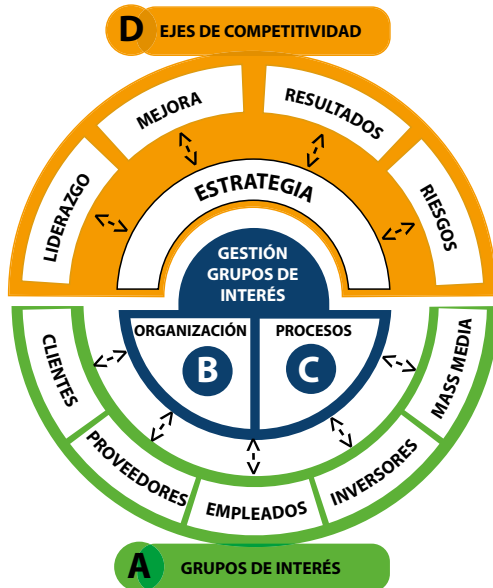


Fig. 1.
Gestión de los Grupos de Interés

A. Tendencias en la relación con grupos de interés

De la opinión a la involucración

El grado de involucración de los grupos de interés con las compañías está incrementando de tal forma, que en muchos casos ya no se conforman con opinar, sino que van a demandar cada vez más participar activamente en la gestión de las mismas.

Para ello las compañías deberán evolucionar sus mecanismos de consulta hacia mecanismos que busquen una integración efectiva y una participación activa de sus Grupos de Interés.

Hacia un enfoque sistémico y colaborativo de la Gestión de Grupos de Interés

De igual forma que involucramos a nuestros grupos de interés en la gestión de nuestra compañía, también nuestra compañía puede verse involucrada en la gestión de otra em-

presa de la cual somos un grupo de interés.

De esta forma, la relación entre grupos de interés puede definirse en cierta medida como un sistema de relaciones mutuas entre distintos grupos de interés.

Este enfoque colaborativo de grupos de interés ayuda a que las empresas no nos veamos como entidades individuales con relaciones input-output con otros, sino como parte de un sistema donde se pueden obtener beneficios compartidos que en límite revierten en beneficios globales para la sociedad.

B. Evolución organizativa en la gestión de grupos de interés

Hacia un modelo de liderazgo transversal que incluya la gestión de grupos de interés como parte del mismo

La gestión de grupos de interés, conjuntamente con la Calidad, la Sostenibilidad o la Innovación, son elementos que tienen un elevado *componente transversal* a toda la organización.

Este conjunto de disciplinas transversales están altamente interrelacionadas entre ellas, lo que exige un elevado grado de coordinación entre las mismas.

El responsable de la gestión de grupos de interés deberá de esta forma orientar su gestión interna en la compañía en dos líneas principales:

- Asegurar la adecuada **integración** de la gestión de grupos de interés en los distintos ámbitos y procesos críticos de la compañía.
- Asegurar la adecuada **coordinación** de su ámbito de gestión con el resto de disciplinas transversales (calidad, RSC, innovación, etc.).

De esta forma, el modelo de liderazgo debe evolucionar a líderes que:

- Conozcan el modelo de grupos de interés conjuntamente con el resto de disciplinas transversales.
- Entiendan y potencien la necesaria coordinación entre dichas disciplinas trans-



Jose Miguel Tudela

Director Organización
y RSC

Enagás

» versales de cara a maximizar la aportación de valor global de las mismas.

- Puedan asumir la responsabilidad directa sobre una o varias de dichas disciplinas transversales, de forma simultánea (potenciando las sinergias entre las distintas funciones) o de forma secuencial (potenciando la rotación interna de los puestos directivos entre los distintos ámbitos transversales de la compañía)
- Aseguren la adecuada integración de las disciplinas bajo su responsabilidad en los distintos ámbitos o unidades de la organización, trabajando con los líderes de estas áreas en asegurar la adecuada integración de la gestión de grupos de interés y del resto de disciplinas transversales.

Por tanto es necesario evolucionar a un modelo de liderazgo focalizado en la transversalidad y la colaboración, de forma que se evite la existencia de ámbitos de gestión específicos y excesivamente especializados.

Del Modelo Global a la Aplicación Local

En la definición de grupos de interés, es importante que cada compañía evalúe a qué nivel quiere definir sus grupos de interés. Si bien hasta ahora la mayor parte de las compañías han definido sus grupos de interés a nivel corporativo y global, la tendencia es a completar dicho análisis con una identificación de Grupos de interés tanto a nivel local

como para las principales infraestructuras o proyectos críticos.

Para asegurar una adecuada implantación de la Gestión de Grupos de interés a nivel local, es importante que exista un modelo global y un coordinador único que asegure la adecuada implantación del modelo en los distintos ámbitos.

C. Procesos y herramientas

La importancia de definir un modelo de gestión propio y un proceso único

Es importante que cada empresa establezca su propio modelo de gestión de grupos de interés, definiendo la forma en que da cobertura entre otras a las siguientes consideraciones:

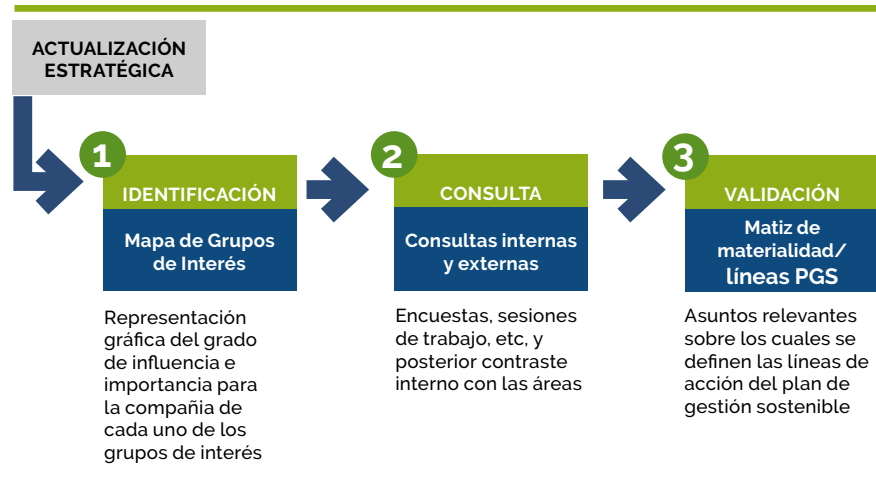
- Mecanismos para la "identificación" y revisión de los grupos de interés (Mapa de GGI): tanto en la tipología de grupos, la criticidad de los mismos, composición, identificación de personas clave, etc...
- Mecanismos de "consulta" - captura de opinión: encuestas, focus groups, etc
- Modelos para la priorización de los asuntos clave: estudios de materialidad.
- Mecanismos de comunicación de compromisos.
- Mecanismos de reporting y comunicación hacia los grupos a nivel global.
- Cuadro de mando por grupo de interés.

Conviene que todos estos elementos estén integrados en un proceso único que describa la operativa para cada una de las etapas. Por ejemplo en el caso de Enagás desde 2009 se realiza una gestión de sus grupos de interés con un enfoque a nivel corporativo, según el procedimiento de tres etapas que se muestra en la Figura 2:

Los resultados principales de cada una de estas tres etapas son:

1. Un *Mapa de Grupos de Interés*: Identificación de grupos de interés empleando criterios como el perfil y actividad de la compañía, la cadena de valor, la estrategia de

Fig. 2.
Ejemplo proceso gestión grupos interés (Enagás)



la compañía, las oportunidades y riesgos del sector, etc. (Figura 3)

2. Unos *resultados* de las consultas realizadas: Focalizando en recibir una valoración cuantitativa de la relación con cada grupo de interés (desempeño), así como en la identificación de potenciales áreas de colaboración orientadas a la creación de valor compartido.
3. Una *Matriz de Materialidad*: resultado del cruce de los asuntos que son importantes para la compañía y aquellos que lo son para nuestros grupos de interés. En el caso de Enagás, este análisis lo realiza anualmente un Grupo de trabajo interno, y cada dos años se contrasta externamente con nuestros grupos de interés. El objetivo es identificar, con ayuda de nuestros grupos de interés, aquellos ámbitos sobre los que tenemos que focalizarnos para mejorar nuestro desempeño.

Uno de los mayores retos de estos análisis de materialidad es incorporar una visión a largo plazo, es decir, conseguir que, tanto interna como externamente, se tengan en cuenta no sólo los asuntos que hoy son relevantes, sino aquellos que lo serán en el futuro. Integrar esta perspectiva dota a la empresa de una mayor capacidad de anticipación y de poder gestionar mejor los riesgos y oportunidades.

Por tanto el mapa de grupos de interés y la matriz de materialidad son dos herramientas que todas las compañías deberían incorporar en el proceso de gestión de sus grupos de interés.

El Reporting Integrado como herramienta de transparencia

Un elemento clave en la relación con los grupos de interés es mantener una absoluta transparencia en la gestión de la compañía.

El conocimiento que hoy en día los distintos grupos de interés tienen de las empresas es cada vez mayor. Esto exige unos niveles de transparencia y de reporting muy elevados.

Iniciativas como Integrated Reporting están dando pasos importantes respecto a cómo adaptar la información de gestión que da la compañía a las necesidades de información que demandan los distintos grupos de interés.

Fig. 3
Ejemplo Mapa grupos interés (Enagás)

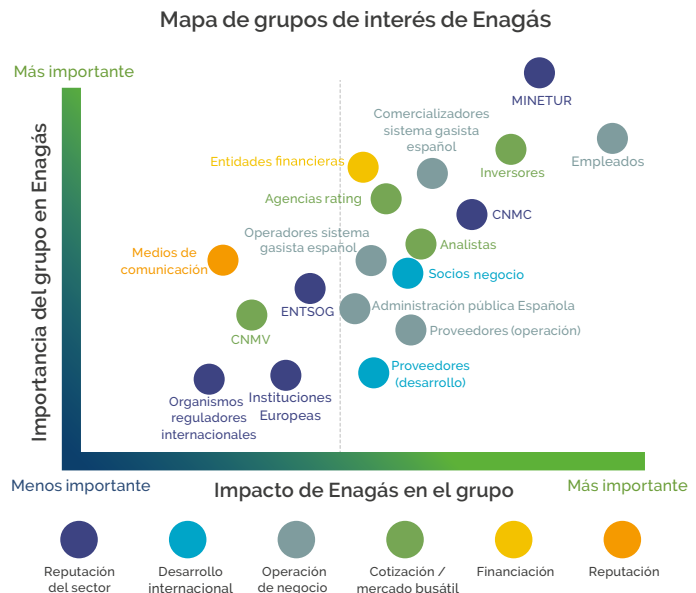
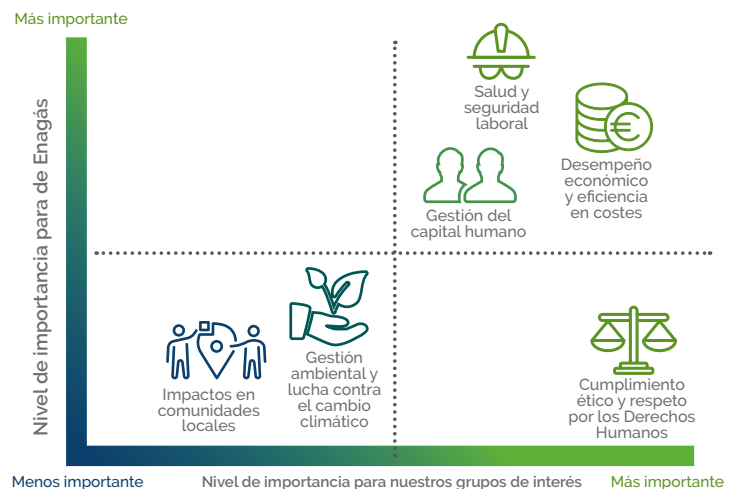


