



Del Resultado a la Información

5/7

UNA APROXIMACIÓN
METODOLÓGICA A
LA CALIDAD QUE VIENE

CUADERNOS
DE
CALIDAD

N° III 2016



Bienvenidos a la tercera edición de los Cuadernos de Calidad, una publicación teórica y de reflexión de la AEC que nació en noviembre de 2015 con el objetivo es documentar la evolución de “La Calidad que viene” a través de la participación de profesionales de referencia en el ámbito de la disciplina Calidad.

Esta colección de cuadernos es el reflejo de los retos, visiones, tendencias y soluciones de la disciplina Calidad. Por ello sus contenidos responden a las opiniones y visiones de sus autores, que comparten la visión de la AEC de una calidad abierta, innovadora e integradora.

Se trata, en definitiva, de un espacio para crear nuevo conocimiento, para validar el existente y para ordenarlo en un viaje de descubrimiento y madurez que, partiendo de la Calidad como sistema, ayude a empresas y profesionales en su aventura hacia una Calidad disciplina, más estratégica, más transversal, que, impulsada desde el alta dirección, se vive como cultura en toda la organización.

En este volumen número III, el lector podrá descubrir cuál es la visión de la calidad que viene: la Calidad Qin. Para ello, de la mano de nuestra Comunidad AEC Calidad, realizaremos un viaje por sus 6 ejes estratégicos: Inspiración, Iniciativa, Interacción, Información, Inteligencia e Innovación.

INTRODUCCIÓN Miguel Udaondo	04
UNA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA A LA CALIDAD QIN José Manuel Moreno	06
DEL LIDERAZGO A LA INSPIRACIÓN Manuela Piqueras	22
LIDERAZGO TRANSVERSAL Antonio Robles	33
DE LA ESTRATEGIA A LA INICIATIVA Pilar Ballesteros	42
DE LOS GRUPOS DE INTERÉS A LA INTERACCIÓN Jose Miguel Tudela	58
DEL RESULTADO A LA INFORMACIÓN Cristina García Cortés	72
DEL RIESGO A LA INTELIGENCIA Patricia Acosta Soler Luis Rodríguez Soler	86
DE LA MEJORA A LA INNOVACIÓN Patricia Acosta Soler Marcos Fernández Martín	100
EPÍLOGO	114



Miguel Udaondo
Presidente de
la Asociación Española
para la Calidad (AEC)



“Cuadernos de Calidad III sienta, desde la aproximación, las bases intelectuales y metodológicas de la Calidad que viene”

MIGUEL UDAONDO

Introducción

Ya no es discutible que vivimos en una era disruptiva. En pocas ocasiones el universo del Management se ha enfrentado a retos tan dramáticos y globales como en la actualidad. La gestión de las empresas es una de las expresiones más tangibles de cómo los seres humanos nos agrupamos para alcanzar objetivos en una época determinada. Sirve, por tanto, para medir el grado de madurez de una sociedad, evidenciar sus valores y comprobar su eficiencia.

En las últimas décadas la economía global está sufriendo una transformación exponencial. Si en la década de los 60 una empresa podría enfrentarse, cada 25 años, a un cambio disruptivo que pusiese en peligro su sostenibilidad; en los 90, con la irrupción de las tecnologías de la información, la misma empresa se enfrentaba a cambios radicales cada 10 años. Hoy en día, con la incorporación de la globalización, la aceleración de la innovación tecnológica y el impacto en los modelos sociales, las empresas empiezan a enfrentarse a cambios disruptivos en ciclos cada vez más y más cortos. El futuro es, por tanto, coexistir en el cambio permanente.

La AEC y su Comunidad AEC Calidad se han comprometido en una misión, en un objetivo común, ambicioso y retador: colaborar para construir la Calidad que viene, la Calidad que debe dar respuesta al cambio permanente en las organizaciones y en el mercado. Para ello, conscientes de que el futuro no puede predecirse mientras se está construyendo, nuestra propuesta es abierta, diversa y colaborativa. No puede ser de otro modo. Pretender que se posee hoy en día las claves de la economía futura es tan simplista como anticipar en 1789 los resultados de las revueltas parisinas que derrocaron a la monarquía absolutista. Las revoluciones se sabe cómo empiezan pero no cómo terminan.

Cuadernos de Calidad III sienta, desde la aproximación, las bases intelectuales y metodológicas de la Calidad que viene. Es una propuesta coral, que suma las visiones de profesionales expertos en sus áreas que se encuentran desarrollando en su ámbito profesional partes del todo. Pertenecen a compañías comprometidas con la Calidad y líderes en sus sectores. Cada uno de ellos aporta su visión y su experiencia de manera altruista. Es, quizá, otros de los signos de estos tiempos: el compromiso individual y colectivo. Desde estas líneas queremos agradecer a

cada uno de ellos, desde la AEC y como voz de las empresas y profesionales, su dedicación desinteresada a la construcción de la Calidad que viene. Su compromiso nos compromete, como Asociación Española para la Calidad, a poner los recursos y las personas necesarias para asegurar que este proyecto colectivo llegue a buen término; esto es, que ayude a los profesionales y a las empresas a responder a los retos de la nueva economía, a servir de referencia, de guía para que este viaje entre épocas históricas sea un éxito para todos, profesionales, empresas y ciudadanos.

