



CUADERNOS
DE
CALIDAD
N° 1 2015

LA NUEVA CALIDAD	
POR QUÉ: PUESTA EN SITUACIÓN	03
PARA QUÉ: NUEVOS RETOS PARA TIEMPOS NUEVOS	05
QUÉ: LA NUEVA CALIDAD	11
CÓMO: ¿UN NUEVO MODELO O UNA NUEVA CULTURA?	19
QUIÉN: EL NUEVO ROL DE UN NUEVO DIRECTIVO	30
DÓNDE Y CUÁNDO	34
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	37



CON ESTE PRIMER NÚMERO DE CUADERNOS DE CALIDAD

la AEC comienza a editar una publicación teórica y de reflexión que va a documentar "La Calidad que viene".

Estos cuadernos son el reflejo de los retos, visiones, tendencias y soluciones de la disciplina Calidad en este viaje ambicioso, comprometido y, desde nuestra visión, imprescindible para los profesionales, las empresas y el país.

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.

En nuestro número inaugural Miguel Udaondo, Presidente de la AEC, nos ofrece, desde una perspectiva profesional y personal, la visión de un hombre de la disciplina Calidad que ha vivido su evolución, a lo largo de los años, desde distintos sectores y en diferentes posiciones. Un excelente punto de partida para un viaje apasionante.



LA NUEVA CALIDAD



Miguel Udaondo Durán

Presidente de la Asociación Española para la Calidad

POR QUÉ: PUESTA EN SITUACIÓN

Hoy, en medio de la segunda década de este siglo, cuando hablamos de calidad nos encontramos ante un punto de inflexión producido por un violento cambio de escenario.

Es innegable que el mundo ha cambiado. Podríamos decir que en el siglo XX vivíamos en un mundo razonablemente estable y predecible. Desde su comienzo, el siglo XXI se perfila como un espacio donde, en múltiples aspectos, el cambio es la ley.

- **Tecnológicamente** el cambio ha venido marcado por los desarrollos anticipados por la ley de Moore que justo ahora acaba de cumplir medio siglo. Como sabemos, fue enunciada en 1965 por Gordon Moore, uno de los padres de Intel, y en ella preveía que, de modo periódico, en el plazo de unos meses (entre 12 y 24 en sus sucesivas actualizaciones) se duplicaría la capacidad de los procesadores y su precio se reduciría a la mitad. En 2007 el propio Moore predijo la fecha de caducidad de su ley al afirmar que dejará de cumplirse dentro de 10 o 15 años. Quizá vuelva a ser cierta su previsión. Lo que es innegable es el crecimiento exponencial de la tecnología que él había previsto.

- **Socialmente.** Influido en gran medida por la tecnología que acabamos de ver, el mundo ahora se divide entre los nativos digitales y los que tratamos de adaptarnos. Temo por los que no están en alguna de estas dos categorías. De-

rivado también de ello, nos encontramos ahora con una sociedad que hace guiños a la situación de estar permanentemente conectada (online) en la que no es extraño encontrarse con una importante presencia de lo virtual. Una sociedad en la que antes la producción industrial y la distribución eran previsibles, frente a otra caracterizada por la disrupción tecnológica y su innegable repercusión en nuestros hábitos de comportamiento.

- **Organigramas.** Han ido evolucionando para pasar de ser jerárquicos, verticales y estructurados a transformarse, adoptando esquemas más complejos. Estas nuevas estructuras, mucho más especializadas, además de haberse achatado verticalmente, se han vuelto cambiantes como los pseudópodos de una ameba, presentando con frecuencia notables ramificaciones exteriores a la propia organización.

- **Liderazgo.** Apoyado antes en la autoridad formal, las nuevas organizaciones lo han convertido en un liderazgo mucho más facilitador, basado en el diálogo y que utiliza simultáneamente la persuasión y la cooperación para conseguir potenciar la inteligencia colectiva.

- **Mercados.** Frente a un mundo en el que los ciclos eran largos o estables, vemos cómo los ciclos se acortan. Ahora en muchas empresas el medio plazo se mide en semanas y el largo en algunos meses. Donde la competencia ha pasado de ser conocida y previsible a global e ilimitada. En un mercado caracterizado, además, por un innegable aroma a incertidumbre.

- **Clientes.** De los clientes se analizaba su satisfacción funcional en un mundo en el que la primacía la ostentaban los productos. Ahora ya no se trata de convencer al cliente de que compre, sino que éstos, tras haberse vuelto mucho más exigentes y organizados, ahora auténticamente ostentan el poder. Esto obliga a las organizaciones a trabajar sobre las razones que puedan mantenerlos y también sobre las emociones que los guían.

- **¿Y la calidad?** Evidentemente, estamos frente a un nuevo concepto que habrá de estar amparado en un modelo conceptual diferente y más amplio que el que conocíamos. Un modelo que deberá ser construido siguiendo un modo distinto de hacer las cosas. Esa nueva calidad que hace falta para un mundo y un tiempo nuevo y diferente es a la que pretenden referirse estas páginas.

Es indudable que nos queda mucho por cambiar. Llego a esta conclusión al estar convencido de que somos muchos los que creemos que hace falta una auténtica revolución en las políticas y estrategias de calidad.

Por qué la calidad

Traigo esto a colación porque estoy convencido de que la solución está en la calidad. La historia nos demuestra que, para remontar situaciones de crisis, incertidumbre o falta de credibilidad, tanto las empresas como la sociedad necesitan la calidad en su sentido más amplio.

La Calidad es la disciplina de la gestión que tiene la respuesta a los retos que el nuevo escenario económico plantea a las empresas, a los profesionales y al país. Las razones son bien conocidas por los especialistas:

- **Es capaz de crear o transformar la cultura** de un colectivo pues la calidad evangeliza, persuade y convence.
- **Despliega la estrategia** de la empresa desde una visión transversal.
- **Crea la visión de cliente interno** que será quien actúe de facilitador para todas las áreas.
- **Forma y da soporte a los propietarios de los procesos.**
- **Gestiona e impulsa el cambio** y la transformación.
- **Coordina los sistemas de gestión** (Calidad, MAB, RSE, PRL, I+D,...).
- **Domina las herramientas de innovación y mejora.**
- **Gestiona la voz y experiencia del cliente** en todo el ciclo de vida.
- **Es capaz de implicarse en los resultados de negocio** para producir competitividad y sostenibilidad.
- **Asegura la trazabilidad del sistema** para lograr máxima eficiencia.

La calidad ha sido protagonista en la sombra de todos los procesos de transformación paradigmática de los ecosistemas económicos. Cuando llega el momento, para salir de la situación de *impasse* o de conflicto, la clave está en encontrar un modo de hacer las cosas diferente y mejor a como se venían haciendo anteriormente. Un nuevo modo de gestionar y dirigir las empresas, orientándolas con precisión hacia lo que el cliente y la sociedad esperan. Implantando, como veremos, un nuevo modo de hacer calidad.

PARA QUÉ: NUEVOS RETOS PARA TIEMPOS NUEVOS

Empezaba diciendo que nos encontramos ante un nuevo punto de inflexión. Nuevo porque, como veremos inmediatamente, ha habido otros antes. Puede que los coeficientes que caracterizan la transformación se sucedan ahora en progresión exponencial. Aun así, podemos estar seguros de que podremos encontrar el camino.



"La Calidad ha sido protagonista en la sombra de todos los procesos de transformación pragmática de los ecosistemas económicos"

La clave radica en que, quizá sorprendentemente ante la indudable presencia de tantos cambios, sabemos que la historia se repite. Entre otros, el maestro Joseph Juran nos lo recordaba con frecuencia al citar la frase de George Santayana que encontramos en su obra *La razón en el sentido común*: "Aquéllos que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo". (Por cierto, ¿sabías que Santayana era español y natural de Ávila?).

La calidad así entendida es clave en la estrategia de transformación de la economía y las empresas porque sólo ella es capaz de transformar personas, organizaciones e incluso países.

Como muestra, algunos ejemplos que expongo con la máxima brevedad, dejando al lector la posibilidad de buscar detalles adicionales para entrar en un análisis más profundo de los mismos:

1945: Japón. Económicamente hundido tras la derrota en la segunda guerra mundial. La JUSE, el gobierno y otras organizaciones nacionales, con la ayuda de extranjeros especialistas en calidad (Deming va en 1949 y Juran en 1950), definen de la política industrial estratégica de Japón, ayudándole a convertirse en el gigante económico mundial de más de una década.