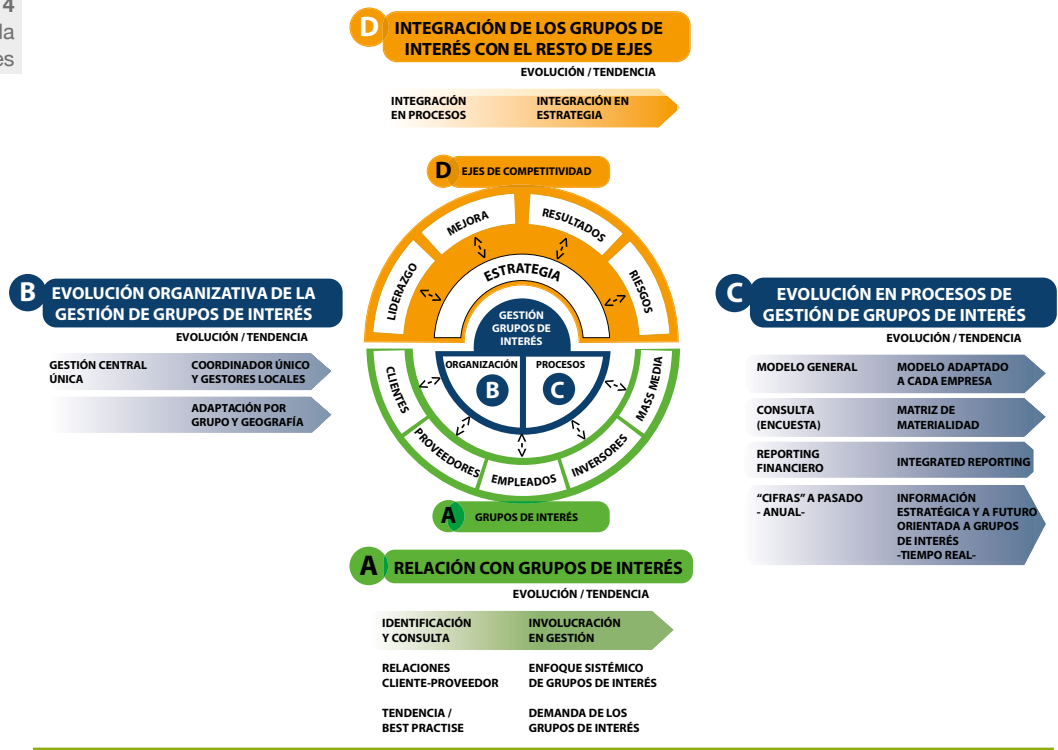
Fig. 4
Ejemplo Matriz de Materialidad (Enagás)



A futuro, esta transparencia en la información puesta a disposición de los distintos grupos de interés no será suficiente para cubrir las necesidades de información de cada grupo. Será muy aconsejable en esta línea adaptar la información incluyendo la información particular que sepamos es de interés o requiera cada grupo de interés.

Esta adaptación llevará a una forma de repor- >>

Fig. 4
Ejemplo tendencias en la gestión de grupos de intereses



ting que probablemente evolucione de una periodicidad fija (típicamente anual) a la inmediatez o disposición de información en tiempo real.

A la vista de este análisis de tendencias, podríamos establecer una serie de claves comunes que caracterizarán la gestión de los grupos de interés a futuro y que son:

D. Un enfoque integrado con el resto de ejes de competitividad

Es importante que la Gestión de Grupos de Interés se considere de forma integrada con otras palancas de competitividad como pueda ser la Estrategia o la Gestión de Riesgos, evaluando lo que cada palanca puede aportar a la gestión del resto.

- Transversalidad
- Integración
- Materialidad
- Colaboración
- Transparencia
- Involucración

Dentro de estas palancas es especialmente crítica la integración de la gestión de grupos de interés con la estrategia de la compañía. Para ello es importante asegurar que el punto de vista de los distintos grupos de interés se toma en consideración en la toma de decisiones de los principales aspectos estratégicos de la compañía.

Cada empresa deberá adecuar estas claves a sus necesidades para disponer de un Modelo de Gestión propio que le permita maximizar las sinergias de una gestión conjunta con sus grupos de interés.

De igual forma es crítico asegurar que la opinión de los grupos de interés es tomada en cuenta de cara a identificar y priorizar cuales son los principales aspectos en los que la compañía debe hacer foco desde el punto de vista estratégico.

La visión global de este conjunto de claves y tendencias facilita a cada compañía elaborar su propia hoja de ruta respecto a la integración efectiva de los Grupos de Interés en su gestión.

Esta integración será a futuro un pilar fundamental de cara a potenciar la competitividad y sostenibilidad de las compañías españolas. 



El Liderazgo Transversal

Siempre que me siento a escribir o reflexionar sobre liderazgo recuerdo una frase de Peter Drucker que siempre me hace pensar:

“Apenas sabemos nada sobre la motivación y el liderazgo, por eso escribimos tantos libros y artículos sobre el tema”.

Al final la conclusión que siempre saco es: que leer libros y artículos está muy bien como orientación, pero que lo importante es liderar, pasar a la acción, a liderar se aprende liderando. Recordando que liderar es distinto de dirigir, gestionar, mandar etc.

En la sociedad y en las organizaciones estamos viviendo transformaciones muy rápidas, venimos del marco de referencia de las cadenas de producción, la ejecución de tareas y procesos y ahora, nos enfrentamos al mundo de la gestión del conocimiento y el reinado del cliente.

Es por ello que las filosofías de gestión y motivación de personas actuales, que vienen

del siglo XX, aún pueden servirnos cuando nos movemos en entornos conocidos y predecibles. Pero hoy en día, cada vez más las personas y las organizaciones nos movemos en entornos Volátiles, Inciertos, Cambiantes y Ambiguos, lo que conocemos por entornos VICA (VUCA, en inglés). **En estos entornos, las técnicas y filosofías de gestión de personas tradicionales se ha demostrado que están totalmente desacreditadas.**

En estas circunstancias, **los ejecutivos** que lideran personas en la sociedad del conocimiento, **deben crear un clima y una cultura que facilite que las personas sean naturalmente creativas, emprendedoras y dispuestas a poner su talento al servicio de la organización.** En caso contrario, estas personas seguirán esperando a recibir ordenes para ejecutar las tareas que les llevarán al premio o castigo.

Esto significa que los ejecutivos, directivos, mandos, responsables de proyecto y cualquiera que necesite conseguir resultados a través >>



Antonio Robles

Socio Director

Resulta2



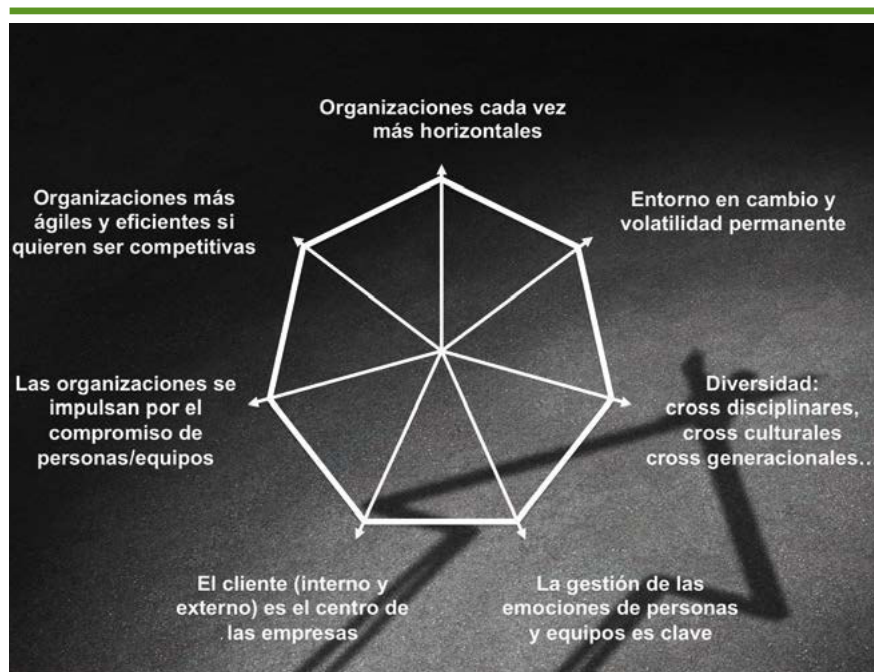
Contacta:



<https://twitter.com/resulta2>



<https://www.facebook.com/resulta2coaching>



↑ Fig. 1

» del trabajo en equipo, necesitan reaprender su estilo de liderazgo. Las organizaciones necesitan nuevos líderes para poder adaptarse, con agilidad, a los cambios tan exigentes y los nuevos modelos de organización que impone el nuevo escenario económico.

Pero para saber cómo es ese nuevo liderazgo lo primero que tenemos que considerar es cuál es el nuevo marco de referencia al que las organizaciones y las personas nos enfrentamos.

Desde la colaboración entre la AEC y RESULTA2, hemos tomado como bases de partida para definir este nuevo entorno: el *Think Tank* de la AEC, los retos y desafíos que en estos años nos han ido planteando nuestros clientes, el trabajo con comunidades de directivos y la opinión de expertos en cambio cultural, transformación e innovación. Las conclusiones de todo este trabajo son que las personas y organizaciones nos estamos enfrentando a un mundo en el que:

- Predominará la diversidad en organizaciones y equipos: cross disciplinas, culturales, generacionales...
- Las organizaciones serán más ágiles y eficientes si quieren ser competitivas.

- El entorno será de cambio y volatilidad permanente.
- La gestión de las emociones de personas y equipos será clave.
- Organizaciones cada vez más horizontales y menos jerarquizadas.
- Las organizaciones se impulsarán desde la identificación y el compromiso de poner el talento y la creatividad al servicio de la organización.
- El cliente (interno y externo) será el centro de las empresas.

Este entorno, lleno de desafíos, requiere la respuesta de nuevas habilidades para liderar, lo que hemos llamado Q-líder o líder transversal. Esas nuevas competencias deben dar respuesta a los nuevos desafíos y las hemos definido como:

- Liderazgo sin necesidad de autoridad jerárquica
- Provocar y gestionar el cambio constante
- Vivir y gestionar con naturalidad la diversidad
- Gestión de las emociones: cualquier transformación comienza con un impulso emocional, y hay que saber aprovecharlo
- Orientación al cliente interno y externo
- Generar el compromiso para que las personas pongan su talento y creatividad al servicio de los resultados.
- Una visión sistémica de la totalidad de la organización y sus objetivos.

Además como vemos en la imagen anterior, el Líder Transversal, se tiene que transformar en tres dimensiones,:

- En primer lugar en la relación consigo mismo, como persona, si yo no me transformo, si yo no me lidero, no podré hacerlo con los demás.
- En segundo lugar en las relaciones con otros, el equipo, los *stake holders*, que facilitarán, o no, la obtención de resultados.

- Y, por último, la relación con el entorno, saber leerlo y aceptarlo para encontrar las nuevas oportunidades que el cambio ofrece.

Una vez leído esto, yo mismo estoy reflexionando, bien todo esto está muy bien pero ¿qué hacer?

En primer lugar saber que muchos de los comportamientos y actitudes relacionados con estas habilidades, la mayoría de nosotros ya los tenemos, aunque no sabemos o no somos conscientes de cómo utilizarlos para liderar.

En segundo lugar ser conscientes de la necesidad de cambiar algunos de nuestros comportamientos o actitudes que, en el pasado, nos han podido servir, pero que para ser líderes transformadores y lograr resultados en entornos cambiantes tendremos que modificar.

En tercer lugar que no vale con aprenderlo y ser consciente, tenemos que pasar por una transformación personal que convierta esos comportamientos y actitudes nuevos en algo natural e interiorizado. Esto solo se consigue mediante la práctica supervisada y la experimentación

Por último, hay que tomar el compromiso de una auténtica transformación personal, para aprender a relacionarnos con nosotros mismos, con el entorno y con los demás de forma diferente.

Esto es posible si trabajamos con un programa que posibilite:

Transformar lo que la Persona **ES**:

- Facultar a las personas para cambiar las percepciones que tienen de sí mismos, del mundo y la empresa para enfocarlos en aportar valor al negocio
- Facilitales realizar nuevas elecciones y crear nuevos marcos de posibilidades en entornos de ambigüedad

Aprender a **HACER** las cosas de forma diferente:

- Posibilitales redelinear sus patrones de prácticas y sus habilidades



Fig. 2

- Ayúdales a romper las barreras a los nuevos niveles de capacidad

Desarrollar una **MEJORA** creciente y constante:

- Provéeles de feedback continuo para evaluar el progreso
- Provéeles de datos cercanos a los hechos
- Modelar, demostrar, alentar, proveer de ideas, dales oportunidades de ampliar sus habilidades...

Desde este artículo de la revista CALIDAD, te animo a que conozcas el programa QLíder, liderazgo transversal, y decidas si este es el programa que necesitas para enfrentarte los nuevos retos y desafíos que nos plantea el nuevo entorno económico y social.

En cualquier caso a la pregunta ¿qué hacer?, la respuesta es entrar en acción, así que, parafraseando a Einstein, “no busques resultados diferentes manteniendo las actitudes y comportamientos de siempre”.