En estos meses de trabajo, de conversaciones y debate hemos tomado conciencia de que la Calidad que viene, la Calidad Qin, es una Calidad Inteligente y una Calidad Abierta. Inteligente, capaz de dar respuesta a las necesidades de organizaciones inteligentes, centradas en el cliente y, por tanto, capaz de transformar datos en información accionable para el negocio. Es, también, una Calidad Abierta, que necesita y busca integrar, sumar, conectar y crecer sin prejuicios ni limitaciones, desde el convencimiento de que la Calidad que viene debe aunar la voluntad de cambio y transformación que compartimos en el pasado Día Mundial de la Calidad 2015. La Calidad Qin es inspiración, inteligencia, interacción, innovación, integración... Es un proyecto colectivo para caminar juntos hacia la Función Calidad Avanzada.

LA CALIDAD QIN REPRESENTA LA VISIÓN DIVERSA DE LA CALIDAD, SU CAPACIDAD PARA INTEGRAR PERSPECTIVAS Y HERRAMIENTAS DIVERSAS, SISTEMAS Y MODELOS DIVERSOS, OPINIONES Y REFLEXIONES DIVERSAS.

Bienvenidos a la Calidad que viene... Bienvenidos a la Calidad Abierta.

No podemos terminar esta introducción sin mencionar y reconocer la dedicación, la ilusión y el esfuerzo de los profesionales que comparten con nosotros su visión y su experiencia. Son pioneros y son ya parte de la historia de la Calidad en España y de nuestra Asociación.

Desde la AEC, sinceramente, gracias a:



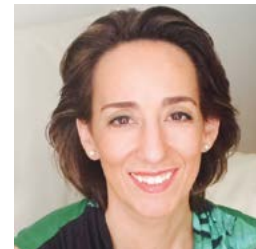
› José Manuel Moreno › Patricia Acosta › José Miguel Tudela
› Pilar Ballesteros › Luis Rodríguez › Marcos Fernández
› Cristina García › Manuela Piqueras › Antonio Robles



Del resultado a la Información

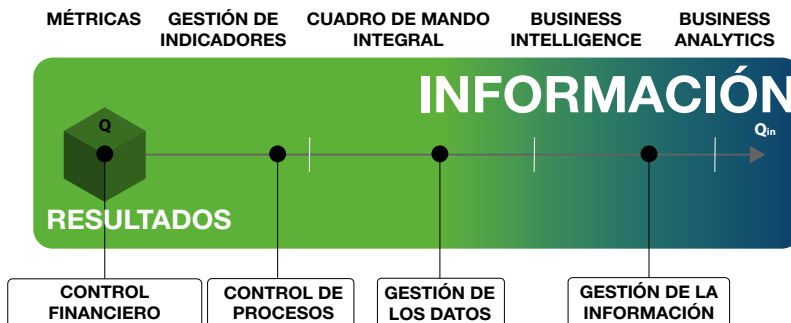
El conocimiento de los resultados desde la antigüedad

La preocupación sobre el conocimiento es un tema antiguo que ha ocupado millones de páginas de filosofía. La epistemología es la rama que estudia cómo se genera y se valida el conocimiento de las ciencias, entendiendo conocimiento como todo lo que pensamos sobre el mundo ¿Cómo razonamos los seres humanos? ¿Cómo comprobamos que lo que hemos entendido es cierto? El hombre de negocios también necesita conocer para tomar decisiones sobre su organización. Debe lidiar con la incertidumbre de no controlar los procesos y el miedo a no tener la certeza de lo que ha ocurrido y lo que ocurrirá. Para acceder al conocimiento necesita herramientas; no quiere sentir miedo a equivocarse porque algo se le escape en un entorno que cambia a una velocidad vertiginosa; de ello depende la supervivencia, el éxito o el fracaso de su organización.



Cristina García Cortés
 Jefa del Departamento de Evaluación y Mejora de la Calidad de ENAIRE

Vicepresidenta de la Comunidad AEC Calidad





“Nuestros primeros hombres de negocios encontraron durante varios siglos en el número la única forma de conocimiento sobre el intercambio comercial”

Pitágoras encontró en los números la esencia de cualquier cosa. Los pitagóricos se dedicaron a las matemáticas, creían que toda la naturaleza estaba hecha a imagen de los números, el universo entero era armonía y número. De la misma forma, en los comienzos de las transacciones comerciales el número constituyó la única forma de conocimiento, el número en forma de unidad monetaria. En el mundo comercial sabemos de la existencia de registros contables de miles de años de antigüedad, utilizados por los egipcios, los fenicios o los sumerios. Nuestros primeros hombres de negocios encontraron durante varios siglos en el número la única forma de conocimiento sobre el intercambio comercial. La contabilidad, denominada el lenguaje de los negocios se remonta a tiempos muy antiguos como una forma eficaz para registrar transacciones, si bien se ha ido adaptando a las necesidades de cada sociedad. Si los pitagóricos evolucionaron su sistema numérico con la Tetraktys o los números irracionales, los registros contables fueron evolucionando desde las tablillas de barro originarias de Mesopotamia hasta el inicio de la contabilidad moderna con la partida doble publicada por el fraile Luca Pacioli a finales del siglo XV. Está claro que el fraile no fue ni mucho menos el inventor del método balanceante también conocido como el método veneciano, ni fue el primero en escribir sobre el asunto, si bien se le debe su divulgación masiva.