1959: España. Como consecuencia del Plan de Estabilización, se impulsa la industrialización y la calidad a nivel país para recuperar los niveles anteriores a la Guerra Civil, dando lugar al llamado "milagro económico español" que dura hasta 1973 cuando se produce la crisis internacional del petróleo. En ese período, España disfrutó de la segunda mayor tasa de crecimiento en el mundo y se convirtió en la novena economía más grande del mundo.

1981: Estados Unidos. Ante la irrupción de industrias y economías emergentes, en especial la japonesa, el país necesita dar un impulso competitivo al rumbo productivo del país en su conjunto. El senador Malcolm Baldrige, nombrado secretario de Comercio por Ronald Reagan, impulsa ese cambio apoyándose en una revolución mediante la calidad. En su honor el Premio Nacional a la Calidad, que entrega cada año el Presidente de los Estados Unidos, lleva su nombre.

1990: España. Los Planes Nacionales de Calidad I (1990-1993) y II (1994-1997) ayudan a impulsar al país sincronizando nuestra economía con la de nuestros países homólogos. Acciones paralelas como el Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial, la celebración del VI Congreso Nacional de la Calidad o el Día y Semana Mundial de la Calidad, han contribuido a una mayor difusión y conciencia de nuestro colectivo empresarial.

Hoy: el objetivo de la nueva calidad sería situar a nuestras empresas de industria y servicios alineadas con el nuevo paradigma económico mundial.

Las expectativas de nuestros especialistas

Sin embargo, en reuniones de grupo mantenidas a lo largo de 2015 con directivos y especialistas en los grupos que en la AEC llamamos Think Tank y precursores de la nueva calidad, nos encontramos con que la sensación que muchos de ellos poseen no es ni tan positiva ni triunfalista.

Por resumir. La situación que descubrimos, con la que se identifican y en la que la mayoría parecen encontrarse, es:

- **De incertidumbre.** Casi podríamos decir de duelo: identificamos por un lado cierta frustración ("lo que fuimos y ahora no somos") e incluso la sensación de "fin de ciclo" ("esto ya no es lo era").
- **De necesidad.** Plasmada en expectativas por cumplir como:
 - **Necesidad de fomentar el diálogo** con la alta dirección: acceder e influir al primer nivel de dirección.
 - **Recuperar su confianza** hablando el idioma del negocio y de la gestión.
 - **Ser vistos como consultores internos, facilitadores y consejeros**, nunca como la amenazante figura de un auditor.
 - **Altavoz:** impulsar su capacidad de explicar y dinamizar.
 - **Disponer de las habilidades del nuevo líder-coach.**
 - **Impulsar un cambio radical** en los comités de dirección y en las personas.
 - **Construir un nuevo modelo**, darle forma y nombre y demostrar que funciona mediante casos de éxito.
 - **Ser un polo de atracción** a nivel nacional.
- **De esperanza:** los mejores (que muchos de los que conocíamos son a los que convocamos para los grupos de trabajo) mostraban una clara determinación: hay que "revitalizar la Calidad" porque en ella está la solución.

El problema es: ¿cómo lo hacemos?

El problema de revitalizar la calidad

Al llegar hasta aquí, me confieso un poco apesadumbrado por haber comenzado este escrito de una manera tan poco estimulante. Lo cierto es que la calidad en sí y sus especialistas al más alto nivel no estamos en el mejor momento en cuanto a prestigio y consideración profesional.

Confieso que, siendo ésta mi opinión, y estando convencido de que no soy el único que la mantiene, mi principal objetivo al presentarme a las elecciones para el cargo de Presidente de la Asociación Española para la Calidad, a fina-



"Hoy, el objetivo de la nueva calidad sería situar a nuestras empresas de industria y servicios alineadas con el nuevo paradigma económico mundial"

les de 2013, fue cambiar esta situación y luchar con todo mi entusiasmo para revitalizar y devolver el prestigio a la calidad, así como la dignidad que merecen las personas que la defienden y la fomentan desde sus posiciones en los distintos estamentos profesionales.

Revitalizar la calidad, además de un convencimiento, debe ser un deber de mera justicia para todos nosotros. Personalmente yo le debo a la calidad todo lo que he conseguido en mis más de cuarenta años de ejercicio de la profesión. Además, estoy convencido de que, muchos como yo, estáis orgullosos de haber dedicado años, talento y energía a luchar por un concepto que sabemos que es necesario y cuya esencia ha llenado de nobleza y dignidad toda mi carrera profesional.

Es decir: estamos ante una situación que debemos resolver. Nuestra sociedad y nuestras empresas necesitan que se potencie y se optimice la práctica de una correcta gestión de la calidad, adecuada a las necesidades del momento que vivimos. Tanto como cultura a tener siempre en la mente, cuanto como práctica a ser aplicada en cada una de nuestras actuaciones. Y vamos a conseguirlo.

Una terna de soluciones



"Nuestra sociedad y nuestras empresas necesitan que se potencie y optimice la práctica de una gestión de la calidad"

Hay una cosa que tengo bien clara después de tantos años de experiencia profesional: cuando presentes un problema debes presentar también una terna de opciones para resolverlo y que el superior, o quien corresponda, decida cuál adoptar. Tener miras, ampliar y nunca considerar una única opción. El problema creo que está claro. Ahora deben venir las propuestas.

Ahora que soy mayor y veo muchas cosas de otro modo (entre otras, lo que puedan pensar de mí cuando creo estar haciendo lo correcto), mis años de veterano me permiten sugerir que, ante una tesitura como ésta de la terna, lo único de lo que hace realmente falta disponer es de una única propuesta: la solución óptima que permita obtener la mejor solución.

¿Una? ¿Y las otras dos para la terna? En realidad es obtener opciones para presentarla. (Confieso que esto lo he utilizado con frecuencia). Veamos, para presentar una terna de propuestas y que el responsable superior decida cuál se debe adoptar se puede hacer lo siguiente y por este orden:

1ª propuesta a presentar (la mala): esta propuesta puede ser dejar las cosas como están, que bastantes problemas tenemos ya para salir de la crisis. Tiene la ventaja de que no hay que esforzarse nada para cambiar la situación. Eso sí, es una mala solución porque dejando las cosas como están no estaremos cumpliendo con nuestro deber de defender y promover la calidad que se re-

quiere, así como su necesaria permanente mejora, para construir un mundo mejor. Esto es: es mala, pero ya tenemos una.

2ª propuesta (la regular, que es la *automática*). Automática o inmediata porque seguramente será la primera idea que se nos ha ocurrido al enfrentarnos al problema para solucionarlo. Supuesto que somos gente razonablemente inteligente, al abordar un problema, en seguida se nos ocurre una solución. Una primera solución que, en principio, NO deberemos adoptar porque al ser lo primero que nos viene a la cabeza, por muy sensatos e inteligentes que seamos, es casi seguro que adolecerá de falta de matices, escapándose detalles y aspectos a considerar que podrían haberla enriquecido. Seguramente no será mala, aunque, casi con total certeza, no es la mejor. Pero ya tenemos la segunda propuesta.

3ª propuesta (la buena). Claro, el problema radica en encontrar esta solución maravillosa que es aplicable exactamente al problema concreto que nos ocupe. Ese problema será la situación particular de cada uno en su empresa, su comunidad o su escenario específico. Seguro que todos conocemos procedimientos creativos para obtenerla con el grado de detalle adaptable a nuestra situación. En cualquier caso, sea cual sea esta buena solución obtenida tras el análisis y la reflexión, mi sugerencia es que la presentes en último lugar y que, estando convencido de que es la mejor, empieces haciendo referencia a sus aspectos más negativos, que alguno habrá. Éstos pueden ser su coste de implantación, lo que nos va a costar conseguir que se adopte, interiorice y mantenga o similares. Después de eso, todo lo que se derive de ella será estupendo, ilusionante, motivador y positivo. Pero no gratis. (Pobre Phil Crosby que defendía eso de que "la calidad es gratis", ¿te acuerdas? Como decía mi madre: ¡Que Dios lo tenga en su gloria!).