Las organizaciones necesitan nuevos líderes para poder adaptarse, con agilidad, a los cambios tan exigentes y los nuevos modelos de organización que impone el nuevo escenario económico

La confianza te hace imparable



Los **certificados AENOR**
reconocen a las **empresas**
más valientes y competitivas
del mercado.

AENOR30 

CALIDAD · MEDIO AMBIENTE · INNOVACIÓN · RIESGOS Y SEGURIDAD · RESPONSABILIDAD SOCIAL

Brasil · Bulgaria · Chile · Ecuador · El Salvador · España · Italia
Marruecos · México · Perú · Polonia · Portugal · República Dominicana



902 102 201 · info@aenor.es · www.aenor.es

Digital Customer Experience:

¿otro modelo de negocio o simplemente el uso de canales “digitales”?



La palabra de moda es la “transformación digital” y todo lo que conlleva preparar a nuestros negocios para afrontar este gran desafío desconocido e interpretado por nuevos expertos y nómadas digitales de una forma individual y a veces incomprensible.

Si damos un breve repaso a la historia de la digitalización, podemos destacar los siguientes hitos, cada uno desencadenando un cambio profundo en cómo el ser humano y las empresas se forman, trabajan, se relacionan, se comunican y se desarrollan:

- 1975: creación del primer ordenador personal dirigido a particulares por Apple
- 1989: software al servicio de las empresas

para agilizar gestión, comunicación y análisis del negocio facilitado por Microsoft

- 1990: nace el World Wide Web (www)
- 2003: nacen las “primeras” redes sociales Myspace y LinkedIn
- 2007: llega el iPhone

A día de hoy, cuando ni siquiera han pasado diez años de la llegada al mundo del iPhone podemos observar el impacto de los cambios profundos causados, desde la aparición de nuevos modelos de negocio (Facebook, Spotify, Airbnb, Uber,...) hasta la desaparición del 52% de empresas del Forbes 500 (American Motors, Detroit Steel, Zenith Electronics, etc.)

¿Quién ha podido hacer desaparecer estas empresas tan potentes? El cliente...y solo el cliente. Si no hay demanda, no hay mercado. Sin cliente no hay ingresos y así empieza el círculo vicioso hasta tener que cerrar el negocio.

De la misma manera, ¿quién ha podido hacer triunfar a las empresas que actualmente forman parte del Forbes 500? El cliente... y solo el cliente. Hay demanda, hay mercado. Hay clientes no solo satisfechos sino encantados, hay un negocio que crece y así empieza la ruta de éxito de las grandes empresas digitales. Y todas ellas tienen un factor clave en común: “la visión cliente”.

He aquí el porqué:

Cada transformación tiene un desencadenante, ya sea la evolución de nuestro conocimiento y la capacidad de nuestra sociedad de la que salen tantas innovaciones en tiempo récord, como la propia creación de negocios que cubren las necesidades de clientes hasta entonces no cubiertas.

Este último es el fundamental para entender el matrimonio entre la transformación digital y la experiencia de cliente. “Yo cliente busco algo que no encuentro y decido montarlo yo para cubrir mi necesidad”. Luego veo que no soy el único con esta necesidad y gracias a las tecnologías del siglo XXI, la nube, la globalización y muchos inversores en búsqueda del próximo unicornio, tengo todas las posibilidades para ofrecer mi solución a personas parecidas a mí en todo el mundo. Y casi en tiempo real. Como la base de mi creación es mi propia necesidad, pasa algo desde el primer momento con que ningún departamento de I+D de las grandes empresas conocidas puede competir: el diseño del producto o servicio desde la visión real del cliente.

Diseñar un producto o servicio desde la visión cliente es la regla número 1 que nos enseñan en cualquier encuentro de design thinking, customer journey mapping, lean management, canvas, etc. Sin embargo, es lo que más cuesta en la empresa tradicional afianzar, porque cuando esta nace su visión es puramente enfocada en su maravillosa criatura que es su producto o servicio.

Digital Customer Experience por todo esto

es un modelo de negocio que nace con el “chip cliente”, cubriendo con plataformas digitales una necesidad que las empresas tradicionales no han sabido satisfacer. Y no se refiere a tener una buena experiencia en la página web de una empresa... significa que cualquier interacción que tiene el cliente con un negocio digital es excelente, cumple con lo que la marca promete y en caso de fallar busca soluciones de forma inmediata sin discutir con el cliente... porque tiene y usa toda la información de las interacciones con el cliente a lo largo de su *customer journey*.

Ahora entendemos por qué las empresas tradicionales tienen que pasar por un proceso de transformación digital, en el que “copian” la forma de pensar y actuar de los negocios digitales: rompiendo con estructuras anticuadas de organigramas funcionales y apostando por un modelo organizativo que funciona por gestión de proyectos. Aplicando las técnicas del *lean management* y *empowerment* para reducir jerarquías y tiempos de toma de decisiones. Formando a sus líderes en ser coaches en vez de jefes. Cambiando las infraestructuras tecnológicas internas por plataformas de trabajo colaborativo y comunicación transparente. Invirtiendo en *business* y *customer intelligence* para no solo analizar los datos y comportamientos del cliente “de verdad” sino también predecir las posibles incidencias y los hábitos de compra del futuro...

Y ahora viene el IoT (internet de las cosas por sus siglas en inglés) que los negocios digitales también han sabido aprovechar en el momento oportuno para automatizar al máximo el buen funcionamiento de su negocio durante el customer journey, ofreciendo una excelente experiencia con “economías de escala” y prácticamente sin intervención humana.

¿Qué nos trae el futuro?

El reto para mí está claro. Conectar el cerebro con el corazón en línea directa: usar las tecnologías y algoritmos para que lo básico funcione sin incidencias (procesos de compra “online”, gestiones financieras, tareas administrativas, etc.) y fomentar una relación de confianza con el cliente mediante un lenguaje cercano, la gestión emocional de la relación y las interacciones personales ofrecidas por colaboradores motivados y felices. 



Silvana Buljan

CEO

Buljan & Partners
Consulting

Vocal de la Comunidad
AEC Experiencia de Cliente

 **Contacta:**

 <https://es.linkedin.com/in/silvana-buljan-889110>

Digital Customer Experience por todo esto es un modelo de negocio que nace con el “chip cliente”, cubriendo con plataformas digitales una necesidad que las empresas tradicionales no han sabido satisfacer



Certificación de Cadena de Custodia

La certificación de Cadena de Custodia asegura la trazabilidad de la materia prima desde el bosque hasta el consumidor final, garantizando que los productos de origen forestal provienen de bosques certificados. Esta certificación es aplicable a cualquier organización que opera en la cadena de transformación y comercialización de productos de base forestal y asegura que sus productos forestales provienen de bosques gestionados de forma sostenible.

Beneficios clave de la certificación de Cadena de Custodia

- Mayor control sobre los recursos
- Acceso a los mercados internacionales cada vez más exigentes
- Promoción de la gestión forestal sostenible de los bosques de todo el mundo

APCER está acreditada para la Certificación de la Cadena de Custodia FSC por ASI y PEFC por PEFC España, demostrando su compromiso y apuesta con el sector forestal español, un sector que contribuye significativamente al desarrollo y crecimiento de nuestra economía.

La Comunidad AEC PRL promueve la Cultura de Prevención en España



La Comunidad de Prevención de Riesgos Laborales de la Asociación Española para la Calidad (AEC) nace en el año 2013, como una necesidad clara por parte de las empresas de contar con un espacio donde poner en común buenas prácticas, inquietudes, experiencias y conocimientos en esta disciplina.

Su primera reunión fue el 17 de junio del año 2013 acogidos por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en Madrid. En su etapa de creación y lanzamiento las empresas impulsoras fueron un total de 62.

Esta Comunidad AEC PRL quedó aprobada por la Junta Directiva de la AEC el 15 de Octubre del año 2013. Se elige en un primer momento como Coordinador de la Comunidad a Antonio Moreno Ucelay, Director del Servicio de Prevención Mancomunado de Iberdrola, siendo elegido el 18 de febrero de 2014 Presidente de dicha Comunidad.

Actualmente esta Comunidad está compuesta por un total de 133 vocales, empresas y profesionales que están totalmente implicados en que la Seguridad y Salud en España sea considerada como un aspecto importante en la gestión de las organizaciones, quedando integrada en la cultura de las mismas.

La Comunidad AEC PRL está concebida como una comunidad abierta de trabajo multidisciplinar, sectorial y transversal de profesionales y empresas. Pretende ser un referente para la promoción de la cultura y prácticas que en materia de pre-

vencción de riesgos laborales y en gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo se desarrollan en las organizaciones.

El fin de la Comunidad es la de ser un espacio de encuentro que, mediante la suma de las experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, permita explorar, identificar y desarrollar de forma colaborativa los modelos y prácticas de éxito en la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Como objetivos generales de esta Comunidad se encuentran:

- Propiciar un ámbito de encuentro y de colaboración intersectorial de expertos en el que se compartan experiencias relativas a la gestión de la prevención, mediante casos prácticos, metodologías y benchmarking.
- Ser interlocutor válido ante las diferentes Administraciones, en las materias propias de la Comunidad.
- Promover las mejores prácticas en la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el fomento de la cultura preventiva en las personas y organizaciones.
- Analizar los diferentes modelos, herramientas, tendencias y sistemas de gestión de la prevención así como resultados e indicadores de desempeño.
- Analizar la relación entre la gestión de la prevención y los modelos para la mejora continua.

Como parte importante de la gestión de esta Co-



munidad, cabe nombrar al Equipo de Gobierno de la misma, formado por los vicepresidentes: Miguel Abejaro, Director Corporativo de Recursos Humanos de GVC Gaesco; Cristina García, Directora del Servicio de Prevención de FCC Construcción; José Ramón Ferradas, Director Departamento Prevención de Riesgos Laborales de Ferrovial Servicios España; Encarnación Tato, Directora del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y Servicios Médicos de Accenture; José Parés, Director de MCP Team y por Álvaro Ortiz, del Servicio de Prevención Mancomunado de Iberdrola, Secretario de la Comunidad.

Este Equipo de Gobierno es una pieza fundamental para la Comunidad pues es quien impulsa y promueve las actividades que se consideran prioritarias a desarrollar. Cada uno de los Vicepresidentes coordina una Comisión de Trabajo. Las Comisiones de Trabajo con las que cuenta la Comunidad se detallan a continuación:

1. Aspectos Jurídicos y Relaciones Institucionales
2. Organización y gestión de la PRL
3. Evaluación y gestión de riesgos específicos
4. Capacitación, formación y concienciación
5. Salud y bienestar laboral

Estas comisiones de trabajo a su vez establecen grupos de trabajo más específicos y concretos, cuyos desarrollos se deciden en la Comunidad. Los grupos de trabajo existentes, en algunos casos ya con trabajos cerrados y en preparación para su difusión, y en otros, aún en desarrollo, son los siguientes:

1. Relaciones con la Administración y temas urgentes que afecten a la normativa de PRL.
2. Nueva visión de la gestión de la Coordinación de Actividades Empresariales.
3. Cuadro de mando de indicadores de prevención.
4. Seguridad Vial.
5. Riesgos ergonómicos y psicosociales.
6. Seguridad en Nanotecnología.
7. Requisitos de vigilancia de la salud para optar a una certificación externa de Calidad.
8. Revisión de la obligatoriedad del reconocimiento médico.

Actualmente la Comunidad Actualmente la Comunidad cuenta con nuevas iniciativas a poner en marcha en un futuro próximo, sobre el teletrabajo, el envejecimiento activo y el proceso de internacionalización en las organizaciones.

Además, la Comunidad celebra activa reuniones plenarias, con la participación de todos sus vocales y en las instalaciones de diferentes organizaciones con el fin de conocer una buena práctica de esta organización en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. En este año hemos realizado ya dos reuniones plenarias, una en las instalaciones de Ferrovial Servicios y otra en las instalaciones de 3M Iberia. Las próximas reuniones plenarias serán el día 5 de Octubre en las instalaciones del Instituto Vasco de Seguridad y Salud en el Trabajo (OSALAN) y el 30 de Noviembre en el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

Como parte importante de las actividades de la Comunidad está el contar con todos los grupos de interés representados en la Comunidad. Entre ellos destacar la colaboración con la Plataforma Tecnológica Española de Seguridad Industrial (PESI), co-liderando el grupo de trabajo de Seguridad en Nanotecnología, la colaboración con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) con participación activa en diferentes grupos de trabajo, así como la colaboración con los distintos Institutos Regionales de Seguridad y Salud en el trabajo.