Es curioso profundizar en cómo y por qué se expande la contabilidad para registrar el floreciente comercio del Renacimiento italiano, así como contribuir a su desarrollo. En las casas de comercio de Babilonia, China o la India no se encuentran grandes detalles contables, el motivo es que las compañías mercantiles eran negocios sencillos gestionados durante generaciones por la misma familia y no requerían contabilidad. Sin embargo, en la Italia del Renacimiento con la expansión del tráfico comercial se establecen los primeros vínculos comerciales entre personas no unidas por lazos familiares, las famosas commendas en las que un socio viajaba y otro invertía pero se quedaba en tierra. Es a partir de ese momento cuando surge esta necesidad de conocer el resultado del negocio y repartir ganancias.

«LO IMPORTANTE NO ES TANTO LA TÉCNICA COMO LAS APLICACIONES QUE DE ELLA SE HAGAN (...) RECAYENDO EN QUIENES LA UTILIZAN LA RESPONSABILIDAD DE DERIVAR, EN BASE A ELLA, DATOS SIGNIFICATIVOS SOBRE LA REALIDAD CAPTADA Y MEDIDA CONTABLEMENTE».
DEL LIBRO PACIOLI, LA PARTIDA DOBLE Y EL RENACIMIENTO
DEL PROFESOR JORGE TUA PEREDA

Se utiliza la contabilidad como primera aproximación para delimitar y re-

presentar la realidad del negocio. Dicha realidad se reduce básicamente a la rentabilidad, es decir, a una economía lucrativa: qué se tiene, qué se debe y cuánto se ha ganado durante un período. Aspectos como la satisfacción del cliente o el control de calidad están aún muy lejos de formar parte del inventario de mediciones del empresario de la época. Hablamos de un proceso artesanal donde la inspección final del producto es realizada por el propio artesano.

Con la Edad Moderna se inaugura un periodo de transformaciones tanto a nivel económico como social, nace un hombre nuevo con espíritu de riesgo y apetito de ganancia. Con el racionalismo cartesiano nace una nueva interpretación de la realidad y del conocimiento; la duda metódica pone en primer término el uso adecuado de la razón no enturbiada por falsas creencias. La mente procede de modo matemático por lo que es necesario matematizar todos los saberes posibles. La actividad comercial se transforma: el capital toma un papel sustancial concentrándose en manos de los grandes mercaderes-banqueros lo que impulsa el desarrollo del sistema de crédito y pago, las monarquías tratan de fortalecer su poder controlando la economía del estado, comienza la especialización del trabajo, nacen las primeras sociedades comerciales con limitación de responsabilidad de sus socios donde las inversiones de cada uno podían ser desiguales (compagnas). Se establecen nuevas normas para que estas sociedades realicen una adecuada contabilidad que permita controlar y vigilar. El sociólogo y filósofo francés Michel Foucault desarrolló la conocida teoría de que la contabilidad a partir del siglo XVIII se convirtió en un dispositivo de poder al contribuir al control, vigilancia y gobierno de los individuos. Esta situación, en opinión de Foucault, se inicia desde el momento que nace la noción de eficiencia como máxima que deben cumplir los medios humanos para el cumplimiento de los fines de la empresa. Desde esta perspectiva, se produce un giro de tuerca convirtiéndose la contabilidad en un instrumento al servicio de la eficiencia.

A finales del siglo XVIII se empiezan a representar algunos datos en gráficos para facilitar la comprensión de los números. Fue el ingeniero y economista escocés William Playfair a quien se atribuye la invención de los gráficos lineales donde en el eje de abscisas se representa el tiempo y en el eje de ordenadas la variable objeto de estudio. Se puede ver este gráfico en un estudio que realizó sobre la deuda nacional en relación con la guerra. En otro de sus libros, *Statistical Breviary*, aparece un conocido gráfico de su invención de forma circular y con sectores, indispensable en cualquier informe de la actualidad.



"La contabilidad financiera se estaba quedando obsoleta debido, entre otros, a su escaso poder predictor"

Y tras este fugaz recorrido histórico llegamos a principios del siglo XX donde la contabilidad constituye el primer instrumento de control sobre la administración de la empresa puesto que la intuición o la mera observación ya no son suficientes para medir los resultados de la gestión.