Entonces, cuál es nuestra propuesta

Vale, volvamos al asunto: ¿y cuál es la propuesta buena en este caso? No pretendo desanimar al lector pero estoy convencido de que esa solución única no existe, pues habrá matices, opciones y alternativas para distintas tipologías de empresas y de problemas. Ése es el trabajo que le queda por hacer a cada uno en su propio entorno profesional. Lo que sí tengo claro y de lo que podemos estar seguros es cuál es el camino. Esa visión es la que pretenden ayudarte a descubrir las propuestas que se irán exponiendo en las páginas sucesivas. Eso sí, sin querer desanimarte y esperando que sigas en la lectura, te adelanto un par de consideraciones:

1ª Consideración: no existe la solución única universal. Ni para esto ni creo que para nada. En este documento se pretende marcar la vía de solución, el camino. Desgranarlo y dotarlo de los matices que lo harán idóneo y perfecto para tu caso



"Revitalizar la calidad, además de un convencimiento, debe ser un deber de mera justicia para todos"

particular, en tu situación concreta y en un entorno con una cultura empresarial específica, te va a tocar peleártelo a ti. Desde la AEC te podremos ayudar (ite vamos a ayudar!) facilitándote herramientas, formación y entrenamiento, entornos para el debate y evidencia de las experiencias de éxito que vayamos identificando. Pero recuerda que en tu campo te va a tocar a ti pelear, defender el territorio y *sudar la camiseta*. Luego no me digas que no te lo había advertido.

2ª Consideración: la vía de solución que proponemos es fruto de la inteligencia colectiva de la AEC. Gracias al trabajo de muchas personas extraordinariamente capaces con las que hemos estado trabajando durante muchos meses. Yo no soy ni tan listo ni tan vanidoso como para atreverme a proponer un modelo y un camino. Verdad que aún falta mucho por avanzar, si bien lo cierto es que ya vislumbramos el camino.

Agradecimientos

Vaya, pues, desde aquí mi gratitud a la decena larga de miembros del Think Tank de primeros ejecutivos de empresas que antes tuvieron responsabilidad directa en materia de calidad. Ellos nos han ayudado en los debates, planteamientos y tormentas de ideas de las que salió el primer manifiesto.

Gracias también a los más de cincuenta directivos que, sea cual sea el título que aparece en sus respectivas tarjetas profesionales, al saberse responsables de la gestión de calidad en sus organizaciones han trabajado en las distintas reuniones y grupos de trabajo, formando parte de lo que internamente hemos denominado socios precursores en el lanzamiento de la Comunidad de la Calidad, cuya presentación en sociedad hemos hecho coincidir con el evento estrella del Día Mundial de la Calidad el 12 de noviembre de 2015.

Y, finalmente, gracias también al extraordinario equipo de profesionales que componen la plantilla de la Asociación, con los que he tenido el honor de trabajar en este tema durante tantos y tantos meses. A ellos se debe una buena parte de las ideas recogidas en este documento. Gracias a todos.

Y ya estáis en situación. Ahora lo que sigue es el desarrollo de la propuesta y del modelo básico. Lo haremos utilizando la secuencia ordenada que es fruto de nuestra mentalidad ingenieril. Para ello trataré de dar respuesta a una secuencia lógica de preguntas. En ella, esta introducción era de algún modo la respuesta a un Por qué y a un Para qué. Ahora vendrán las respuestas a Qué, Cómo, Quién, Cuándo y Dónde.

¿Estamos listos? Pues, ¡adelante!

QUÉ: LA NUEVA CALIDAD

Evolución histórica

Conocemos muy bien que la calidad ha evolucionado en su contenido, alcance y ámbito de aplicación. Este es un ensayo corto y por ello me parece inapropiado irme a pasados remotos o enciclopédicos. Quien tenga curiosidad a ese respecto puede leer el que quizá sea el menos conocido de los libros de Juran: *A History of Managing for Quality*, publicado en 1995.

Todos hemos sido conscientes del vertiginoso ritmo de evolución del desarrollo tecnológico mundial en estas últimas décadas. Somos perfectamente conscientes de que en los últimos diez años se han llevado a cabo más avances tecnológicos que en toda la anterior historia de la humanidad. ¿Cómo podemos pensar que la calidad iba a permanecer inmutable? Y sin embargo, lamentablemente es casi así como ha ocurrido.

Muchos de nosotros conocemos y hemos utilizado un diagrama elaborado por Forrester (Ver *Estrategias competitivas en la era del cliente*, publicado por Forrester Research Inc. en 2011).

En él, entre otros aspectos, podemos ver cómo ha evolucionado la estrategia de algunas de las organizaciones más punteras de los últimos cien años. Si situamos en paralelo la evolución experimentada en el mundo de la calidad, observamos que durante muchos años, de 1900 a 1960, sólo se trabaja en inspección y control de calidad. Es decir: un poco más fino pero lo mismo que hacían los romanos o los egipcios hace dos mil años.

En la que los de Forrester denominan "Era de la distribución" que, aproximadamente, se extiende de 1960 a 1990, se produce una bifurcación en la implantación de los modelos de calidad. Por una parte encontramos el disciplinado y pragmático *modelo japonés* impulsado en ese país por Deming a partir de la llamada que le hace la JUSE en 1949 y del que se derivará el término Calidad Total (TQM o Gestión Total de la Calidad) con toda la filosofía que le acompaña. Por otro lado, en todo el mundo occidental nos encontramos el aseguramiento de la calidad que dará lugar, entre otras normativas, a la familia ISO 9000. Esta filosofía tuvo su origen en el Ap. B del 10CFR50 aparecido en mayo de 1973. CFR son las siglas de Code of Federal Regulations. Para entendernos: el equivalente yanqui a nuestro BOE. El capítulo 10 del CFR correspondía a Energía y el apartado 50 era el relativo a la nuclear. Su objetivo era ordenar todo el sistema organizativo y evidenciar documentalmente el cumplimiento de los requisitos establecidos.



"Con los avances tecnológicos de los últimos 10 años, ¿cómo podemos pensar que la Calidad iba a permanecer inmutable?"

Desde entonces, las innovaciones conceptuales que se han producido en gestión de la calidad en los últimos casi treinta años son escasas, aunque hay que reconocer que sí que hay algunas.

Aportaciones recientes y sus riesgos implícitos

Las aportaciones más significativas que, desde mi punto de vista, se producen durante estos últimos veinte años de la mano de los gestores de la calidad son:

- **La calidad en la fabricación.** Históricamente, la calidad estaba fundamentalmente orientada a la fabricación y los procesos productivos. En este sentido es notable el éxito y el impacto y la aportación de metodología (o mejor, de estilos productivos) como el Lean Management, el QFD (Quality Function Deployment) o el SMED (Single Minute Exchange of Die). Todos ellos de origen japonés.

Sin embargo, en el mundo de la calidad de estos últimos años encontramos muy pocos gurús que hayan hecho aportaciones tan significadas en el mundo de la calidad en los servicios: sólo encontramos algunos nombres como los de Jacques Horovitz, Leonard Berry, A. Parasuraman y unos pocos más. Esto puede resultar llamativo al ser evidente el auge porcentual, tanto en volúmenes de facturación como en creación de puestos de trabajo que han tenido los servicios frente a la actividad fabril.

En el mundo de los servicios, no es que los principios habituales no fueran aplicables, sino que fueron pocos los decisores (el primer nivel de dirección) capaces de haber visto que la calidad era tan necesaria como en el mundo industrial. Y hemos de confesar que quizá haya sido por culpa nuestra. Quiero decir que los gestores de la calidad, no hemos sido capaces de convencerles de su necesidad, del mismo modo que lo han hecho otras áreas como marketing, comercial, recursos humanos o los servicios financieros.

En este momento, mediada la segunda década del siglo XXI, dado el peso adquirido por la Gestión de la Experiencia de Cliente y el interés que ha despertado en las Direcciones de Marketing y Ventas, hay una oportunidad. ¿Seremos capaces de aprovecharla?

- **La gestión de los procesos.** A principios de la década de los 90 es cuando Michael Hammer publica en Harvard Business Review su famoso *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate* (la traducción literal de sus palabras es: "No lo automatices, tíralo"). Este mensaje lo desarrolla después junto a su socio James Champy en *Reingeniería de la empresa* (publicado en 1993, en español

lo encontramos en Ed. Parramón en 1994). Sin embargo, a pesar de ser un preclaro visionario y un excelente comunicador, tuvo dos problemas:

1. Varias de las primeras empresas donde se experimentó su propuesta de reingeniería, quebraron por no ser capaces de adaptarse y gestionar la magnitud de los cambios propuestos. Lo arregló rápido: cuando yo fui a Estados Unidos a hacer un curso con él en 1995 ya había modulado y perfeccionado su mensaje.
2. El pobre murió joven (a los 60 años) sólo quince después de haber publicado su libro, sin haber tenido tiempo de obtener éxitos importantes. Sin embargo, la gestión por procesos (innegable hija suya) aparece recogida en las ISO 9000 pocos años después de la publicación de su modelo.