Una importante vía para la difusión de los trabajos que se realizan en la Comunidad y promover la Cultura de la PRL en las organizaciones son los Congresos anuales que desde el año 2014 se vienen celebrando. Este año celebramos **la tercera edición del Congreso en Bilbao, el día 6 de Octubre, con el lema: "Persona, tecnologías y tendencias", en la Torre de Iberdrola.** Como partes principales del evento contaremos con una exposición de experiencias prácticas en el ámbito del big data, aplicación de drones y nanotecnologías, y una mesa debate, centrada en el teletrabajo, el envejecimiento activo y la gestión emocional, analizando su incidencia en la productividad.

Confiamos plenamente en que las actividades y trabajos que está realizando la Comunidad AEC PRL contribuirán eficazmente al desarrollo y consolidación de la cultura de prevención de riesgos laborales en nuestro país. 



Antonio Moreno Ucelay

Presidente de la
Comunidad AEC PRL



Belén Sánchez

Responsable de
Medio Ambiente

Gestamp

Vicepresidenta de
la Comunidad AEC
Medio Ambiente

 **Contacta:**

 https://www.linkedin.com/in/belén-sánchez-ruiz-37238348?trk=nav_responsive_tab_profile



Real Decreto 56/2016, de Eficiencia Energética

El Real Decreto va a obligar a la realización de auditorías energéticas en organizaciones que durante dos años consecutivos o más hayan sido consideradas grandes empresas

El pasado 12 de febrero se publicó el **Real Decreto 56/2016**, por el que se transpone la Directiva 2012/27/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2012, relativa a la **Eficiencia Energética**, en lo referente a auditorías energéticas, acreditación de proveedores de servicios y auditores energéticos y promoción de la eficiencia del suministro de energía.

La eficiencia energética es un aspecto esencial de la estrategia europea para un crecimiento sostenible en el horizonte 2020, y una de las formas más rentables para reforzar la seguridad del abastecimiento energético y para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y de otras sustancias contaminantes. Por ello, la Unión Europea ha fijado como meta para 2020 aumentar en un 20 por ciento la eficiencia energética, objetivo al que pretende dar cumplimiento mediante la transposición a los ordenamientos jurídicos de los distintos países de esta Directiva.

El **Real Decreto 56/2016** va a obligar a la **realización de auditorías** energéticas en organizaciones que durante dos años consecutivos o más hayan sido consideradas grandes empresas (250 trabajadores y/o volumen de negocio que exceda los 50 M€ y balance general mayor a 43 millones de €). Estas auditorías deben cubrir los siguientes aspectos:

- ➔ Basarse en datos operativos verificables de consumo de energía
- ➔ Incluir un examen pormenorizado que incluya flota de vehículos
- ➔ Criterios de rentabilidad en análisis del costo del ciclo de vida
- ➔ Trazar imagen fiable del rendimiento energético global y alternativas de mejora

El plazo para realizar la primera auditoría finaliza el 13 de noviembre del 2016. Las auditorías deben cubrir al menos el 85% del consumo total de energía final del conjunto de las instalaciones ubicadas en territorio nacional y deben repetirse cada cuatro años.

El **Real Decreto** establece también un régimen disciplinario que contempla diferentes niveles de infracción con unas sanciones económicas que pueden llegar a alcanzar los 60.000 €:

- ➔ Infracción muy grave: no realización de

La eficiencia energética es un aspecto esencial de la estrategia europea para un crecimiento sostenible en el horizonte 2020

la auditoría energética en el plazo legal o reglamentariamente establecido.

- ➔ Infracción grave: realización de la auditoría energética sin que su contenido cumpla con la exigencia y criterios mínimos establecidos legal o reglamentariamente.
- ➔ Infracción leve: no comunicación a la Administración de la realización de la auditoría energética.

La **Comunidad AEC Medio Ambiente**, su **Comisión de Energía** y, en concreto, el **Grupo de Trabajo de Eficiencia Energética**, lleva cerca de un año trabajando en la temática cubierta por este **Real Decreto**: previamente a su publicación, en mayo de 2015, se realizó una encuesta entre todas las empresas miembros de la AEC con el fin de estudiar la forma y el nivel de conocimiento con que la empresa española se enfrentaba a la transposición de la Directiva. Este estudio reveló la preocupación y concienciación existente en este campo: cerca del 90% de las empresas (PYMES y no PYMES) conocía la existencia de la Directiva, más del 60% de las empresas contaba ya en aquel momento con una Política Energética y se había fijado unos objetivos de reducción del consumo energético, más del 50% de las empresas había realizado una auditoría energética y cerca de un tercio había implantado un sistema de gestión energético. La situación con la que se esperaba la transposición de la Directiva, era, por tanto, muy buena y el interés suscitado por este tema, muy alto.

Unas semanas después de la publicación del **RD 56/2016**, el 6 de abril, la **Comunidad AEC Medio Ambiente** organizó en las instalaciones de la AEC una Jornada para la difusión del contenido del **Real Decreto** en la que se presentó el contenido del mismo y se mostraron buenas prácticas ya implantadas en empresas, así como el proceso de certificación de los auditores energéticos. La asistencia fue muy satisfactoria y la valoración general de los asistentes sobre los temas tratados muy positiva. 

La AEC celebra su Asamblea General 2016



La Asamblea General aprobó también el Informe de Responsabilidad Corporativa 2015. En este documento se recogen los aspectos más relevantes desde el punto de vista económico, social y ambiental. Este Informe está disponible en la página web de la Asociación (www.aec.es).

LA AEC celebró, el día 24 de mayo, su Asamblea General 2016 en la sede de la Asociación de la Prensa de Madrid. Uno de los primeros puntos del orden del día fue la presentación del Informe del Presidente. Acto seguido, Marta Villanueva, directora general de la AEC, presentó las cuentas anuales de la AEC correspondientes al ejercicio 2015, que incluyen el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y el control presupuestario a 31 de diciembre de 2015.

A continuación, se llevó a cabo la sanción del presupuesto previsto para 2016. Otro tema a tratar fue el capítulo de cuotas para el año 2017, que se aprobaron por unanimidad. De esta manera, las cuotas quedan como se ve en la tabla adjunta.

Además, a propuesta de la Junta Directiva, la Asamblea aprobó el nombramiento de Miembro de Honor a Mariano Alonso. Con este nombramiento, la Asociación reconoce y agradece el compromiso demostrado con nuestras iniciativas, así como por el destacado prestigio alcanzado en su trayectoria profesional. 

Descárgate el Informe de Responsabilidad Corporativa 2015



Cuotas AEC 2017

Miembros Individuales	110 euros
Miembros Colectivos	
Grupo 1. Hasta 20 empleados	110 euros
Grupo 2. De 21 a 50 empleados	270 euros
Grupo 3. De 51 a 250 empleados	515 euros
Grupo 4. De 251 a 1.000 empleados	1.040 euros
Grupo 5. Más de 1.000 empleados	2.050 euros



El Primer Taller ‘QInsight’ posiciona la gestión de riesgos en un lugar destacado en la definición estratégica de las empresas



EL PRIMER TALLER ‘QINSIGHT’ ‘La Calidad que viene. Gestión de Riesgos’ que la AEC organizó con el objetivo de analizar la importancia que tiene la gestión de riesgos dentro de la nueva versión de la norma ISO 9001:2015, se celebró el día 7 de junio, y fue inaugurado por la directora general de la AEC, Marta Villanueva, quien destacó que “la gestión de riesgos es una parte más de la disciplina calidad”.

En concreto, insistió en que “la gestión de riesgos es una parte más de la disciplina calidad”, entendida esta como una calidad “que tiene vocación de liderazgo, con una visión transversal de las empresas, comprometida con el negocio, innovadora y transformadora, además de parte esencial de la cultura de la compañía, dialogante, ágil, colaboradora y multidimensional”.

El encuentro contó con la participación de profesionales de Indra, FCC Construcción y la Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Aeronáutica y Espacio (TEDAE). Todos ellos expusieron su experiencia práctica en este ámbito.

El primero en intervenir fue José Vilar del

Departamento de Calidad de la Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Aeronáutica y Espacio (TEDAE), quien definió el riesgo como “un evento que no ha sucedido, con probabilidad estimada de que suceda y que, si sucede, tiene un efecto sobre los resultados esperados”. Además hizo hincapié en que si el riesgo sucede, ya no es un riesgo, es un problema.

Carolina Palacios, gerente responsable de Gestión de Riesgos en Proyectos de Indra, centró su intervención en destacar que la gestión de riesgos es de vital importancia desde las etapas tempranas de cualquier proyecto para mitigar sus efectos a futuro. En este sentido, apuntó que “el riesgo es variable en el tiempo, subjetivo y ha de estar siempre presente en la cultura de la organización”.

Por su parte, Antonio Burgueño, director de Calidad y RSC de FCC Construcción, explicó las estrategias de gestión de riesgos que se llevan a cabo en diferentes ámbitos de su empresa. Para él, el concepto de riesgo es “inicialmente paradójico”, pues consiste en “gestionar la incertidumbre y aquello que no se conoce para asegurar la consecución de resultados”. 

01 |  **Gestión de Riesgos**

Accede a los videos de nuestro Taller Qinsight



El nuevo management se presenta en Zaragoza con una transformación ágil, eficiente y orientada al cliente



ARRANCA EL CICLO DE JORNADAS SOBRE NUEVO MANAGEMENT que organizamos junto a Ibercaja. La primera cita se celebró en Zaragoza y reunió a expertos en gestión para abordar los retos que el nuevo paradigma económico plantea a las organizaciones respecto a la calidad.

En esta primera cita se han analizado cuáles son los retos del nuevo management, en base a la calidad, transformación y transversalidad. La cita, que también ha contado en esta ocasión con el IAF, comenzaba con la bienvenida de Antonio Lacoma, director territorial en Aragón de Ibercaja, Ramón Tejedor, director-gerente del IAF y Marta Villanueva, directora general de la AEC.

Antonio Lacoma, destacó la importancia de la calidad en la entidad financiera. Ramón Tejedor mostró el interés de la institución a la que representa en la participación en iniciativas y acciones que, como ésta, impulsan el dinamismo de las empresas en Aragón y les ayudan a desarrollarse y crecer en un entorno tan cambiante y variable. Y, por su parte, Marta Villanueva manifestó el compromiso que la AEC tiene a través de la Comunidad AEC Calidad en el objetivo de “colaborar para construir la Calidad que viene, la Calidad que debe dar respuesta al cambio permanente en las organizaciones”. La disciplina Calidad, destacó, “está hoy más vigente que nunca, transformándose, y con el reto de ser visible, con todo su valor, en la alta dirección”.

Nacho Torre, jefe de la Secretaría Técnica del CEO, Innovación y Experiencia de Cliente de Ibercaja, realizó la primera ponencia de la jornada. En ella expuso que “ninguna organización discute la necesidad de tener un rumbo, pero el 90% de las estrategias que fracasan lo hacen en la fase de implantación”.



↑ Dieron la bienvenida a esta cita con el nuevo management Antonio Lacoma, director territorial en Aragón de Ibercaja, Ramón Tejedor, director-gerente del IAF y Marta Villanueva, directora general de la AEC.

La segunda ponencia, con el título Gestión del negocio en un escenario de Innovación disruptiva exponencial, fue ofrecida por José Manuel Moreno, responsable de Calidad y Procesos y Director de Calidad de los Procesos de Gestión Acreditados de Red Eléctrica de España y presidente de la Comunidad AEC Calidad. En ella, Moreno ha explicado el porqué fracasa la gestión del cambio en las organizaciones. Además destacó que “después de definir la estrategia van los procesos, no en el organigrama”. En su intervención explicó en qué consiste el programa Qin, que acaba de poner en marcha la AEC.



↑ El presidente de la Comunidad AEC Calidad, José Manuel Moreno, explicó en qué consiste el programa Qin, que acaba de poner en marcha la AEC.

Tras una pausa para el networking y un café, tres organizaciones, Nerion, GRb y 3M expusieron sus experiencias a la hora de gestionar los nuevos retos. Javier Lázarro, CEO de Nerion y Roberto Ladrón, CEO y fundador de GRB han destacado que el cliente ha sido la clave en el éxito de estas empresas aragonesas. Por su parte, Esther Guidotti, responsable de Calidad y Compliance de 3M hizo hincapié en que el cambio para que perdure hay que documentarlo.



↑ Nacho Torre, jefe de la Secretaría Técnica del CEO, Innovación y Experiencia de Cliente de Ibercaja, durante su intervención en esta cita.

La Jornada finalizó con un interesante debate con las preguntas del público que moderó Isaac Navarro, director general de Contazara. 