LOS RESULTADOS EN EL SIGLO XX

A principios del siglo XX el enfoque de la medición sobre la actuación empresarial depende básicamente de su perspectiva financiera, si bien nuestro hombre de negocios comienza a cuestionarse que la utilización exclusiva de indicadores económicos le permita un conocimiento completo de todas las áreas de su compleja organización. En 1932 un grupo de ingenieros franceses proponen el Tableau de Bord como sistema de medición para visualizar información útil en el diagnóstico de situaciones; este tipo de iniciativas darán lugar más adelante al nacimiento del conocido cuadro de mando. En los años 60 aquellas empresas de producción donde lo más importante eran las economías de escala para obtener ventajas competitivas van cediendo el paso a nuevas organizaciones donde la información, el capital humano y otros activos intangibles son la clave de dicha ventaja frente a los competidores. Pasamos de una época basada en la gestión de elementos tangibles a la era del conocimiento puesto que la gestión se basa en activos intangibles "difícilmente cuantificables". En un mismo sector unas empresas triunfan y otras fracasan. Las organizaciones descubren que un factor determinante de su subsistencia reside en tener una idea clara de futuro junto con una estrategia para llevarlo a cabo. Surgen por tanto herramientas de apoyo a los directivos como la planificación y la gestión estratégica con componentes a largo plazo tales como misión, visión y política. Ante este panorama, nuestro hombre de negocios requiere de nuevos instrumentos para medir el grado de cumplimiento de esta estrategia: nacen los indicadores clave del desempeño (KPIs) y factores críticos del éxito (CSFs), entre otros. Entran en escena grandes visionarios como Peter F. Drucker, padre del management moderno a quien le debemos ideas como la descentralización de las grandes organizaciones o la externalización de procesos. En 2005 el Financial Times realizó una encuesta entre 1000 ejecutivos de alto nivel de todo el mundo preguntando por el escritor o gurú que mayor influencia había tenido en ellos. Drucker ocupó el primer lugar de ese ranking.

En los años 90 la División de Investigación de KPMG patrocinó un estudio de un año de duración denominado *Medición de los resultados en la empresa del futuro* precisamente bajo la premisa de que la gestión basada en la contabilidad financiera se estaba quedando obsoleta debido, entre otros, a su escaso poder

predictor. El estudio estuvo a cargo de Robert S. Kaplan, profesor de la Harvard Business School, junto con David P. Norton, quienes consideraban que los activos intangibles se estaban convirtiendo en algo mucho más decisivo que los tradicionales activos físicos, y que las mediciones financieras sólo eran capaces de medir acontecimientos pasados pero no aportaban información sobre recursos no financieros necesarios para generar valor en el futuro. Concentrarse en la consecución y mantenimiento de determinados resultados implicaba una fuerte inversión en el corto plazo en detrimento de la generación de valor a largo plazo. En 1992 el Cuadro de Mando Integral fue presentado en el número de enero/febrero de la revista Harvard Business Review. El CMI superaba la contabilidad tradicional y permitiría a las empresas adaptar sus sistemas de gestión a las nuevas necesidades del complejo entorno competitivo. Los autores del CMI constataron que las organizaciones tenían problemas para implantar correctamente las estrategias empresariales por lo que pusieron su empeño en que el cuadro de mando integral tradujera la visión de una organización en un conjunto de medidas concretas de actuación.

«MENOS DEL 10% DE LAS ESTRATEGIAS EFECTIVAMENTE FORMULADAS
SON CORRECTAMENTE EJECUTADAS».
DEL ARTÍCULO CORPORATE STRATEGISTS UNDER
FIRE DE LA REVISTA FORTUNE (DIC. 1998)

El planteamiento base del CMI en la actualidad nos puede parecer muy sencillo si bien supuso una ruptura con la forma tradicional de pensar y medir. Muchas empresas empleaban algunos indicadores no financieros para implantar mejoras a nivel local mientras que los directivos continuaban guiándose por indicadores financieros para tomar sus decisiones estratégicas. El CMI integraba ambas perspectivas considerando que ambos tipos de indicadores debían formar parte del sistema de información a todos los niveles de la organización.

«EL PROCESO DE INFORMES FINANCIEROS PERMANECE ANCLADO EN
UN MODELO DE CONTABILIDAD DESARROLLADO HACE SIGLOS PARA
UN ENTORNO DE TRANSACCIONES EN PLANO DE IGUALDAD ENTRE
ENTIDADES INDEPENDIENTES. ESTE VENERABLE MODELO DE CONTABILIDAD
FINANCIERA, AÚN SIGUE SIENDO UTILIZADO POR EMPRESAS DE LA ERA DE
LA INFORMACIÓN, MIENTRAS INTENTAN CONSTRUIR ACTIVOS INTERNOS Y
CAPACIDADES, Y FORJAR VÍNCULOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS
CON GRUPOS EXTERNOS».
DEL LIBRO CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE
ROBERT S. KAPLAN Y DAVID S. NORTON



"Basarse únicamente en indicadores financieros proporcionaba una visión tardía"