- Ordenamiento de los sistemas de gestión y búsqueda de la excelencia. Es innegable que las normas ISO 9000 han servido para ayudar a estructurar el sistema organizativo de multitud de empresas en todo el mundo. Sus sucesivas actualizaciones han aportado mejoras estructurales y de concepto en la estrategia, la gestión de la documentación, la ordenación de los procesos y en muchas otras facetas destinadas a planificar, sistematizar y mejorar la gestión.

Un paso más allá en esta misma línea viene representado por la búsqueda de la excelencia. Su referente más conocido lo marca el nacimiento de la EFQM (European Foundation for Quality Management). Creada en 1988 por iniciativa de los presidentes de 14 importantes compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. Su aportación conceptual es un modelo de excelencia que equilibra los aspectos organizativos (agentes facilitadores) con los resultados obtenidos por la organización. Resultados que tienen en cuenta la satisfacción al cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y los propios resultados de negocios.

La adopción de esta filosofía y su implantación puede dar lugar a la obtención de sellos acreditativos que sirven para reforzar la imagen externa de las compañías. Esta iniciativa, al venir apoyada por la alta dirección, ha tenido un notable impacto y una buena acogida tanto en empresas como en la Administración Pública, en las instituciones educativas y en la sanidad.

Dada su importancia, la obtención de certificaciones acreditativas del cumplimiento de ciertas normas o recomendaciones aparece como requisito imprescindible para acceder a determinadas licitaciones o para figurar como contratista de grandes empresas.

No obstante, en su implantación podemos identificar un problema estructural: el énfasis en el concepto de excelencia, las certificaciones y los sellos, aspec-



"Las innovaciones conceptuales que se han producido en gestión de Calidad en los últimos 30 años son escasas"

tos a los que se ha dedicado un enorme interés. Me pregunto: ¿es esta línea la que debemos mantener en este momento? ¿Se corresponde con la auténtica necesidad que tienen la sociedad y las empresas para gestionar la calidad del vertiginoso mundo en el que vivimos?

Para evaluar el nivel de implantación de los criterios requeridos en los modelos y certificar su cumplimiento se hace necesario prestar una notable atención a la obtención de evidencias que serán evaluadas y auditadas. Esto implica un importante esfuerzo en la gestión documental y en la implantación de filosofía conceptual que conllevan estos procesos certificadores. Al tener en cuenta la habitual (y lógica) precariedad de medios disponibles, esto ha generado un distanciamiento de los encargados de gestionar esta faceta de la calidad respecto a los problemas operativos del día a día de la producción. Prestar atención a los procesos burocráticos destinados a reforzar la imagen de la compañía, ha hecho que se pierda implicación en los procesos de gestión, con el consiguiente alejamiento de los puntos de vista de la alta dirección.



"Esta orientación al cliente supone mucho más que el esfuerzo por conocer sus expectativas, tratar de incorporarlas a los procesos productivos y medir la satisfacción de su percepción respecto al cumplimiento"

La consecuencia ha sido un progresivo distanciamiento y una creciente falta de interés por parte de la alta dirección respecto a lo que esa calidad representa y gestiona.

- **El énfasis en la importancia real del cliente.** El mundo parece estar evolucionando de la atención a la gestión de los procesos al hecho de centrar realmente todos los esfuerzos de la compañía en torno al cliente. Esta orientación al cliente supone mucho más que el esfuerzo por conocer sus expectativas, tratar de incorporarlas a los procesos productivos y medir la satisfacción de su percepción respecto al cumplimiento. Los modelos desarrollados por lo que hoy llamamos gestionar la "experiencia de cliente" hacen que situemos al cliente en el foco de la toda la estructura operativa de la organización. Hace que sea necesario redefinir y rediseñar los procesos situando realmente al cliente en el centro de la estrategia. De este hecho se deriva que necesitamos conocer y medir etapas y aspectos hasta ahora desconocidos o ignorados en nuestra relación con él. Este hecho estratégico brinda una nueva oportunidad para la gestión de la calidad. Supone un nuevo punto de inflexión en la operativa de las organizaciones.

El problema es que, en muchas compañías, la responsabilidad de esta nueva concepción se la disputan departamentos distintos a los que se encargan de la gestión de la calidad: marketing, áreas comerciales, dirección estratégica u otros. No podemos permitirnos el lujo de estar fuera de esta dinámica o de no liderar este movimiento.

¿Estaremos preparados y a tiempo para aplicar nuestra cultura de la medida a este nuevo campo caracterizado por la sociología, la psicología y el manejo del *big data*?

- **La irrupción de los grupos de interés.** Éste es un concepto que le debemos a la responsabilidad social corporativa, que es donde primero se empezó a hablar de los *stakeholders*. De ella aprendimos a identificar y conocer que, además de clientes, trabajadores y accionistas, hay muchas otras partes implicadas en la vida de las organizaciones como son los agentes sociales, las fuerzas sindicales, los líderes de opinión, los referentes académicos y un largo etcétera.

Conocer y gestionar sus expectativas, muchas veces contrapuestas y en clara oposición, nos ha obligado a hacer que, además, tuviéramos que convertirnos en agentes mediadores y expertos en gestión de conflictos. ¿Estamos preparados para desempeñar con éxito esta nueva faceta de nuestro trabajo?

Algunas de nuestras limitaciones

Coincidiendo con ese momento histórico, se produjo la conocida discrepancia entre las propuestas postuladas por W. Edward Deming y Peter Drucker. Esa controversia puede ser el paradigma de la derrota del concepto calidad frente al peso del resultado final o mejor, frente al poder del dinero a corto plazo.

Drucker, desde 1967 cuando publica *El ejecutivo eficaz*, defiende la dirección por objetivos. Este modelo es explícitamente rebatido por Deming en el criterio número 11 de sus famosos 14 puntos para salir de la crisis, que publica en su libro *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. No seré yo quien se atreva a criticar al admirado Drucker. Lo que sí es cierto es que, muchos años después, cuando en 2002 vuelve a reeditar este mismo libro, Drucker reconoció que la posición de Deming era mejor que la suya, incluso aporta detalles en esa línea en *El ejecutivo eficaz en acción*, que publica en 2005.

Ya era tarde. Una vez más, *los de la calidad* no fuimos capaces de hacer varias cosas fundamentales que seguimos necesitando aprender, practicar y dominar, las cuales siguen siendo algunas de las asignaturas pendientes de la calidad:

- **Hablar el idioma del dinero**, que es el idioma que mejor entiende la Dirección. Por eso Feigenbaum asoció la palabra "Total" a la calidad: para evidenciar que era tan importante como los plazos o los costes, conceptos que la alta dirección maneja mucho mejor que el que nos atañe.

- **Ser capaces de aprender a convencer para defender nuestras ideas** mediante la comunicación y otras habilidades directivas con las que, lamentablemente, estamos menos familiarizados de lo que sería necesario. Más adelante entraré en el detalle de cuáles son, en mi opinión, algunas de estas habilidades.
- **Publicar más y escribir mejor.** Siendo ambos autores citados felizmente longevos, Drucker publica en su vida más de 30 libros mientras que Deming sólo dos. En cuanto a escribir mejor, os reto a que analicéis la dificultad que frecuentemente supone asimilar nuestros textos de calidad (por ejemplo, los procedimientos que escribimos). Si aplicáis alguna herramienta (como el *Índice de niebla*) para medir la dificultad de entender lo que redactamos, os encontrareis la desagradable sorpresa de que, en la mayoría de los casos, además de aburridos somos incomprensibles. ¡Cómo vamos a ganar adeptos y seguidores si en nuestros textos no somos ni pizca de atractivos!
- **Influencia.** Por si fuera poco, nuestro nivel de influencia ha sido y sigue siendo muchísimo menor que el que poseen los responsables de otras áreas. Seremos buenos técnicos pero nunca aprendimos bien a manejar el marketing, el poder mediático ni la persuasión.
- **Adaptación y gestión del cambio.** Además de nuestro escaso poder de convicción e influencia, después de 1990, me temo que han sido muy pocas las nuevas aportaciones conceptuales que se han hecho al mundo de la gestión de la calidad. Mínimas frente al auge de otros desarrollos, fruto de la innovación en diferentes materias. Necesitamos adaptar nuestros mensajes y nuestro discurso a lo que requieren un tiempo nuevo y una nueva sociedad.
- **Implicación directa en el negocio.** Dicho del modo más crudo, a lo que me refiero es a que, en multitud de ocasiones, a nuestros especialistas les habría venido bien apartarse algo de la faceta filosófica o conceptual e implicarse más en el negocio puro y duro; en la repercusión económica directa y en la gestión del día a día, es decir: *meter las manos en la masa*. Esto último ha sido bastante frecuente en fabricación, pero son bastante más raros los casos que encontramos de auténtica implicación en el sector servicios.