↑ En la imagen, de izquierda a derecha, Roberto Ladrón, Javier Lázarro, Isaac Navarro y Esther Guidotti.

La gestión de la información garantiza la vigilancia del entorno con respecto a sus competidores

UNA BUENA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

garantiza a las empresas poder realizar una vigilancia exhaustiva del entorno con respecto a sus principales competidores. Esta es una de las conclusiones de la 'masterclass' sobre Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva que la AEC organizaba el pasado 18 de mayo en Madrid y que contó con el apoyo de E-Intelligent como partner temático.

El objetivo de la jornada fue dar a conocer el camino a recorrer por las organizaciones para implantar un sistema de Inteligencia Competitiva como herramienta de fomento de su estrategia de innovación y competitividad. De esta manera, se mostraron las principales problemáticas a las que hacen frente las compañías en este campo y se aportaron soluciones contrastadas de apoyo a esta estrategia.

El encuentro fue conducido por Ángel López, coordinador de la comisión 2 Gestión y Vi-

gilancia Tecnológica de la Comunidad AEC Innovación, y contó con la participación de Cristina Triviño de E-Intelligent y Jorge Biera de Sagasti Thinking Innovation, Macarena Fernández de Veiasa y Marta Pérez del Ciemat, que presentaron su experiencia práctica en esta materia.

Cristina Triviño explicó junto con Jorge Biera el proceso de definición de una Unidad de Vigilancia Tecnológica. Según dijo, en toda organización es necesaria la identificación de personas clave que lideren cada uno de los temas u objetivos de las organizaciones, como en el caso de la implantación de una unidad de vigilancia tecnológica. En su opinión, es importante además la sensibilización para conseguir el apoyo de la dirección en este proceso.

Jorge Biera distinguió en su intervención entre la vigilancia puntual, empleada en un momento concreto para encontrar una solución a una necesidad precisa; y la vigilancia sistemática, aquella que se utiliza como un "proceso organizado, selectivo y permanente para detectar de manera iterativa el conocimiento existente sobre un determinado campo".

En el campo de las experiencias prácticas de implantación, Macarena Fernández afirmó que existen cuatro pilares fundamentales para alcanzar el proceso de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva: metodología, formación, proyecto piloto y puesta en marcha.

Por último, Marta Pérez describió el funcionamiento de la Unidad de Inteligencia y Prospectiva del Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (Ciemat), además de analizar cuáles fueron las principales dificultades para su implantación.

La Master Class finalizó con un debate con preguntas del público. 



Nuestra Asociación habla de calidad, claves, retos y nuevas tendencias en el Foro Deutsche Bank

LA DIRECTORA GENERAL DE LA AEC, Marta Villanueva, participó el pasado 20 de mayo en el foro Deutsche Bank, un encuentro que fomenta el debate con profesionales destacados de diferentes ámbitos. Junto a ella estaban José Javier Hombrados, jugador de balonmano y comentarista de televisión, Sergio Martín, presentador y director de Canal 24 Horas y Carlos Tercero, socio director de Stiga. Moderaba el debate Sergio Escorial, Responsable de Segmentos Clientes y Estrategia Comercial PCC Internacional y España de Deutsche Bank.

Los temas que se trataron fueron la calidad y cuáles son las claves para ofrecer los mejores productos y servicios y llegar a la excelencia en lo que se hace. 



La AEC y Control Solutions International acuerdan trabajar juntos en el ámbito de “Compliance”

LA AEC y Control Solutions International han firmado un acuerdo de colaboración para el diseño y puesta en marcha de servicios formativos de valor en materia de “compliance”.

Este convenio, suscrito por Marta Villanueva, directora general de AEC y Andy Douglas, socio de Control Solutions International, surge para dar respuesta al creciente interés detectado entre las empresas por el cumplimiento normativo “compliance”.

El citado término alude al cumplimiento de todo tipo de obligaciones normativas por parte de las organizaciones para minimizar los riesgos de sanciones derivados de un posible incumplimiento. 



Jornada sobre Eficiencia Energética

La figura del auditor energético cobra relevancia con el Real Decreto sobre Eficiencia Energética

LA FIGURA DEL AUDITOR ENERGÉTICO ha cobrado relevancia en los últimos meses a raíz de la aprobación en febrero del Real Decreto 56/2016, que transpone la Directiva Europea por la que las grandes empresas tendrán la obligación de realizar auditorías de eficiencia energética a partir del próximo 14 de noviembre. Por esta razón, la AEC organizó el pasado 6 de abril en Madrid una jornada para profundizar en el contenido del Real Decreto.

La Jornada fue inaugurada por Marta Villanueva, directora general de la AEC y ella destacó que la AEC, a través de su Centro de Registro y Certificación de Personas (CERPER), emite certificados de auditor energético desde 2013 que avalan la experiencia y los conocimientos de los auditores energéticos que necesitan cumplir con los requisitos establecidos en la nueva normativa. La AEC lo hace en colaboración con A3E (Asociación de Empresas de Eficiencia Energética), cuyo gerente, Antonio López-Nava, intervino en la Jornada. López-Nava incidió en que “la certificación no habilitará por sí misma al auditor, sino que constituirá un plus de garantía para cumplir con los requisitos del Real Decreto.

Por su parte, el director del CERPER, Enrique González, que también participó en la jornada, repasó los principales puntos del proceso de certificación. En este sentido, explicó que los profesionales que quieran acceder a la certificación como auditores energéticos serán aquellos con una titulación universitaria científico-técnica en la que se hayan abordado temas relacionados con la eficiencia energética (ingenieros, ingenieros técnicos, arquitectos, aparejadores, etc.). González indicó que los profesionales que deseen obtener esta certificación deberán acreditar una formación específica de 200 horas, además de tener que superar un examen y renovar dicha certificación cada cuatro años.

En relación a la transposición de la Directiva Europea, fue la presidenta de la Comunidad AEC Medio Ambiente, Begoña Beltrán, quien presentó los resultados de un estudio de la comunidad que ha analizado cómo se enfrentan las empresas españolas a este cambio de normativa y cuáles son sus principales preocupaciones a la hora de abordar la eficiencia energética. En esta línea, la directora de Medio Ambiente y Sostenibilidad de NH Hoteles, Mónica Chao, expuso cuál ha sido la experiencia de la cadena hotelera en el desarrollo de su plan estratégico de eficiencia energética.



↑ La directora de Medio Ambiente y Sostenibilidad de NH Hoteles participó en esta Jornada sobre eficiencia energética.



↑ El director del CERPER explicó los principales puntos del proceso de certificación.



↓ La presidenta de la Comunidad AEC Medio Ambiente, Begoña Beltrán, presentó los resultados de un estudio que ha elaborado la Comunidad AEC.



EL PASADO 2 DE JUNIO se celebró en la AEC la reunión de cierre de **la primera edición de la Iniciativa AEC Cultura de la Innovación**, de la han sido partners impulsores Thales, Merck, Repsol, Airbus, SEK y AENOR. Además, en el transcurso de la reunión las marcas pudieron escuchar a Stefan Lindegaard, referente mundial en Innovación, sobre tendencias y retos de la Innovación en 2016.

La Cultura de la Innovación es un engranaje fundamental para la competitividad y sostenibilidad de nuestras empresas y del modelo productivo de nuestro país. 

Taller AEC Innovación: cómo acelerar los resultados en innovación

LA AEC, con el impulso de la Comunidad AEC Innovación y la colaboración de Tecnalia, organizaron, el pasado 1 de junio, el primer Taller AEC Innovación.

En esta primera edición, gracias a la participación de expertos y empresas referentes, se presentó el modelo “Lean Intrapreneurship”, herramientas, pautas y buenas prácticas que están siendo aplicados por empresas innovadoras, como: Tecnalia, Vesper Solutions y Velatia.

En concreto, el taller se articuló en torno a la utilización de herramientas Lean Start up y Lean Agile, que ayudan a la creación de nuevos negocios de la mano del cliente y profundizando en el intercambio de experiencias de las empresas participantes.

Como broche final, todos los asistentes pudieron debatir y exponer su opinión y dudas sobre estas herramientas. 



EL CENTRO ESPAÑOL DE METROLOGÍA (CEM) Y LA AEC celebraron el pasado 20 de mayo el **Día Mundial de la Metrología y el 7º Seminario Intercongresos**, bajo el lema "Las medidas en un mundo dinámico".

El evento ofreció una visión de cómo contribuye la metrología a nuestro entorno en continua evolución, y en el que las medidas juegan un papel fundamental en los descubrimientos científicos, en la innovación, en la fabricación, en el comercio, en los diagnósticos y monitorización. Los ponentes presentaron diversos ejemplos y aplicaciones sobre cómo la metrología ayuda a afrontar los retos que se presentan en un mundo global y dinámico. 

La Experiencia de Cliente se presenta como uno de los pilares fundamentales del plan estratégico de las organizaciones



LA CUMBRE AEC EXPERIENCIA DE CLIENTE

celebrada el pasado 28 de abril, recalcó, una vez más, la importancia que tiene la experiencia de cliente en la gestión de las organizaciones. El encuentro fue inaugurado por la directora general de la AEC, Marta Villanueva, y su objetivo fue analizar cómo las nuevas tecnologías influyen y condicionan el comportamiento de los clientes. La cumbre se enmarca dentro de la Iniciativa AEC Experiencia de Cliente, que cuenta con el apoyo de Brains International Schools, Grant Thornton, Ibercaja y MST Holding como partners impulsores. Marta Villanueva aseguró en su intervención que, en relación a la Experiencia de Cliente, la calidad lo es todo.

Tras Marta Villanueva intervinieron los partners impulsores con un balance y análisis de nuevos retos en Experiencia de Cliente desde diferentes perspectivas. Pedro Barceló, CEO de MST Holding, analizó las tendencias de futuro de los 'contact center', afirmó que es necesario afrontar los nuevos retos de la omnicanalidad y la transformación digital, caracterizadas por el uso de nuevos canales de chat y video chat, redes sociales, mensajería instantánea y aplicaciones móviles, entre otras herramientas.

En sus respectivas intervenciones Juan Carlos Sánchez, gerente de Desarrollo de Negocio de Grant Thornton, y Nacho Torre, jefe de la Secretaría Técnica del CEO, Innovación y Experiencia de Cliente de Ibercaja, destacaron que la gestión de la Experiencia de Cliente debe ser uno de los pilares fundamentales del plan estratégico de las empresas y debe servir para redefinir sus modelos operativos para contactar con el cliente. Además, Nacho Torre recalcó que "en Experiencia de Cliente lo primero es cumplir, luego sorprender" y "la Experiencia de Cliente no es darlo todo a cambio de nada".

En esta línea, Erika Pérez y José Javier Jiménez, subdirectora de Marketing y director de Recursos Humanos de Brains International Schools, destacaron la importancia de "vivir la experiencia de cliente desde la gestión de las personas".

Durante la jornada, se sucedieron diferentes ponencias que giraron en torno a esta necesidad de que las compañías se adapten a la transformación digital. Representantes de Bupa, Caser Seguros, Buljan&Partners Consulting, Metiora, Rocasalvatella y Balandra Software, dieron a conocer las últimas novedades en el ámbito del Big Data, el mercado de masas, el Internet de las Cosas o la fidelización de clientes mediante estrategias de marketing.

Patricia Acosta y Carolina Miyata, gerente y manager de Diseño de Experiencia de Cliente de Orange, respectivamente, destacaron la importancia de "poner lo humano en el corazón de los digital". En este sentido, explicaron cómo el trabajo colaborativo, en equipo y cerca del cliente es esencial para crear soluciones que den respuesta a las necesidades de los usuarios de forma rápida y eficaz. Las personas se presentan aquí como el principal eslabón de la cadena para conseguir una transformación digital completa.

En relación a los cinco sentidos, fue Jorge Lang, Innovation and Market Growth Director de Intel Corporation, el encargado de hablar sobre el Internet de las Cosas y la denominada “sensorización”. Por último, Pedro Moneo, presidente y fundador de Opinno, repasó las

revoluciones digitales ocurridas en los últimos años y los retos futuros a los que seguirán teniendo que hacer frente las compañías para adaptar su estrategia de relación con el cliente, tras la irrupción de las nuevas tecnologías emergentes. 

“The Sharing Experience Meeting”: la Experiencia de Cliente, una vez más protagonista

EL ESPACIO BERTELSMANN DE MADRID fue el escenario el pasado 16 de junio de “The Sharing Experience Meeting”.