De esta forma Kaplan y Norton relacionaron indicadores informativos con resultados económicos, lo que, en su opinión, suponía uno de los principales problemas previos al CMI. El Cuadro de Mando no constituye simplemente un sistema de medición sino toda una filosofía que convierte de manera práctica la estrategia a largo plazo de la organización en objetivos organizados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje o crecimiento. Dichas perspectivas están enlazadas mediante un sistema de relaciones de causa y efecto entre las metas propuestas y las acciones para conseguirlas. Los primeros usuarios del Cuadro de Mando comprobaron la importancia de definir correctamente los objetivos e indicadores puesto que la herramienta no sólo permitía su medición sino el comportamiento en la dirección de la estrategia. Basarse únicamente en indicadores financieros proporcionaba una visión tardía y podía llevar a las organizaciones a cometer errores estratégicos en ocasiones irreparables.

Pero el CMI presentaba ciertas limitaciones como por ejemplo acertar con la relación causal entre medida de desempeño y objetivo estratégico, los inconvenientes de implantarlo en empresas con múltiples divisiones así como las referentes a la falta de habilidad por parte de los directivos para aprovechar la totalidad de la información, sobre todo cuando quien debía realizar la evaluación no había participado en el diseño e implantación del cuadro de mando. El CMI contiene muchas mediciones y el directivo tiende a simplificar la información dando mayor peso a las mediciones comunes a toda la organización e ignorando las específicas de cada unidad de negocio. El problema es que con carácter general las mediciones comunes a toda la compañía suelen ser precisamente las de carácter financiero puesto que diseñar medidas de otro tipo que formen parte de la cultura de la organización y todo el mundo las entienda supone una dificultad añadida. En conclusión, las diferentes divisiones de la empresa emplean CMIs ajustados a sus necesidades que no se pueden agregar en uno corporativo. Y es que partiendo de la base de que las personas tenemos ciertas limitaciones a la hora de procesar grandes volúmenes de información, el crecimiento exponencial de los datos ha desbordado nuestras capacidades.

A finales del siglo XX el contexto económico y social ha dado un giro de 180 grados. Las expectativas de los stakeholders se han multiplicado, los mercados se han internacionalizado, la competencia es rápida y se han acortado los plazos para el diseño e implantación de la estrategia empresarial. Las compañías almacenan los millones de datos que desprenden sus procesos para generar conocimiento y competir en un entorno com-

plejo; más importante que ser una compañía grande es ser una compañía rápida; los directivos necesitan acceder a información en tiempo real o casi real y visualizarla de manera que en pocos segundos hayan realizado un análisis preciso de la situación. En los años 60 el tratamiento de datos se centraba básicamente en su almacenamiento, en los 70 surgieron los sistemas de gestión de bases de datos y en los 80 el desarrollo de las hojas de cálculo así como las primeras aproximaciones a lo que se denominaría más tarde Data Warehouse (DW). A finales del siglo pasado el escenario empresarial estaba conformado por múltiples bases de datos descentralizadas junto con información en archivos planos y hojas de cálculo no conectadas. Surgen las primeras aplicaciones orientadas al DW denominadas Business Intelligence 1.0 como incipiente iniciativa para la integración de los datos, si bien muy limitadas en lo referente al tratamiento de grandes volúmenes de información y velocidad de respuesta. Afirmaba el economista británico Ronald Harry Coase (Premio Nobel en 1991) que si torturas los datos lo suficiente confesarán, si bien cabe preguntarse cómo llevar a cabo esta tarea cuando los datos se encontraban en diferentes aplicaciones no siempre integradas. Las empresas se gestionan basándose en datos reales y no en hipótesis por lo que los esfuerzos se concentraron en la calidad, integridad y exactitud de los mismos. Si éstos no eran fiables se tomarían decisiones basadas en información errónea. Aparecen conceptos como el Data Governance que comprende las prácticas relacionadas con el control de los datos para transformarlos en un activo estratégico. Las organizaciones multiplican su volumen de datos: el Big Data, complejo de procesar y analizar con las herramientas tradicionales. Se imponen los instrumentos de inteligencia empresarial dando lugar al Business Intelligence 2.0 donde se prioriza la facilidad de uso del software hacia el usuario.

El concepto Business Intelligence fue popularizado por Howard Dresner en 1989 como:

“UN TÉRMINO QUE INCLUYE LAS APLICACIONES, INFRAESTRUCTURA,
HERRAMIENTAS Y MEJORES PRÁCTICAS QUE PERMITEN EL
ACCESO AL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA MEJORAR Y
OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO Y LA TOMA DE DECISIONES”

El gran reto al que se enfrentaban las organizaciones que desearan sobrevivir era la gestión y representación de este volumen de información. La visualización no sólo aportaba valor al directivo desbordado de información, sino que era esencial dado el escaso tiempo de que éste dispo-



“Las exigencias sociales marcan nuevas perspectivas acerca de qué constituye realmente el resultado de una empresa”

nia para analizar los datos. Gracias a ésta, el cerebro puede absorber e interpretar simultáneamente grandes cantidades de información y obtener una visión de conjunto en poco tiempo.