La pregunta del millón es qué es o cómo es la calidad que se necesita en cada momento.

Entonces, qué es la nueva calidad. ¿Podemos definirla?

Empezaré refiriéndome a la calidad clásica para dejar constancia de lo difícil que será definir la necesaria nueva calidad.

Hemos visto que la calidad moderna nació con la Inspección, encargada de verificar los artículos producidos para asegurar que cumplieran con los requisitos. El paso siguiente fue el control estadístico de procesos (SPC) donde se medían las tendencias de los procesos. Su objetivo era fundamental para ahorrar costes, dado que ya no era necesario inspeccionar todos los productos. Con el Aseguramiento de la calidad se adopta un enfoque preventivo destinado a asegurar que los productos se producirían de un modo conforme a los requisitos. Por último, surgió la Gestión de la calidad enfocada a satisfacer las necesidades reales del cliente y mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de la organización.

De la misma manera que ha evolucionado el modo de gestionar la calidad, el concepto de calidad ha evolucionado en el último siglo a medida que avanzaban la industria, los métodos de producción y las relaciones con el cliente.

Dada su evolución y los numerosos matices que posee, es complejo definir lo que es calidad. Frente a las voces de quienes no han entendido nada y opinan que "es una moda", encontramos la opinión de quienes, sin atreverse a concretar más, dicen que "es lo contrario de la NO-calidad". Estos, al menos, parece que ya empiezan a entender algo.

En el Centro de Conocimiento de la página web de la AEC encontramos muchas de las definiciones que podríamos llamar *clásicas* de calidad. Así, a mediados del siglo XX se habló de calidad como "adecuación al uso" (Juran), "cumplimiento de los requisitos o conformidad con las especificaciones" (Crosby), "satisfacción de las expectativas del cliente" (Feigenbaum), "satisfacción del cliente" (Deming) o "mínima pérdida a la sociedad" (Taguchi).

Aunque tampoco son recientes, disponemos de definiciones más filosóficas que podrían ser aplicables a este nuevo presente. Algunas son tan ciertas como imprecisas, como es el caso de Solzhenitsin que se refería a la calidad como "el alma del trabajo".

¿Corresponden absolutamente estas definiciones a la calidad evolucionada y adaptada a un nuevo modo de actuar que hará falta para que se adapte a las necesidades de una nueva era?

Probablemente no.

Personalmente me gustan algunas de las definiciones que crearon empresas a finales del siglo pasado. Así, en 3M entendían que la calidad "es una estrate-



"El concepto de calidad ha ido evolucionando en el último siglo con los avances de la industria, los métodos de producción y las relaciones con el cliente"

gia de negocio para conseguir competitividad". En BNFL (British Nuclear Fuel Limited) decían que calidad "es cumplir y superar los requisitos del cliente, con objeto de mantener y aumentar el negocio". Me sorprendió positivamente la que encontré, en Stena Line AB, una línea de ferrys que actúa en el norte de Europa, para quien la calidad "es la impresión que permanece en los clientes acerca de los esfuerzos colectivos de la empresa".

Ahora hablamos del "territorio extendido de la calidad", que incorpora los conceptos de sostenibilidad, medioambiente, protección de riesgos laborales y responsabilidad social. Yendo aún más allá, pues para muchos de nosotros también caben en su espectro los conceptos de ética, buen gobierno y, desde luego, innovación.

De cada extensión hemos aprendido e incorporado matices que hemos incluido a la esencia de lo que es la nueva calidad: de RSC adoptamos el concepto de grupos de interés. La gestión de riesgos nos ponía en común con la PRL y al sumar la innovación nos encontramos con la necesaria competitividad.

Partiendo de esa visión extendida más allá de normas y certificaciones, llegamos a una nueva visión de calidad, que ha de ser el modelo de gestión estratégica de las empresas comprometidas con sus comunidades (cliente, grupos de interés, cadena de valor, ciudad, país...).

Viendo cómo ha evolucionado el concepto, su alcance y su contenido, todos somos conscientes de lo difícil que va a ser encontrar una definición que nos satisfaga a todos.

Para comprometerme (de alguna manera, como veréis), mi respuesta a la pregunta de a qué tipo de calidad nos referimos sería: la que sea aplicable en cada momento y a cada situación.

La pregunta del millón es qué calidad es (o cómo es la calidad) que se necesitará en cada uno de esos momentos. Lógicamente habrá de ser una calidad inmersa en el cambio. La calidad ha evolucionado de un conjunto de prácticas y herramientas a una disciplina, a un movimiento capaz de dar respuesta a los retos de un mundo en transformación.

La nueva calidad debe integrar sistemas, modelos, procesos y clientes; conceptos todos ellos imprescindibles en el nuevo escenario económico. Al mismo tiempo debe hablar de Estrategia, de Negocio, de Operación, de Inteligencia, de Innovación, de Cultura y, por supuesto, de Personas.



"La nueva visión de la calidad ha de ser el modelo de gestión estratégica de las empresas comprometidas con sus comunidades"

De este modo, podemos entender que *la nueva calidad es una disciplina de la gerencia que, situando al cliente en el centro de la organización, contribuye estratégicamente a la competitividad y la sostenibilidad y que entiende a la empresa como la herramienta de la sociedad para crear valor e impulsar la prosperidad de los ciudadanos.*

¡Nada menos que todo eso!

CÓMO: ¿UN NUEVO MODELO O UNA NUEVA CULTURA?

Y precisamente en este momento nos encontramos con la publicación de la nueva edición de la norma ISO 9001:2015, cuyo *debut* oficial en España se produce el 23 de septiembre del mismo año.

¿Estará la solución en la nueva ISO 9001:2015?

A donde pretendo llegar es a la pregunta que muchos de nosotros nos hacemos: ¿será suficiente con la implantación de la filosofía contenida en la nueva ISO 9001:2015 para que cambien el concepto, la cultura y el alcance de las estrategias de gestión de la calidad que hacen falta para este auténtico nuevo mundo?

Sólo puedo tener palabras de elogio y bienvenida para la nueva norma pero, aun así, me temo que la respuesta es que no.

Todos sabemos ya que el calado de los cambios introducidos en esta nueva norma es tan importante que, para muchos, el plazo de los tres años que se concede para proceder a su implantación les parece insuficiente o, en algunos casos, imposible de alcanzar.

No es éste el marco adecuado para extendernos en el espíritu ni en el contenido de dicha norma. Si alguien pudiera estar interesado en redescubrirlos, emplazo al lector a que se informe repasando la estupenda síntesis que aparece en el Dossier Especial del nº II de 2015 de la revista CALIDAD, editada por la AEC.

Justificaré mi negativa a la pregunta anterior relativa a si la correcta implantación de la nueva ISO 9001:2015 será suficiente amparándome en varias razones, cada una de las cuales nos lleva a la siguiente:

La primera es el simple decalaje cronológico. Habitualmente, las políticas públicas, que en muchos casos aparecen como leyes o normas, como ocurre en

nuestro caso, suelen ir por detrás de las necesidades reales de aquellos que las aplican. Aun así, al menos cabe decir que más vale tarde que nunca.

La segunda razón se refiere al contenido. Esto es, a la propia naturaleza de los cambios introducidos en la norma. Me explico: las necesidades de los mercados cambian en función del nivel del desarrollo disponible y del estado de la tecnología. Ello, a su vez, incide en que varíen las necesidades, las expectativas y las demandas de los usuarios. Para que esto funcione será necesario que, ante situaciones distintas, haya que aplicar soluciones diferentes. Pura lógica, ¿no? Por eso: dada la velocidad de la evolución tecnológica y de su impacto en la sociedad de consumo estas últimas décadas, es necesario proceder a un cambio igualmente drástico en las políticas de calidad que deben acompañar a tales desarrollos. La pregunta es: ¿será suficiente para conseguir mantener un paralelismo adecuado entre una situación de cambio vertiginoso y la normativa que regula la calidad que debe llevar incorporada?