El primer ponente del encuentro, CEO de Openfarma.com, Federico Mantilla, detallaba cómo se expandió su empresa, desde unos inicios como oficina de farmacia física en Santander hasta convertirse en una gran empresa online de productos farmacéuticos. Por su parte, el ‘Real Madrid Senior Retail Manager at Adidas Group’, Pablo García, subrayaba que “el cliente es el que nos enseña, el que nos dirige el camino, simplemente tenemos que ser conscientes de ello y movernos hacia él, escuchándole para reaccionar”. Cerrando el primer bloque de intervenciones, el responsable de Experiencia de Cliente de Als, Miguel Artiach, afirmaba lo importante que es la opinión del cliente “especialmente en un sector como el transporte, donde la gente comenta en redes sociales o páginas web y, lógicamente, te interesa trabajar para conseguir una buena reputación”.

Tras el café y el tiempo de networking, la jefa del Servicio de Neurología de HM Hospitales, Marta Ochoa, afirmaba que “en los procesos de compra muy pocas veces utilizamos la razón, puesto que empleamos la emoción, y la base de esto está en los mecanismos cerebrales”.

A continuación el presidente de la AEC, Miguel Udaondo, explicaba la importancia de las emociones y los sentimientos, y cómo estos influyen en los procesos de toma de decisiones, aspectos estudiados por la programación neurolingüística (PNL), que definió como “el software que rige el cerebro”.

Por último, Javier Sirvent, Technology Evangelist, avanzaba algunas de las últimas tecnologías sobre neuromarketing, así como la manera en la que estas pueden favorecer la interacción entre ciencia, mercado y cliente. 





LA AEC ESTUVO PRESENTE EN EL BARCELONA CUSTOMER CONGRESS, punto de encuentro profesional para compartir experiencias y mejores prácticas en la gestión de clientes que tuvo lugar el día 1 de junio. En concreto, participamos en la moderación de una mesa redonda titulada "Customer Journey-DESPUÉS: fidelización y recuperación de clientes". En ésta participaron: Julio López, Responsable Contact Center Consumidor de Caprabo; Mercè López, Customer Experience de Gas Natural; y Beatriz López, Socia de Grant Thornton. [Q](#)

Adiós a Juan Gomis, Miembro Distinguido de la AEC



Recientemente recibíamos la triste noticia del fallecimiento de Juan Gomis, estrechamente ligado a la Asociación a lo largo de su trayectoria profesional.

Ingeniero Aeronáutico, Diplomado en Organización Industrial por la EOI, Investigación Operativa y Estadística por la Universidad Complutense y en Dirección de Empresas por el IESE, desarrolló buena parte de su carrera profesional en FEMSA (posterior, Robert Bosch).

En 1969 entró a formar parte de nuestra entidad. Entre las muchas labores que llevó a cabo a lo largo de los años,

Gomis fue director del Comité de Redacción del Boletín Informativo de la AECC, vicepresidente de Publicaciones y Promoción de la entonces AECC, vocal del Consejo Nacional, Presidente del Comité de Fiabilidad, Presidente del Comité de Motivación, Presidente del Comité para el Desarrollo de la Calidad Total y Vicepresidente del Comité Seis Sigma desde el año 2002 hasta el 2004. Más recientemente, formó parte del Comité Asesor de la AEC.

Desde las páginas de nuestra revista nos sumamos a las condolencias a familiares y amigos. Descanse en paz este entusiasta de la calidad. [Q](#)



LA AEC y el Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras y Aseguradoras, GREF, han firmado un convenio de colaboración para posibilitar y facilitar, entre otras cuestiones, la transferencia y divulgación de conocimiento.

Entre otras muchas acciones, a través de este acuerdo ambas entidades buscarán sinergias para el desarrollo conjunto de proyectos nacionales e internacionales o para favorecer el intercambio de información sobre temas que puedan ser considerados de interés para las dos entidades.

Miguel Udaondo, presidente de la AEC, y Francisco Segrelles, Presidente de GREF, firmaron el acuerdo. [Q](#)

AENOR

AIRBUS
GROUP

altitude


brains
INTERNATIONAL SCHOOLS

CLH

enresa



iberCaja

Johnson & Johnson

RS RocaSalvatella

Transcom

TRIGO
The quality network

El Grupo CLH avanza en su Programa de Protección de la Biodiversidad

El Grupo CLH ha realizado, en colaboración con la asociación para el estudio y defensa de la naturaleza GREFA (Grupo de Rehabilitación de la Fauna Autóctona y su Hábitat), nueve estudios ambientales en espacios naturales protegidos de cinco Comunidades Autónomas, que verificaron la integración de los oleoductos de la compañía en zonas de especial riqueza biológica y la sostenibilidad de este medio de transporte de productos petrolíferos.

En total, durante 2015 CLH analizó 16 kilómetros de oleoductos que transcurren por áreas de alto valor ecológico de Galicia, Cantabria, País Vasco, Navarra y Andalucía.

Los estudios fueron realizados por un equipo de expertos de GREFA, junto a un grupo de profesionales de la compañía, que emplearon métodos de análisis basados en el inventariado de la flora y fauna presente en el trazado de los oleoductos y sus proximidades, con el objetivo de valorar la biodiversidad de las zonas por las que pasan estas conducciones, así como los efectos derivados de su presencia y determinar acciones de mejora para reforzar su sostenibilidad.

Una vez analizados los resultados, los informes concluyeron que los oleoductos de CLH no interfieren en el desarrollo de las especies animales y vegetales de los espacios seleccionados y destacan la integración de estas infraestructuras en el entorno.



Patronos 2016

AENOR cumple 30 años con 31.500 normas y 70.000 centros certificados

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) ha celebrado su Asamblea General, en la que se ha dado cuenta de la actividad en 2015. AENOR cumple 30 años desde su creación con un balance de más de 31.500 normas técnicas y 70.000 centros de trabajo certificados en todo el mundo.

Como la Entidad española de normalización, el catálogo nacional se sitúa entre los más completos del mundo. La normalización española es muy respetada en los foros internacionales y expertos españoles tienen cargos de responsabilidad en 126 órganos técnicos mundiales. Cada vez, más normas hechas aquí son la referencia para elaborar

documentos internacionales, por ejemplo, de +D+i, Ecodiseño o Accesibilidad.

Como evaluador de la conformidad español de referencia, AENOR trabaja en 80 países, reconociendo buenas prácticas en campos que van de la calidad a la gestión de los riesgos, seguridad, sostenibilidad o innovación. Además, 106.656 productos y servicios tienen la Marca N.

En el ámbito de la formación, los cursos de AENOR crecieron un 30% en 2015. Idéntica cifra que los visitantes al portal AENOR-más, el servicio de compra de normas a la carta.



Altitude:

Los agentes omnicanal ayudan a mejorar la experiencia de cliente

En la actualidad, el uso de smartphones, tablets y redes sociales han convertido a los clientes en consumidores omnicanal y permanentemente conectados. Este nuevo tipo de usuarios no espera a estar en casa para contactar con las marcas si tienen algún problema o alguna duda, y quieren que las empresas les respondan estén donde estén y que la conversación sea de calidad sea cual sea el canal elegido.

Ante esta nueva necesidad de los clientes, los profesionales de atención al consumidor también tienen que convertirse en agentes omnicanal, ya que la mitad de las empresas pronto dispondrá de un contact center mul-

ticanal, con al menos ocho formas diferentes de contactar con los usuarios; además, el 74% de los clientes utiliza al menos tres canales distintos para acceder al servicio de atención al cliente. Para hacer frente a esto, la nueva generación de agentes de contact center debe ser capaz de manejar con maestría las interacciones cross-channel a la vez que hacen única la experiencia de cada cliente.

Algunas de las aptitudes indispensables para los agentes omnicanal son la capacidad de generar confianza con el cliente, el expertise en los productos de la marca, la capacidad de análisis o la empatía.

Trigo sigue ampliando su presencia en la industria

La revista Corporate Finance News, ha galardonado, en 2016, al Grupo Trigo con el premio "Grand Prix of the External Growth". Este premio reconoce la gestión y estrategia que desde el año 2008 ha seguido el Grupo. En este periodo de crecimiento se han adquirido cinco compañías, siendo la última la del Grupo PIC en Norteamérica, con más de 1.200 empleados. Esta unión convierte a trigo en el líder mundial en su sector, con una presencia en más de 20 países y con más de 7.000 profesionales.

En España, el pasado mes de marzo, Trigo ha sido nominado como el único prestador de servicios técnicos en las

plantas Renault de Valladolid y Palencia. Trigo se encarga de todas las inspecciones y retrabajos técnicos en las áreas de mecánica, electricidad y electrónica solicitados por Renault.

Este nuevo logro, permite a Trigo afianzarse aún más en el mercado nacional, y ofrecer a su nuevo cliente toda la experiencia, innovaciones y mejora de procesos aplicados en otros clientes.

El Grupo Trigo es una empresa dedicada a realizar actividades de control, inspección y retrabajos en diferentes sectores, principalmente en el de automoción y aeronáutica.



Brains International Schools: 500 niños se gradúan en 8 másteres universitarios adaptados

500 alumnos de entre 3º de la ESO y 2º de Bachillerato han participado este curso en el programa Brains Junior Business School, un modelo de formación único que adapta los másteres más demandados de las universidades más prestigiosas para las necesidades de esta edad escolar.

El pasado miércoles 11 de mayo se graduaron en estos ocho School Masters, obteniendo una certificación privada de cada una de las universidades colaboradoras. *"Para los alumnos este modelo es una oportunidad única. Les permite acceder a contenidos que antes estaban reservados a cursos de posgrado y probar así la carrera que quieren estudiar durante la etapa escolar, en horario lectivo y 100% becados"*, explica Pedro Moreno Canora, director de Brains International School La Moraleja.

Los School Masters ofertados este curso en Brains International School son:

- Brains School Master in Fashion De-

sign, impartido por la Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología (ESNE).

- Brains School Master in 3D Animation, impartido por la Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología (ESNE).

- Brains School Master in Videogame Design, impartido por la Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología (ESNE).

- Brains School Master in Human Rights, impartido por The College for

International Studies (CIS).

- Brains School Master in Sports Management, impartido por el Instituto Superior de Derecho y Economía (ISDE).

- Brains School Leadership Program, impartido por el Instituto de Empresa (IE).

- Brains Junior MBA, impartido por ESIC Business & Marketing School.

- BIM School Master in Sensory Branding, impartido por ESIC Business & Marketing School.



Comité AEC Aeroespacial

Este Comité contó en su última reunión con dos ponencias. La primera, un monográfico de la “Normativa sobre RPAS (drones)” que la realizó Javier González de AESA. A continuación, José Vilar de TEDAE expuso un monográfico sobre la nueva norma EN9100. Acto seguido, los vocales del Comité trabajaron en los contenidos de la Jornada Técnica 2016 sobre “Calidad y Lean”.



Comité AEC Agroalimentario

Begoña Mora, directora de Calidad y RRHH del Grupo Arento de Zaragoza es la nueva Presidenta de este Comité y se ha propuesto convertirlo en un referente dentro y fuera de la AEC, aumentar el número de vocales, elevar el nivel de participación de los vocales en las actividades que organicen y aportar soluciones, herramientas y respuestas al mundo de la Calidad en todos los eslabones de la Cadena Alimentaria.



Comité AEC Automoción

El Comité se reunía en FAE (Hospitalet, Barcelona), el pasado día 13 de abril. La empresa anfitriona se dedica en gran parte al diseño, desarrollo y fabricación de piezas de recambios para el automóvil, y su principal producto es la sonda lambda para el control de los gases de escape de los vehículos. Los vocales visitaron las instalaciones y en la reunión, entre otros asuntos, analizaron la situación de sus grupos de trabajo y el estado del XXI Congreso de Calidad en la Automoción que se celebrará en Bilbao, el 20 y 21 de octubre.

La siguiente reunión de este Comité fue el 15 de junio y la empresa anfitriona fue Mercedes Benz España en el European Logistica Center de Miralcampo, Azuqueca de Henares (Guadalajara). Allí conocieron el sistema de trabajo y de calidad del centro, además de conocer las instalaciones. A continuación, trabajaron en la organización del XXI Congreso de Calidad en la Automoción y en sus grupos de trabajo.



Comunidad AEC Calidad

La 2ª reunión plenaria de esta Comunidad tenía lugar el 22 de junio en Madrid. En esta cita se expusieron varias experiencias prácticas sobre estrategia, liderazgo, grupos de interés y gestión de riesgos. También se celebró una mesa redonda de mejora e innovación, y se realizó una dinámica de trabajo para la selección de tres nuevas Comisiones de trabajo de la Comunidad.