LOS RESULTADOS EN EL SIGLO XXI

En estos últimos años las empresas han encarado cambios en su entorno obligándoles a reinventarse a una velocidad vertiginosa. La clave para entender las implicaciones de estos cambios reside en comprender cómo la empresa actual genera valor ya no sólo para sus clientes, sino para la totalidad de stakeholders. Si Business Intelligence (BI) ha sido clave para las organizaciones en lo referente a la gestión de la información empresarial un nuevo concepto se introduce en los despachos de los CEOs: Business Analytics (BA). Una herramienta que hace un uso extensivo de los datos aplicándole análisis estadísticos y predictivos para pronosticar el futuro. BI responde a preguntas como qué ocurrió, quién, cuándo y cuánto; BA aporta información acerca de si ocurrirá otra vez o cuál será el comportamiento futuro de un determinado proceso si alteramos alguna de sus variables.

Al contexto empresarial hay que agregarle el componente de las exigencias sociales que marcan nuevas perspectivas acerca de qué constituye realmente el resultado de una empresa. Según el reciente informe El ciudadano y la RSE de la Fundación Adecco, elaborado en base a una encuesta a 600 ciudadanos, un 96% de los encuestados considera que las empresas tienen la misma responsabilidad que el Gobierno en lo referente al desempleo, desigualdad social o sostenibilidad medioambiental. Los ciudadanos están adquiriendo mayor conciencia de su papel como actor social penalizando las marcas que no consideran como responsables, siendo los jóvenes los más exigentes con el comportamiento de las organizaciones (Generación de Millenials o nacidos a partir de 1980). Nace el concepto de democratización del consumo que regula y controla los excesos de las em-

presas. El consumidor responsable desea tener presentes los intereses de todos los implicados en su compra: recursos naturales, productores en origen, intermediarios y trabajadores. Esta nueva generación requiere transparencia en la información y compromiso social. No dudan en compartir su opinión en las redes sociales, son usuarios omnicanal y adquieren productos o servicios en cualquier lugar del mundo. Exigen la personalización por lo que las empresas deben analizar sus datos para comprender comportamientos y ofrecer una experiencia de cliente a medida de cada persona.

La dirección de las organizaciones tiene como reto dar respuesta a estos nuevos compromisos con la sociedad y el modelo actual de información corporativa satisface parcialmente las necesidades de inversores, reguladores, consumidores y demás partes interesadas. Es necesario incluir un nuevo tipo de información en los reportes anuales como indicadores de gobierno corporativo, de cumplimiento de los derechos humanos, riesgos y oportunidades, o de tipo ambiental. Los mercados demandan confianza respecto a la solidez de las compañías. Los estados financieros históricos muestran a los inversores si los ingresos han aumentado, es decir, el pasado de lo que la compañía hizo aunque no indican si existe una propuesta sostenible a largo plazo para la creación de valor. En 2013 la consultora KPMG llevó a cabo un estudio denominado El futuro de la información corporativa: Hacia una visión común y PWC publicó Información Corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores? En este último se afirma:

“LOS RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS SON CONSCIENTES DE LA NECESIDAD DE INFORMAR Y TENER EN CUENTA UNA GAMA MAYOR DE CUESTIONES SOBRE SUS NEGOCIOS: EL 74% DE LOS CEOS AFIRMAN QUE MEDIR E INFORMAR SOBRE EL IMPACTO TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DE SUS EMPRESAS EN SU DIMENSIÓN SOCIAL, MEDIOAMBIENTAL, FISCAL Y ECONÓMICA INCIDE EN SU ÉXITO A LARGO PLAZO.”

En ambos documentos se pone de manifiesto que es necesario que los informes hablen menos del pasado y se concentren en explicar la estrategia de futuro. En 2014 el Parlamento Europeo aprobó la directiva sobre el reporte de información no financiera que se calcula obligará a cerca de 6.000 compañías a informar sobre su impacto medioambiental, aspectos sociales y de empleados, derechos humanos y lucha anti corrupción. Además se aplica el principio de cumple o explica, es decir, si la compañía no ha llevado a cabo ninguna acción sobre el tema en cuestión deberá explicar el porqué. Lo curioso de esta norma es que no se ha enmarcado en el ámbito de la RSC sino que el Parlamento Europeo ha modificado



“Es necesario que los informes hablen menos del pasado y se concentren en explicar la estrategia de futuro”



“En esta sociedad es difícil pronosticar situaciones futuras y hablar de compromisos a largo plazo”

la cuarta y séptima directivas contables por lo que cuando entre en vigor a nivel nacional, el auditor externo deberá comprobar que dicha información está incluida (Si nuestro monje Pacioli levantara la cabeza....).