La tercera razón es el ritmo de desarrollo y de evolución en las políticas de calidad. Me refiero al paralelismo que habría debido producirse en los avances en cuanto a la gestión de la calidad y los desarrollos productivos a los que ésta se aplica. De ser así, la calidad estaría en el espíritu de la propia gestión del cambio, sea éste tecnológico u organizativo. En este punto creo que nos falta algo pues, aunque podamos considerar que va implícita en su esencia, la gestión del cambio no parece ser uno de los aspectos que se enfatizan explícitamente en la ISO 9001:2015.

Y uno se pregunta: ¿hemos sido realmente innovadores los gestores o los promotores de la calidad? Rotundamente creo que no, pues me temo que, durante años, la trayectoria evolutiva en materia de calidad ha sido más lenta de lo necesario. Digo esto porque, si miramos con perspectiva histórica, podemos observar que seguramente hemos adolecido de un saludable espíritu innovador.

La cuarta razón se refiere al modo de actuar de los especialistas. Me refiero a aquello en lo que hemos centrado nuestro interés y a lo que nosotros hemos impulsado. Digo esto como el sincero ejercicio de autocrítica de un especialista en la materia; no en vano me permito bromear diciendo de mí mismo que "he sido director de calidad desde que era pequeñito". Me refiero a que soy el primero en reconocer que los directivos que hemos gestionado la calidad, sin duda, hemos tenido limitaciones o cometido errores en nuestro cometido profesional. Posibles limitaciones tanto al sustentar nuestros puntos de vista como en la aplicación práctica de la esencia de lo que debería entenderse por gestionar la calidad en nuestras organizaciones.

Insuficiencias o, dicho con crudeza, errores de los que se ha derivado que, en muchos casos, la calidad se haya asociado a burocracia; a controles poco estimulantes, por no decir desmotivadores; a aburrimiento y, lo que es más grave, a una escasa o nula aportación pragmática a los objetivos del negocio y a las necesidades reales de los clientes.

La actuación de los gestores de la calidad

¿En qué me baso para hablar de posibles errores? En mi opinión, la brecha que ha hecho rebajar el prestigio de la calidad estriba en unas cuantas verdades inquestionables ("verdades como puños", decía aquel amigo mío). Se trata de hechos, que podrían considerarse como limitaciones, de los que somos responsables al permitir que nos hayamos autolimitado en:

- **El objetivo de nuestro trabajo.** De lo que se ha derivado que la labor realizada en calidad sea habitualmente entendida por la dirección de las organizaciones como el control burocrático de una serie de conceptos filosófico-documentales, que con frecuencia eran más edificantes que pragmáticos. De esta manera, no hemos sido capaces de mostrar que las aportaciones de la gestión de la calidad eran vitales para la sostenibilidad y el incremento de competitividad del negocio. En consecuencia, nuestro ámbito ha dejado de requerir el interés prioritario y, por tanto, la atención continuada y directa de la dirección.
- **El alcance de nuestra función.** En nuestra jerga de la Asociación Española para la Calidad, hablamos de "el territorio extendido de la calidad", entendiendo que ésta lleva conceptos asociados como son:
 - La sostenibilidad y la gestión de los temas medioambientales
 - La gestión de la experiencia del cliente que, como bien sabemos, va mucho más allá de su mera satisfacción con nuestros productos o servicios
 - La gestión de las expectativas de los restantes grupos de interés. Esto nos lleva a:
 - La gestión de la responsabilidad social o responsabilidad corporativa
 - Los temas relacionados con la gestión ética y el buen gobierno
 - La protección de riesgos laborales
 - La gestión de la innovación, al bien presente la ecuación que muestra que:

Calidad + Innovación = Competitividad

- **Ausencia de liderazgo.** El hecho de que hayamos sufrido o permitido el abandono o la pérdida de asignación de algunas de las competencias citadas, se puede



"Nuestro ámbito ha dejado de requerir el interés y, por tanto, la atención continuada y directa de la dirección"

haber debido -entre otras razones- a que, también con frecuencia, *los directivos o responsables de la función calidad hemos adolecido de limitaciones en cuanto a ejercer un auténtico liderazgo*. Un liderazgo que debería estar caracterizado por una visión digna de ser tenida en cuenta por el equipo directivo. Un liderazgo deficiente en cuanto a nuestra capacidad de transmitir la visión de lo que debería ser la gestión de la calidad, en su amplio espectro, de un modo creíble y convincente.

- **Habilidades directivas.** Del mismo modo, los directivos encargados de gestionar la calidad, si bien disponían de conocimientos técnicos, con frecuencia hemos estado limitados en cuanto al desempeño de otras habilidades directivas y de gestión, lo que hacía que nuestras aportaciones y puntos de vista fueran considerados inapropiados o insuficientes a nivel del equipo directivo de primer nivel.
- **Rebaja del rango jerárquico y la posición directiva.** Esto ha hecho que la figura del líder o gestor de calidad desapareciera de la mayoría de los equipos directivos: *La calidad ha perdido su rango jerárquico y de consideración descendiendo a "segunda división empresarial"*.



Ya lo decía Albert Einstein:
"Si quieres obtener
resultados distintos,
debes hacer las cosas
de un modo diferente"

Cómo cambiar para reorientar nuestra función y nuestra actividad

No vamos a quedarnos en la autocrítica ni en las lamentaciones. Para ser constructivos y conseguir que cambie la situación, de lo que se trata es de encontrar un nuevo rumbo que nos permita afrontar las cosas desde un punto de vista diferente. Ya lo decía Albert Einstein: "Si quieres obtener resultados distintos, debes hacer las cosas de un modo diferente".

Seamos concretos: entonces, ¿qué pasos debemos dar para conseguir llegar a una nueva y deseada situación para la calidad y sus especialistas?

PRIMER PASO. TOMAR CONCIENCIA DE NUESTRAS FORTALEZAS

Sabemos muy bien que una de las herramientas más clásicas utilizadas por la gerencia para identificar la posición que debemos ocupar en un nuevo escenario es el DAFO. Todos lo hemos utilizado en multitud de ocasiones. Lo que quizá no hayamos hecho es utilizarlo hasta el final. Una vez identificados nuestros puntos fuertes y nuestras debilidades, así como las oportunidades y las amenazas de nuestro entorno, nos queda por hacer algo muy llamativo: los cruces de información.

- **Al cruzar nuestras debilidades** con las amenazas del entorno vemos claramente cuáles son los *puntos a corregir*. Esto es lo que hemos tratado de presen-

tar en las páginas anteriores. Como esto es muy propio de nuestro carácter español, es algo que hacemos siempre: nos debe encantar flagelarnos. O quizá sea la parte siniestra inherente a nuestra faceta de auditores e inspectores. Vale, pero siempre que lo hagamos deberíamos incluir también lo siguiente, que es:

- **Al cruzar nuestras fortalezas** con las oportunidades del entorno y observar dónde hay coincidencias, veremos con claridad cuáles son los nuestros *aspectos a promocionar*. Ésta es una tarea que aún tenemos pendiente en este escrito: tomar consciencia de nuestras fortalezas y aplicarlas.

Seguramente estaremos de acuerdo en que algunas de las fortalezas más importantes son:

- **Tenemos una visión transversal** privilegiada de la situación, algo que va ser demandado en las futuras organizaciones, que cada vez serán más complejas.

- **Si somos expertos** en gestionar la estabilidad en un proceso productivo, así como la mejora del mismo, aspectos que han sido uno de los pilares más clásicos de nuestra función... Entonces, *¿por qué no vamos a ser capaces de gestionar el cambio?*

- **Sabemos mirar al cliente:** *el nuevo rey*, que es quien va a estar en el foco de todos los cambios que han de experimentar las organizaciones en el inmediato futuro... Si sabemos mirarle, *¿seremos también capaces de escuchar y comunicarnos con el cliente*, que es lo que va a hacer falta desde ya?

SEGUNDO PASO. PROMOVER LA TRANSFORMACIÓN QUE VIENE: EL CAMBIO CULTURAL

El objetivo de este punto es hacernos conscientes y caer en la cuenta de qué es lo que nos falta, tanto para afrontar con éxito como para desenvolverse con soltura en la nueva situación -ya una realidad- que viven la sociedad, el mercado y las empresas.