En el marco de esta reunión, la Comunidad AEC presentó el tercer número de los Cuadernos de Calidad, que detalla cómo es la Calidad que viene, la Calidad Qin, desde seis ejes estratégicos: inspiración, iniciativa, interacción, información, inteligencias e innovación.



Comunidad AEC Confiabilidad

La Universidad Europea de Madrid-Campus de Alcobendas (Madrid) acogía la reunión de la Comunidad de Confiabilidad del pasado 25 de mayo de 2016. Con el fin de realizar un intercambio de experiencia con otros vocales de Comunidades y Comités AEC, en la reunión se impartió la conferencia titulada “La Confiabilidad en la Gestión de Activos” impartida por Jorge Asiain, Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial y Aeronáutica de la Universidad Europea y Socio Fundador de AlterEvo Ltd.

Comunidad AEC CSTIC

En su última reunión, celebrada el 24 de junio, tuvieron un apartado de Intercambio de Experiencias sobre la primera empresa certificada a nivel mundial en ISO/IEC 25000, sobre los informes de los controles de las organizaciones de servicios (SOC) y los resultados de la reunión de arranque de la Comisión de Gobierno TI. A continuación, los vocales mantuvieron su reunión plenaria en la que trataron sus próximas iniciativas y actividades.



Comité AEC Construcción

El día 3 de junio se celebró la reunión del Comité que comenzaba con una ponencia de Emilio Lezana, gerente de la Fundación Laboral de la Construcción de Navarra, sobre Lean Construction. A continuación se realizó un seguimiento del Plan Operativo del Comité y de sus grupos de trabajo. Además, han comenzado a trabajar en la aprobación de las bases del Premio Q-Construino.



Comité AEC Entidades de Certificación

Este Comité cuenta con un nuevo Presidente, Pedro González, Director Técnico de Bureau Veritas, quien será el encargado de liderar este grupo, cargo que hasta la fecha ocupaba Enrique Quejido de Bureau Veritas. En su última reunión, entre otros temas, el Comité evaluó la situación de sus grupos de trabajo y se buscaron sinergias para colaborar con otras Comunidades y Comités AEC.



Comunidad AEC Experiencia de Cliente

En la novena reunión plenaria de la Comunidad AEC Experiencia de Cliente, Marta Villanueva presentó al nuevo equipo y agradeció la labor desarrollada por el anterior equipo. Además se presentaron los resultados del primer Estudio General de la Comunidad AEC Experiencia de Cliente y se presentó, también, el nuevo proyecto CXTalent!.

El nuevo equipo de gobierno de esta Comunidad está liderado por César Pérez, director de Calidad en España, Portugal y Andorra de NH Hoteles. El nuevo presidente presentó y retomó la dinámica de las reuniones de las comisiones propuesta en la anterior plenaria así como el trabajo del Grupo de Expertos y el soporte que se dará desde el Equipo de Gobierno a los mismos. Señaló, además, la necesidad de generación de contenido rápido, que habrá que materializar para poder comunicar, debatir, profundizar y reflexionar.



Comité AEC Industrias y Servicios para la Defensa

El Comité celebró, el pasado 28 de abril, su reunión número 110 en las instalaciones de Grupo CPS- Instster Tecnologías y Comunicaciones en Getafe (Madrid). La reunión comenzaba con la bienvenida del presidente del Grupo CPS, Cándido Comino, quien expuso la trayectoria y evolución de las empresas del grupo desde sus orígenes. A continuación, la responsable de Calidad del Grupo CPS, Ana Pablos, y la responsable de Calidad de INSTSTER, Ana María Rodríguez, explicaron las actividades realizadas en la integración de los diferentes sistemas de gestión de las empresas del grupo. Y tras estas exposiciones, se expuso un monográfico sobre la nueva norma PECAL, que se publicará este año, por parte del Teniente Coronel Antonio Garrido. Acto seguido, los miembros del Comité trataron el estado de situación de los grupos de trabajo y evaluaron cómo evoluciona la organización de su jornada anual.



Comunidad AEC Innovación

El día 1 de junio en las instalaciones de Tecnalia en Zamudio (Vizcaya) se celebró la reunión plenaria de esta Comunidad, que tuvo como objetivos profundizar en el concepto Intraemprendimiento Corporativo como estrategia de desarrollo de la innovación de las organizaciones y compartir experiencias prácticas de empresas en las que el intraemprendimiento haya dado lugar a nuevas estrategias de transformación digital.



Comunidad AEC Lean Six Sigma

La reunión del pasado 21 de junio se celebró en el Hospital Universitario Fundación Alcorcón (Madrid). La cita contó con la colaboración de AMCA (Asociación Madrileña para la Calidad Asistencial) y con la participación de ocho personas de ANCA, entre ellas su presidenta, Susana Lorenzo. También asistió Alberto Pardo, subdirector general de Calidad Asistencial de la consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid.

Tras la reunión de la Comunidad, se escucharon cuatro experiencias relacionadas con Lean Six Sigma, que originaron animados debates entre los asistentes.



Comunidad AEC PRL

A lo largo de estos meses, esta Comunidad ha realizado varias actividades para promover y promocionar su Comunidad. En primer lugar, editaban un video con el que dieron a conocer sus comisiones de trabajo. Y, el día 24 de mayo, el órgano de gobierno participaba en un foro con medios de comunicación para debatir sobre la situación actual y futura de la PRL.



Comunidad AEC Medio Ambiente

La Comunidad celebraba su reunión número 50 en las instalaciones del grupo Airbus en Getafe (Madrid). La cita comenzaba con la bienvenida de José Luis Ortiz, Industrial Roadmap & Operations Env. CoC – TAGC de Airbus, quien además expuso, junto a Salvador Ayala del área de Medio Ambiente del Grupo Airbus en Sevilla, cómo llevan a cabo la aplicación de la metodología Lean en la gestión ambiental dentro del Grupo y, además, explicaron los muestreos de ecoeficiencia que realizan mensualmente.

Acto seguido, la presidenta de la Comunidad AEC Begoña Beltrán, agradeció a los asistentes su compromiso y dedicación a la Comunidad.



© CopyRight Airbus by Pablo Cabellos, 2016

Comunidad AEC RSE

En su reunión del día 2 de junio, celebrada en el colegio Brains de Arturo Soria (Madrid), la Comunidad presentó a los nuevos vocales y estructuraron sus grupos de trabajo. Como experiencia práctica, José Javier Ramírez del Colegio Brains les expuso una ponencia sobre sus avances en RSE.



Customer Experience by AEC

Toda la formación que necesitas
en **Experiencia de Cliente**



**Programa Intensivo
Customer Experience Management**



**Métricas Avanzadas en
Experiencia de Cliente**



**Customer Journey en
Experiencia de Cliente**



**Transformación Cultural
Customer Experience**

Una oferta formativa completa, con cuatro programas especializados que integran el conocimiento y la práctica necesarios para desarrollar la **Experiencia de Cliente** en tu organización.

- **Enfoque transversal**, adquirirás una visión global y especializada de la disciplina
- **Profesores expertos**, que desarrollan su actividad profesional en Experiencia de Cliente.
- **Networking**, para compartir experiencias con compañeros y profesores.
- **Benchmarking**, conocerás casos de éxito de empresas referentes en su sector.
- **Tres convocatorias** al año, para que te formes a tu ritmo y como quieras.

Domina la disciplina a la que se están sumando los líderes de las compañías más competitivas.

Contacta con nosotros y reserva tu plaza.

Novedades en los esquemas de certificación EOQ

El CERPER ha iniciado la transición del esquema de certificación de profesionales en medio ambiente para adoptar el esquema COS/CS 14001 : 2015. Este esquema va a ser adoptado de manera progresiva por el CERPER hasta 2018, para modificar poco a poco tanto los requisitos de acceso a la certificación como de recertificación de profesionales en este ámbito. Con el fin de facilitar esta transición, se informará directamente a los profesionales certificados afectados.

Por otra parte, desde la EOQ continúa el desarrollo de la modificación del esquema de seguridad alimentaria (COS/CS 22000) y del esquema de PRL (COS/CS 45000). Se espera que sean aprobados, en ambos casos, a lo largo de este año. 

Consulta los ámbitos de certificación disponibles



Nuevos agentes europeos

En 2016, los Países Bajos han iniciado la actividad como agente de certificación de la EOQ. La inclusión de este nuevo agente eleva a 15 los países europeos que utilizan los esquemas de certificación de la EOQ. 

Cuenta con los mejores profesionales en tu organización

La Bolsa de Empleo CERPER es un servicio gratuito que se ofrece a las empresas y organizaciones para poner a tu disposición a los profesionales más preparados y que, además, están certificados por el CERPER.

Si tu empresa u organización necesita incorporar personal con competencias contrastadas en los ámbitos en los que desarrollamos la certificación (calidad, medio ambiente, seguridad alimentaria, eficiencia energética, innovación, dirección pública) no dudes en ponerte en contacto con el CERPER y haremos llegar tus ofertas de empleo a nuestro registro de personas certificadas.

Este servicio, totalmente gratuito para las empresas, os permitirá llegar a un colectivo de profesionales que cuentan con la garantía de la certificación CERPER. 

Bolsa de Empleo CERPER



Contacta con el CERPER en cerper@aec.es o en el teléfono 915 752 750

José Luis Velasco (Loewe) recibe el premio European Quality Leader



El director de Calidad, Sostenibilidad y Servicio al Cliente de Loewe (Grupo LVMH) y vicepresidente de la AEC, José Luis Velasco Escudero, ha sido reconocido con el premio European Quality Leader, entregado por la European Organization for Quality (EOQ) en el marco de su 60º Congreso Internacional que se celebró del 31 de mayo al 2 de junio en Helsinki (Finlandia).

Velasco, que lleva más de 20 años dedicado a la gestión de la calidad, ha recibido este reconocimiento “por sus logros significativos a lo largo de su trayectoria profesional en diferentes ámbitos, por contribuir a la construcción de una cultura de calidad en diferentes organizaciones y por fomentar la integración de la función calidad en las operaciones estratégicas y transversales enfocadas siempre hacia el cliente”.

Premio Líder en Calidad de la AEC

José Luis Velasco era el candidato presentado por la AEC para representar a España en este premio, y por ello, fue designado como Premio Líder en Calidad 2015, galardón que se entregó en el acto de celebración del Día Mundial de la Calidad 2015, que tuvo lugar el día 12 de noviembre de 2015 en Madrid.

El perfil de Velasco se alinea con la nueva figura del ‘QLíder’ que la AEC define como “el profesional que es capaz de adaptarse con agilidad a los cambios y a los nuevos modelos de organización que surgen en el nuevo escenario económico y empresarial”. 

1.677 entidades acreditadas aportan confianza a la economía española

La Entidad Nacional de Acreditación, ENAC, ha presentado su Memoria de Actividad correspondiente a 2015 durante la celebración de su Asamblea General el pasado mes de junio. En su intervención inicial, el Presidente de la Entidad, José Manuel Prieto, ha destacado el buen momento que está viviendo la acreditación, así como el papel que está desempeñando como herramienta para garantizar la competencia técnica y apoyar la salida a los mercados internacionales.

Junto al informe de cuentas, la Directora General, Beatriz Rivera, presentó la Memoria de Actividad de la Entidad y destacó que, durante el año 2015, se ha desarrollado una intensa actividad en todos los sectores económicos como se refleja en la Memoria con el objetivo de “seguir aportando valor al mercado, a la Admi-

nistración Pública y a la empresa, poniendo a su disposición una amplia gama de servicios acreditados que contribuyan a consolidar mercados más seguros y competitivos”.

En cuanto a cifras concretas de actividad, el año cerró con un total de 1.677 entidades acreditadas. Por esquema, son 834 laboratorios de ensayo, 154 laboratorios de calibración, 40 laboratorios de análisis clínicos, 268 entidades de inspección, 150 entidades de certificación, 173 organismos de control, 10 verificadores medioambientales, 8 verificadores de gases de efecto invernadero, 8 proveedores de programas de intercomparación, 1 productor de materiales de referencia y 31 entidades que disponen de certificado de cumplimiento de Buenas Prácticas de Laboratorio. 

España obtiene 686 Banderas Azules

España ha obtenido un total de 686 Banderas Azules (586 playas y 100 puertos) que ondean desde el mes de junio de 2016, sumando nueve playas más y restando un puerto, lo que supone un aumento del 1,2%, respecto al año 2015, de modo que una de cada cinco playas del litoral nacional lucirá esta bandera. Con este resultado, nuestro país lidera el ranking mundial de forma que una de cada seis Banderas Azules que ondearán este verano en el mundo lo hará en playas españolas, la misma proporción que en 2015.