LOS RESULTADOS EN EL FUTURO: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

En 2014 la empresa EMC Corporation realizó su Séptimo Estudio sobre el Universo Digital que cuantifica y predice la cantidad de datos que se generan cada año en el mundo. Dicho estudio desvela que el universo digital se está duplicando cada dos años y se multiplicará por diez entre 2013 y 2020, pasando de 4,4 millones de millones de gigabytes hasta 44. El denominado Internet de las Cosas (Internet of Things) comprende miles de millones de objetos cotidianos que registran, envían y reciben datos. El estudio de EMC afirma que el número de dispositivos u objetos que pueden ser conectados a Internet se está acercando a los 200 mil millones. Para el año 2020 está previsto que el número de objetos conectados a internet alcance los 32 mil millones, generando el 10% de los datos de todo el mundo. Pero ¿Qué cantidad de todos estos datos puede considerarse útil? Se estima que en la actualidad apenas son analizados el 5%. Esto supone una gran cantidad de datos perdidos por el ciberespacio. En dicho estudio se afirma:

“SÓLO EN LOS DOS PASADOS AÑOS LA INFORMACIÓN GENERADA A NIVEL MUNDIAL HA SIDO EL EQUIVALENTE A LA DE LOS 2.000 AÑOS ANTERIORES”

En esta sociedad donde cada vez hay más dispositivos conectados a la red, nace la industria 4.0 también denominada ciber-industria del futuro que se caracteriza por la incorporación de nuevas tecnologías de la información para hacer más eficiente y flexible la cadena productiva (sin aumentar los costes). El reto al que se enfrentarán las empresas será el de almacenar, proteger, gestionar y extraer valor al ingente volumen y diversidad de datos y transformarlos en información útil para la toma de decisiones de todos sus stakeholders. En definitiva, escarbar montañas de datos y encontrar pepitas de oro.

Zygmunt Bauman, Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades 2010 define la sociedad actual como modernidad líquida puesto que no conserva la misma forma durante mucho tiempo y cambia a una rapidez vertiginosa. En esta sociedad es difícil pronosticar situaciones futuras y hablar de compromisos a largo plazo. Ya no son útiles los paradigmas de épocas anteriores donde la planificación estratégica se realizaba sobre un horizonte temporal de cuatro años. Las compañías observan cómo en la ac-

tualidad su entorno cambia radicalmente en apenas seis meses.

¿Quién sabe cómo evolucionará la sociedad en el futuro? ¿Cómo se desarrollará la actividad económica y empresarial? La revista Finanzas & Desarrollo, publicación del Fondo Monetario Internacional, les preguntó a cinco brillantes pensadores económicos ganadores de Premio Nobel sobre su visión de futuro de la economía mundial. Según Robert Solow, profesor emérito del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), las economías prósperas de Europa, Japón y América del Norte están atrapadas en un episodio de estancamiento secular, es decir, no sólo crecen con lentitud sino que se encuentran incapacitadas para aprovechar al máximo su potencial productivo. Las nuevas y potentes tecnologías del siglo XXI, no han aumentado la productividad total de los factores de producción tal y como lo hicieron las nuevas tecnologías del siglo XX (electricidad, automoción, telefonía, televisión, internet...). Para reafirmar esta idea, IBM realizó más de 4.000 entrevistas personales a ejecutivos de primer nivel de todo el mundo para publicar su Estudio Global C-suite donde los CEOs manifiestan que su capacidad para gestionar de manera efectiva los cambios está evolucionando a un ritmo más lento. El mundo se mueve muy deprisa y es fácil quedarse atrás. La empresa del futuro aceptará los cambios como un estado permanente. La base social será la fuente de cambios más importante a afrontar. Habrá un empoderamiento de los ciudadanos que serán en primer lugar consumidores de información para tomar sus decisiones de compra. El mayor valor que podrá ofrecer una organización vendrá dado por su capacidad de proveer datos correctos a las personas adecuadas de forma segura. Las tecnologías de la información constituirán una de las fuerzas externas estratégicas de la dirección que afrontará el reto de aprovecharlas de manera óptima. La democratización del consumo evolucionará hacia una empresa dirigida por el cliente. Debemos estar preparados para reinventar las reglas del juego y cambiar el enfoque centrado en el cliente al enfoque de que serán los stakeholders quienes gobernarán la compañía. Sólo los directivos visionarios encontrarán la forma de involucrarles en las decisiones estratégicas. ●



“La empresa del futuro aceptará los cambios como un estado permanente”

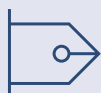
«POR UNA PARTE, LOS CONSUMIDORES DEMANDAN PRODUCTOS PERSONALIZADOS PERO, ESO SÍ, AL PRECIO DE ARTÍCULOS PRODUCIDOS EN MASA. POR OTRA, HAY QUE AGILIZAR LOS PROCESOS PARA GANAR VELOCIDAD PORQUE EL TIME TO MARKET SE HA REDUCIDO. NADA DE ESTO SE PUEDE HACER SIN LA DIGITALIZACIÓN (...) AQUÉL QUE NO SE DIGITALICE DESAPARECERÁ DEL MERCADO».