La idea es ser conscientes de que se trata de un cambio cultural en toda regla que afectará a todas las organizaciones presentes en el próximo futuro. En particular a las que habrán de ser referentes o pretendan distinguirse por su posicionamiento o por sus resultados. Deberá ser así pues es bien sabido que la cultura prima sobre cualquier modelo, norma y/o mandato.

Dado que el de la cultura empresarial es un mundo en el que probablemente no nos hemos movido de manera habitual desde nuestra función de gestionar

la calidad, trataré de dar unas pinceladas sobre lo que supone y sobre el modo de gestionarla o, aún mejor, promoverla.

Qué entendemos por cultura empresarial. Del mismo modo que cada individuo posee una personalidad propia, entendemos por cultura empresarial los rasgos de identidad que definen la auténtica personalidad de una empresa. Este concepto también puede ser aplicable a toda una sociedad encontrando el denominador común de los comportamientos que la diferencian de cualquier otra.

Los rasgos que definen una cultura son:

- **Un comportamiento** y una forma de ser y de actuar: cómo somos y cómo actuamos.
- **Una definición de premisas profundamente arraigadas.** Es decir, el conjunto de *creencias comunes* (¿podríamos llamarlas las metacreencias?) que la sustentan y que todos sus individuos comparten.
- **El establecimiento de una jerarquía de valores,** que justifica acciones y modos de pensar. Éste es quizá el más conocido de los rasgos culturales, pues todas las empresas los definen junto a su Misión y a su Visión.
- **Un compromiso que se adquiere y debe ser entendido.** Y que además es excluyente: si lo vulneras estás proscrito o estás fuera.
- **Un marco que permite el establecimiento de interacciones eficaces** y automáticas entre los miembros del grupo. Esto es: unas normas de trato y relación que facilitan la convivencia.
- **Un ente dinámico** que evoluciona más o menos lentamente pero de modo constante.

De quién depende el establecimiento de una cultura. Todos los especialistas coinciden en apuntar que el primer ejecutivo es el motor del cambio y el principal impulsor de los valores culturales de éxito. Encontramos multitud de referencias que evidencian el paralelismo entre la presencia de un individuo en el puesto de primer ejecutivo y el acceso al éxito de la organización que lidera: Ian Carlzon en SAS; Steve Jobs en Apple; Akio Morita en Sony; Kiichiro Toyoda en Toyota o, por quedarnos en España, Juan Roig en Mercadona o Ramón Areces en El Corte Inglés.

Por lo tanto, nuestro primero, principal y más difícil reto, si queremos ser los promotores de un cambio cultural en pro de una nueva calidad, va a ser encontrar y convencer o -si ya está convencido- ser uno de los brazos ejecutores de un primer ejecutivo dispuesto a implantarla. Seguro que puede parecer difícil, pero -recordadlo, amigos- no será imposible. En especial, si tenemos en cuenta el carácter visionario de todo buen líder carismático: ellos, si lo son, sa-

brán que éste es el camino, creedme. Y todo líder necesita brazos y cabezas pensantes a su alrededor. Te necesita a ti. Luego veremos para hacer qué tipo de cosas te necesita.

¿Se puede construir una cultura empresarial? La respuesta es, indudablemente, Sí. Ahora bien, con un par de matices a tener en cuenta:

- Construir y consolidar una cultura empresarial es un trabajo de años. Los especialistas lo cifran, normalmente entre cuatro y diez, lo cual supone mucho tiempo, máxime teniendo en cuenta la velocidad exponencial a la que, tal como hemos citado antes, evoluciona la sociedad. Esto quiere decir varias cosas, por ejemplo:
 - Que una cultura de éxito en este momento histórico necesita llevar incorporada de forma ineludible la gestión del cambio.
 - Que hay que tener constancia y paciencia, cualidades nada comunes en nuestra actual sociedad de la inmediatez. Aviso a navegantes: habrá mucha gente que ni os entenderá ni tendrá ganas de esperar a que el cambio y la cultura se consoliden. Nadie está diciendo que vaya a ser fácil.
- Existe una dramática diferencia entre los Principios culturales y la cultura real. Principios culturales son los que se definen de modo teórico en un despacho entre directivos bien intencionados y con autoridad. Cultura real es la que existe de verdad a nivel de todo el colectivo humano que compone la organización. Estos dos conceptos no suelen coincidir en la práctica porque una cosa es cómo queremos ser y otra muy distinta cómo somos. Esto quiere decir que habrá que partir de la definición de unos correctos principios culturales y también que luego habrá que ir haciendo catas y correcciones de forma periódica. ¿Estamos preparados para esta tarea?



“El primer ejecutivo es el motor del cambio y el principal impulsor de los valores culturales del éxito”

Elementos que componen una declaración de Principios Culturales:

A tener en cuenta por si os toca ser de los directivos apóstoles de las empresas de la nueva cultura. Los elementos a definir y tener en cuenta son:

- **Escala de valores estratégicos.** Como decía antes, esto es lo que ahora nos resultara más familiar. No menos de cuatro y no más de diez. Cuáles sean dependerá de la personalidad que se quiera imprimir a la organización. Algunos que tenemos claro que seguramente aparecerán escritos de un modo u otro en la lista de los valores de empresas de previsible éxito son: Gestión del cambio; sincera pasión por el cliente; competitividad (entendida como la

ecuación que ya conocemos de calidad más innovación); compromiso. ¿Se te ocurren otros?

- **Héroes.** Son los tipos de personas que nos interesan y a los que vamos a convertir en modelo y ejemplo a imitar de la nueva cultura. Debemos tener muy claro cómo; cómo deben ser sus conocimientos, su comportamiento, su iniciativa y su nivel de autonomía.
- **Mitos.** Son las creencias arraigadas acerca de lo que se puede y se debe hacer y lo que no está admitido por todos los individuos de nuestro colectivo.

Esto puede incluir aspectos relacionados con:

Hábitos de trabajo

Tipo y nivel de actividades dentro del trabajo mismo

Eficacia general y específica, etc.

Como este tipo de creencias serán muy específicas de cada colectivo, prefiero no incluir posibles ejemplos, sino que dejo al lector que trabaje sobre este punto y los defina junto a las personas que correspondan de su organización.

- **Ritos y ceremonias.** Se refiere a aspectos formales que rodean al trabajo. En ellos se pone de manifiesto cómo se incentiva, cómo se llama la atención y cómo se influye en el comportamiento de los individuos que componen el colectivo. Por ejemplo: el hecho de que el primer ejecutivo asista o no a las reuniones diarias de control de fabricación que suelen celebrarse cada mañana. Además de esto, será significativo saber de qué modo interviene, quién le acompaña, cómo se realizan las intervenciones y el nivel de implicación de cada uno de los asistentes.
- **Organización, comunicación e información interna.** Esto se refiere a todo el acompañamiento orquestal que monte la compañía para ordenar, divulgar o facilitar la implantación de cara al interior de los principios anteriormente citados. Todas las acciones que constituyen el soporte formal de la cultura que se desea implantar.
- **Imagen y comunicación exterior.** Lo mismo que el punto anterior pero enfocado hacia el exterior, en lo que es la imagen externa de la compañía y cómo se presenta a la sociedad. Esto incluye el modo de cómo se crea dicha imagen, cuán coherente se es con ella y cómo se la fortalece de un modo continuado y consistente.

TERCER PASO. ACTUAR DE UN NUEVO MODO: NUEVOS ROLES Y NUEVOS DEBERES

Si recapitulamos al llegar a este punto, el tema hasta aquí está del siguiente modo: los directivos, gerentes y/o gestores de la calidad que lean estas líneas y sigan adelante con la intención de facilitar la transformación de sus empresas para conseguir que éstas se desenvuelvan con soltura en el nuevo deberemos tener muy claro que:

- Sabemos quiénes somos y conocemos nuestras fortalezas y nuestras debilidades, lo que implica que -a nivel individual, al menos- tenemos claro qué debemos corregir y en qué valores propios o adquiridos debemos apoyarnos.
- Hemos identificado o vamos a ser capaces de identificar, al menos a nivel teórico y cómo ha de ser la organización que queremos construir o reconstruir. Obviamente, en este punto es condición *sine qua non* contar con el apoyo y la implicación del primer ejecutivo.

Dado que entiendo que los puntos que siguen son por sí mismos lo suficientemente claros, no me extenderé en su desarrollo.