La comunidad más beneficiada en el número de playas con Banderas Azules ha sido Cataluña, con nueve banderas

más, le sigue la Comunidad Valenciana, con cinco banderas más; Murcia, Asturias, País Vasco y Canarias, con cuatro banderas más y, la Ciudad Autónoma de Melilla, con una bandera más. 



FEDAOC celebra su primera jornada en Madrid



Nacionales en materia de seguridad industrial, y aglutinando el 75% de los Organismos de Control en España.

La jornada fue inaugurada por José Manuel Prieto Barrio, subdirector general de calidad y seguridad industrial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y presidente de ENAC; y contó con una gran asistencia debido a la trascendencia de la materia tratada.

En la Jornada se escucharon las siguientes ponencias:

- Competencia de las Comunidades Autónomas en la materia, impartida por M^a José Asensio, secretaria general de innovación, industria y energía de la Junta de Andalucía.

- Función del Organismo de Control, impartida por Alberto Bernárdez, presidente de ASEICAM.

- Competencia Técnica de los Organismos de Control, impartida por Ignacio Pina, director técnico de ENAC.

La clausura fue realizada por Jorge Iñesta, subdirector de la dirección general de industria de la Comunidad de Madrid y por Rafael Pardo, secretario general de FEDAOC.

Debido al éxito de esta jornada, se anunció a los asistentes que el objetivo de FEDAOC es la realización de una jornada anual de este calibre por las diferentes Comunidades Autónomas. 

La Federación Española de Asociaciones de Organismos de Control (FEDAOC) celebró el día 16 de junio una jornada sobre el nuevo Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industrial.

FEDAOC es la Federación Española de Asociaciones de Organismos de Control, y cuyo objetivo es canalizar como representante único frente a las Instituciones

- Necesidad del Control del Riesgo, impartida por Jesús Méndez, presidente de FEDAOC.

- Ley de Industria y sus desarrollos reglamentarios. Cambios Fundamentales introducidos por el RD 1072/2015, impartida por José Rodríguez, jefe de área de seguridad industrial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Convocada la XI Edición de los Premios Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes

El Premio Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes es un galardón que, con carácter anual, premia a las mejores empresas de la Comunidad de Madrid por la excelencia de su gestión y la confianza depositada en ellas por sus clientes.

El premio se convoca en cinco modalidades: grandes grupos empresariales, grandes empresas, pymes, micro pymes y or-

ganizaciones sin ánimo de lucro. Como requisitos previos, la empresa sólo necesita tener las instalaciones y desarrollar sus actividades productivas en la Comunidad de Madrid, aunque su sede social se encuentre fuera de la Comunidad.

La fecha límite para presentar las candidaturas es el 17 de octubre. 



¿Por qué la resiliencia?

DURANTE MILENIOS, LA CONDICIÓN HUMANA NO HA PENSADO LA PSICOLOGÍA.

Se explicaban los padecimientos mentales recurriendo a la posesión diabólica o la degenerescencia. Fue necesario esperar hasta el siglo XIX para empezar a hablar de trauma. Y solamente desde los años 1980 se trabaja sobre la idea de resiliencia, la posibilidad de volver a la vida después de una agonía psíquica traumática o en condiciones adversas.

La definición de resiliencia es simple y ampliamente aceptada, pero lo que resulta más difícil de descubrir son las condiciones que

permiten iniciar un nuevo desarrollo después del trauma. Ninguna especialidad puede, por sí sola, explicar el retorno a la vida. Hace falta, por tanto, asociar a los investigadores de disciplinas diferentes y reunir sus datos con la perspectiva de descubrir los factores, heterogéneos pero no obstante integrados, que hacen posible un proceso de neodesarrollo. Este libro nace del fruto del Primer Congreso Mundial de Resiliencia celebrado en el año 2012, del cual Boris Cyrulnik y Marie Anaut fueron los responsables de coordinar los contenidos de este libro. 



Venta transformacional. Vender liderando al cliente

LA VENTA TRANSFORMACIONAL ES UN NUEVO PARADIGMA

a la hora de entender la relación entre cliente y vendedor. Que se apoya en los planteamientos del Liderazgo Transformacional.

¿Qué hace la venta transformacional? Toma prestados los comportamientos y actitudes de los líderes transformacionales y los aplica a la relación con el cliente. ¿Por qué? Porque entiende que los mejores líderes y los mejores vendedores tienen un denominador común: su capacidad para influir en la relación que tienen con sus interlocutores. Cuando lideras

y cuando vendes influyes en otras personas. El vendedor transformacional es un experto en las leyes de la influencia, en el conocimiento de los mecanismos que las sustentan, y en la práctica de las tácticas necesarias para impactar en lo reptiliano, en lo límbico y en el neocórtex de su interlocutor. Sabe que el cliente compra porque se identifica con el vendedor, porque interioriza.

Un libro inspirador, conciso y directo que busca dar perspectiva a una actividad milenaria -como es la actividad comercial- plagada de mitos y prejuicios. 



De ti depende

DE TI DEPENDE PARTE DE LA IDEA DE QUE CADA UNO ES DUEÑO DE SU VIDA,

teniendo siempre en cuenta los factores externos que se escapan de nuestras manos. Ignacio Álvarez de Mon subraya que «cada persona, dentro de su círculo de influencia puede marcar la diferencia con su actuación. Cada individuo es libre hasta un cierto punto, y por tanto, responsable del mejor o peor uso de

su libertad».

Con esta obra, Álvarez de Mon nos enseña que somos dueños de nuestro destino centrándose en cinco temas que desgana a través de las vivencias de personas similares a las que nos rodean en nuestro día a día. En concreto, estos cinco temas son: la motivación, la comunicación, el desarrollo personal, el trabajo en equipo y el liderazgo. 

Los libros que aparecen en esta sección, son publicados por otras editoriales y podrán ser adquiridos a través de librerías o portales especializados, o bien a través de las propias editoriales.

Los nuevos retos del

MANAGEMENT

06 Reflexiones sobre la gestión por procesos

Félix Gómez, Subdirector Calidad e Innovación. Dirección General de Tecnología e Innovación Grupo CLH

Toda organización debe ser concebida como un sistema que añade valor ejecutando procesos transversales que fluyen a través de sus diferentes departamentos o áreas.

10 Tendencias y Retos en la Gestión de Grupos de Interés

Jose Miguel Tudela. Director Organización y RSC Enagás

La involucración de los grupos de interés en la gestión de la compañía es algo que ha dejado de percibirse como una moda o una buena práctica de las empresas pasando a convertirse en una realidad.

15 El Liderazgo Transversal

Antonio Robles. Socio Director Resulta2

Las organizaciones necesitan nuevos líderes para poder adaptarse, con agilidad, a los cambios tan exigentes y los nuevos modelos de organización que impone el nuevo escenario económico.

18 La nueva ISO 9001 y su impacto en la estrategia de las organizaciones

Ana Roldán. Socia de Gestionae RC Consultores

Nadie se plantea la necesidad de convivir en un entorno de cambio permanente que requiere adaptarse con flexibilidad y rapidez a los nuevos retos que desconocemos. Ahora buscamos cómo modular la velocidad del cambio, para no perder oportunidades que demandan respuesta inmediata.

20 Mejora e Innovación en 3M

Eduardo Rodríguez. Customer Experience & Supply Chain Manager 3M Iberia. Vocal de las Comunidades AEC Calidad y Experiencia Cliente

El reto del éxito de la Industria 4.0 requerirá la definición de nuevos estándares. Las normas técnicas de ISO e IEC ya se usan en los modelos de fabricación actuales de Industria 3.0, por lo que los nuevos estándares serán una evolución natural.

24 Digital Customer Experience: ¿otro modelo de negocio o simplemente el uso de canales “digitales”?

Silvana Buljan CEO Buljan & Partners Consulting. Vocal de la Comunidad AEC Experiencia de Cliente

Digital Customer Experience es un modelo de negocio que nace con el “chip cliente”, cubriendo con plataformas digitales una necesidad que las empresas tradicionales no han sabido satisfacer.

26 Los retos que vienen para el Management

Javier Gallardo. Customer Care Senior Manager Sage

Hoy en día la mayoría de nosotros gestionamos nuestras organizaciones basándonos en lo que aprendimos hace tiempo. La cuestión es, si estos planteamientos, conocimientos y habilidades adquiridas en el pasado están vigentes, o si por el contrario, gestionamos con planteamientos del pasado o desfasados para el momento actual.

30 Gestión de riesgos: transformando amenazas en oportunidades

Manuel Romero, Director Comercial de Certificación AENOR

El riesgo es inherente a cualquier actividad y se afronta desde el conocimiento. La gestión del riesgo no debe ser una disciplina aislada dentro de las organizaciones sino formar parte de su gestión global, buscando una oportunidad en cada amenaza.

39 El futuro de los Sistemas de Gestión

Antonio Almodovar, Sales Area Responsible Centre & West, Market Iberia Key Customer Manager DNV GL- Business Assurance

Los sistemas de gestión del futuro deberían ser lo bastante flexibles como para integrarse en las cuestiones materiales derivadas de la involucración de los grupos de interés y para establecer modos de funcionamiento, tecnología y procesos guiados por la tecnología en toda la cadena de valor.

46 El Programa de Mejora Continua en ENUSA Industrias Avanzadas

Mariano Prieto, Mejora Continua Dirección de Sistemas y Calidad Enusa Industrias Avanzadas

La política de la empresa ha sido, desde el principio, la de extender la práctica de la mejora continua a todo el conjunto de sus actividades, tanto productivas como de soporte.

52 Real Decreto 56/2016, de Eficiencia Energética

Belén Sánchez, Responsable de Medio Ambiente Gestamp. Vicepresidenta de la Comunidad AEC Medio Ambiente

El Real Decreto va a obligar a la realización de auditorías en organizaciones que durante dos años consecutivos o más hayan sido consideradas grandes empresas.

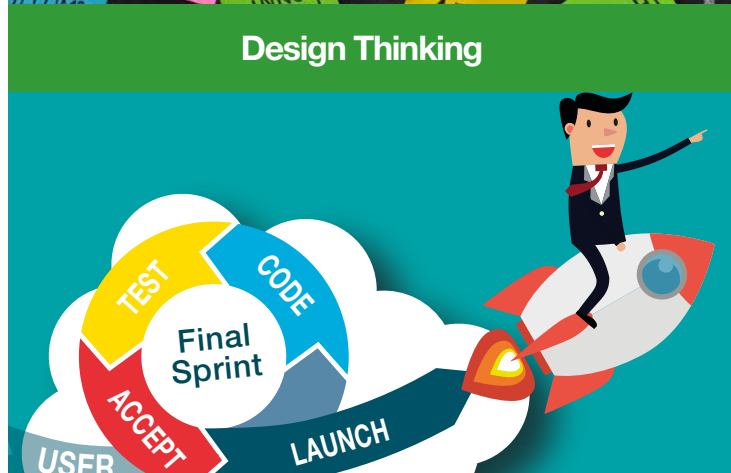
Acelera tu **Innovación**



Design Thinking



Lean Startup



Gestión Ágil de proyectos
Agile - Scrum



Taller de Cuadro de mando de
indicadores de la innovación

Una **serie completa** de cursos y talleres especializados para acelerar la Innovación e impulsar la cultura innovadora en tu empresa.

- **Profesores expertos**, gurús de las herramientas de gestión ágil y disruptiva.
- **Networking**, para compartir experiencias con compañeros y profesores.
- **Enfoque al cliente**, integrándolo a lo largo de todo el proceso innovador, bajo el lema “Learn by doing”.
- **Programas especializados**, para minimizar la incertidumbre de los proyectos innovadores, bajo el lema “Test and learn”.

Acelera la Innovación en tu empresa formándote con AEC.

Contacta con nosotros y reserva tu plaza



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

© Asociación Española para la Calidad (AEC) | www.aec.es | aec@aec.es | 912 108 120

Sigue a la Asociación Española para la Calidad en [@aec_es](https://www.instagram.com/aec_es) [f](https://www.facebook.com/aecalidad) <https://www.facebook.com/aecalidad> [in](http://bit.ly/AECalidad) <http://bit.ly/AECalidad>

Toda la **formación** que necesitas sobre **ISO 9001:2015**



La nueva Norma ISO 9001:2015.
Análisis de los cambios introducidos



Taller de Grupos de Interés y Contexto
de la Organización ISO 9001:2015



Curso especializado
Gestión del Riesgo



Programa Intensivo en Estrategia:
Desarrollo y Despliegue



Auditorías internas de los sistemas
de calidad según ISO 9001:2015



Taller de Implantación de un Sistema
de Gestión de Calidad ISO 9001:2015