ROSA GARCÍA, PRESIDENTA DE SIEMENS ESPAÑA (EXPANSIÓN 24/11/2015) .

BIBLIOGRAFÍA

- Pacioli, la partida doble y el Renacimiento - Prof. Jorge Tua Pereda
- Historia Económica General – Max Weber
- La contabilidad vista como dispositivo de poder: aproximación interpretativa desde la perspectiva foucaultiana. Cuadernos de Contabilidad, 14 (34), 133-158. Flor Ortega, Naila Katherine (2013)
- Filosofía del Cuadro de Mando Integral - Josep Ríos Gual
- Peter F. Drucker, padre del 'management' – Los 20 protagonistas de la economía del mundo – Expansión
- El cuadro de mando integral – Una herramienta de gestión al servicio de las empresas – Madrid Excelente
- Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Ed. Gestión 2000
- Corporate Strategists under fire – Kiechel, Walter – Fortune, 27 de diciembre, 1998
- Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica - Marcela Porporato y Norberto García
- Business Intelligence: analizando datos para extraer nueva información y tomar mejores decisiones. Jorge Fernández González. NOVÁTICA N°211
- Business Intelligence. Competir con Información. Josep Lluís Cano. Fundación Banesto.
- 4 razones por las que ya no puedes prescindir de la visualización de datos. SAS Institute Inc.
- Indicadores de Gestión Empresarial – Jesús R. Sánchez Martorelli
- The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet Of Thing – EMC Digital Universe with Research & Analysis by IDC
- El ciudadano y la RSE -Fundación Adecco
- Información Corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores? - PWC
- Estudio Global C-suite - IBM Institute for Business Value - 2013

Epílogo



Compartir una visión única del futuro no es posible. Cada uno de nosotros, cuando abordamos el reto de visualizar cómo será nuestro mundo, nuestra empresa o nosotros mismos en un futuro más o menos lejano, proyectamos lo que somos hacia adelante. Intentamos extender el hoy y, desde nuestra experiencia, adivinar qué sucederá más adelante. Encontrar el consenso es una tarea ardua y, en muchos casos, estéril. Cada vector de cambio es percibido por cada uno de nosotros con una intensidad y un peso relativo. Lo que para algunos es un futuro cercano, para otros es simplemente una utopía. Pero, a pesar de ello, hay tres vectores de transformación que son compartidos y un futuro probable derivado de éstos. La disrupción tecnológica, la globalización y las personas —en sus distintos roles como grupo de interés, cliente, empleado...— son los tres grandes ejes de transformación que, a fecha de hoy, definen un futuro probable. De todos ellos, de su intensidad y de su profundidad, podemos concluir que el futuro estará determinado por el “cambio permanente” y, por tanto, que la gestión de ese cambio, dentro de nuestras organizaciones y fuera de ellas, habrá de ser la clave de la sostenibilidad y competitividad de nuestras empresas, nuestras instituciones y nuestro país.

Es el cambio acelerado (la transformación con cualquier adjetivo calificativo), impulsado por esos tres ejes, el signo de los tiempos. Una de sus consecuencias más dramáticas y, en muchos casos, menos visibles es la crisis de los modelos de negocio y de organización. Todos percibimos que las instituciones y las empresas no son capaces de responder a los cambios en su entorno con suficiente celeridad. Simplemente, queremos responder a nuevos retos con viejas fórmulas. Las organizaciones jerárquicas, piramidales o fun-

cionales responden a un modelo de economía y de sociedad que está en entredicho. En este nuevo escenario no son eficientes, no son inteligentes, no son ágiles, no son humanas... La gestión por procesos, la visión transversal y no jerárquica de las organizaciones, emerge como una respuesta adaptativa a esta transformación. Contemplamos en nuestras organizaciones el nacimiento de funciones transversales de "nuevo cuño" que, desde nuestra visión, evidencia ese proceso de evolución: Chief Digital Officer, Experiencia de Cliente, Chief Transformation Officer, Facilitadores de la Innovación, Gestores del Cambio... Todos ellos necesitan metodologías, sistemas y herramientas que permitan hacer real, tangible y eficiente sus nuevas posiciones. Es aquí donde la disciplina Calidad, transversal desde su origen, aporta valor real y es en estas posiciones transversales donde los Qlider, los profesionales de la Calidad que viene, podrán desarrollar todo su potencial, combinando el conocimiento de la disciplina con competencias y habilidades adaptadas a este nuevo escenario.

Hemos compartido la visión de los 6 ejes de nuestro modelo Qin. Hemos visto cómo la innovación, la gestión de riesgos, los grupos de interés, la estrategia, los indicadores y métricas o la innovación forman parte indisoluble de esta visión de la Función Calidad Avanzada.

No podemos cerrar este Cuaderno de Calidad III sin, de nuevo, agradecer de manera especial a los autores por su tiempo y su contribución y extender este agradecimiento a los vocales de la Comunidad AEC Calidad, a todos los socios de la AEC y a todos aquellos que nos ayudáis a seguir avanzado. ●