Los siguientes pasos a dar para avanzar en la línea de implantación de la nueva calidad son:

- **La responsabilidad de la nueva calidad debe ser asumida por la Dirección General y por los propietarios de los procesos**, en vez de recaer en los antiguos directores de calidad. Esto es serio pues quizá implique la desaparición de la antes llamada Dirección de Gestión de la Calidad o algo parecido. Nuestra misión no debe ser responsabilizarnos de la calidad, sino convertirnos en consejeros, facilitadores o consultores internos de la misma. Y como la nueva calidad presenta un espectro de actividades realmente amplio es posible (diría que casi seguro) que nuestro título cambiará. Debe darnos lo mismo: lo importante es lo que hacemos y no el puesto que aparece en nuestra tarjeta profesional. Para aclararnos entre nosotros pongamos que llamamos a nuestra nueva figura el QLíder.
- **Debe crearse un estilo de liderazgo diferente**. Tanto desde el primer nivel como por parte de la figura del nuevo QLíder. Esto implica que deberá establecerse un nivel de influencia distinto al anterior modelo jerárquico. Este estilo no es nuevo, pues llevamos hablando varios años de los nuevos modelos de liderazgo participativo. Obviamente el alcance deta-

llado y los límites concretos deberán ser definidos internamente en cada organización, para cada nivel y en cada situación particular. Detalles relativos a este punto formarán parte de la definición de los principios culturales citados antes.

- **Foco en el cliente y participación o intervención de los diferentes grupos de interés.** Esto tampoco es completamente nuevo, si bien puede que su implantación no esté suficientemente consolidada en muchos casos. Básicamente supone una nueva actitud de escucha, diálogo y participación de las organizaciones en relación con los grupos de interés. Grupos de interés que deberán estar identificados y analizados, de los cuales el primero y principal son los clientes.

- **Gestión por procesos e implicación** en los mismos ayudando a dibujarlos, a redefinirlos o a actualizarlos. Esto tampoco es completamente nuevo y en la AEC llevamos unos cuantos años promoviendo el aprendizaje de lo que hemos llamado *handing* (que es el acto de pasar el testigo en una carrera de relevos. Muy gráfico, ¿no?). Supongo que sabes que el *handing* consiste en entrenar a nuestros asociados a dibujar y gestionar los procesos en situaciones reales en sus propias empresas mediante técnicas participativas y de equipos. Esto es de lo más fácil porque ya tenemos experiencia y nos sale requetebién.

- **Desarrollar la inteligencia colectiva** mediante la participación de todos los implicados en cada proceso. Estamos en un mundo y en una sociedad participativos y es bien sabido por todos que varias cabezas piensan y discurren más que una. Por muy brillante y bien dotada que se considere esa cabeza. Es el viejo y conocido fenómeno de la sinergia. Ni más ni menos. Obviamente, disponemos de técnicas, herramientas y estilos de gestión para llevarlo a la práctica. Insisto: detallar más estos puntos conocidos nos ocuparía más tiempo del que ahora corresponde.

- **Adiós a la burocracia.** Aunque pueda parecer una simpleza, esto sí que para muchos será verdaderamente rupturista. (Y permítidme opinar que ¡ya iba siendo hora!). Implica que los antiguos gestores de la calidad deben obligarse a trabajar de otro modo que permita aportar mucho más valor a sus actuaciones. Se trata de gestionar el negocio, no de obcecarse en el control de los papeles para conseguir lo que antes se llamaba evidencia documental. Y que conste que esto, además de decirlo un servidor, lo ratifica la nueva ISO 9001-2015.

Nuestra función debe enfocarse hacia una implicación efectiva en el negocio. Como decíamos al principio de este escrito: la clave está en "arremangarse, implicarse y comprometerse" y hablar el idioma de la dirección que suele ser el idioma del dinero, plazos y costes.

Sí, ¿pero cómo lo hago?

Se trata de recuperar la confianza de la alta dirección. Confianza que quizá habíamos perdido al marearla con papeles que no le aportaban auténtico valor. El *truco* consistirá en ser pragmáticamente útiles y en ser creíbles.

Yo no soy quien para dar consejos a nadie, pero si tuviera que dar uno a este respecto sería recomendar que tengas ambición, que no tengas miedo y que demuestres lo que vales. Esto implica la necesidad de que estés siempre preparado y dispuesto a aceptar el reto que te planteen en cada caso. Probablemente lo que te pidan no será algo sencillo. Si se trata de recuperar o incrementar la confianza en tu persona puedes estar seguro de que te van a poner a prueba para ver de lo que eres capaz. ¡Y ése es tu momento de que demuestres lo que vales!

Lo que se va a esperar de ti es que aportes soluciones en vez de problemas. Que estés abierto, que te muestres sereno, que identifiques opciones y que tengas criterio.

Insisto: para esto es imprescindible que creas en ti y que no tengas miedo (y si lo tienes, al menos que no lo demuestres).

Eso sí, y deberás tener paciencia porque a lo mejor tu oportunidad se hace esperar. Y también -vuelvo a insistir-, que tengas confianza en ti mismo.

Sé que a nivel individual todo esto supone estar dispuesto (¡y desear!) *dar el salto*, arriesgarse, evolucionar. Estar preparado para nuevos retos. Quizá sea el momento de que hagas una reflexión vital y te preguntes qué quieres hacer, cuál es tu nivel de autoestima y cómo y dónde quieres verte en los próximos años. (Algunos llamamos a esto hacer un "proyecto de vida". En este caso, de vida profesional).

Tú eres el elemento clave de la implantación de la nueva cultura y de la nueva calidad. También dependerá de la actitud y disposición de tu primer ejecutivo, claro, pero ahora te estoy hablando a ti y no a él. Por eso te pregunto, ¿quieres que cambie el mundo? Si es así, sabes que la clave es que empieces a cambiar tú.

...Y después cambiará el de al lado, y tus colaboradores, y uno de la competencia que te ha visto,... y tu primo, y tu cuñado... Y el mundo cambiará. Seguro.



"Nuestra función debe enfocarse hacia una implicación efectiva en el negocio"

QUIÉN: EL NUEVO ROL DE UN NUEVO DIRECTIVO

Como ves, amigo lector, que como yo un día te llamaste Director de Calidad, te estoy proponiendo que seas otra persona y que hagas otras cosas.

No sé cómo se llama ese puesto (ni me importa porque el nombre debe darnos igual. Lo importante no es cómo le llamen, sino lo que haga). Para entendernos, nosotros en la AEC hablamos del QLíder (o líder en calidad), o del CQO (Chief Quality Officer). Estos nombres que solemos utilizar siguen llevando asociado el apellido calidad, aunque en inglés. Será porque nos da pena olvidarnos de nuestro origen. Lo que tenemos claro es que va a desempeñar funciones diferentes a las del antiguo Director, responsable o gestor de la calidad.

La figura y el trabajo del QLíder

¿Cuáles serán esas funciones? Dependerá de cada caso, pero lo que está claro es que lo que la nueva empresa adaptada a (o liderando) la gestión del cambio, que caracteriza esta nueva era y que ha incorporado la nueva cultura de la que hablábamos antes, siempre va a necesitar la presencia de una figura con presencia directiva de primer nivel. Estas nuevas figuras deberían actuar como:

- **Consultores internos multifuncionales**, a los que se recurrirá cuando haya problemas o sospechas de los mismos. Problemas de mejora de eficiencia, de sostenibilidad, de seguridad, de ética y buen gobierno, de innovación, de imagen,... es decir: de calidad dentro del alcance del territorio extendido de la misma del que hemos hablado al principio.

Se esperará de ellos que anticipen la adopción de oportunidades así como la exclusión de potenciales deficiencias que puedan presentarse y que afecten al núcleo del negocio. Para ello deberán tener un claro criterio economicista (del que hasta hora se ha carecido en la mayoría de los casos) y deberán estar perfectamente alineados con la estrategia y los objetivos del negocio.

- **Mejor integrados en la estrategia, el diseño de los procesos y la operativa.** Es decir: adiós a los antiguos inspectores, controladores o auditores que sólo hacían eso. Necesitarán tener muy claro dónde va la organización y cómo habría que hacer para permitirle o facilitarle llegar a su destino buscado... ¡o a otro mejor que ayudemos a descubrir e identificar al primer ejecutivo!

- **Más implicados y participativos.** Consiguiendo no sólo ser aceptado por otras áreas, sino demandado por ellas para poner en marcha acciones de me-



"La nueva empresa adaptada a la gestión del cambio siempre va a necesitar de una figura con presencia directiva de primer nivel"

jora. De mejora sistemática, como nos enseñaba el Kaizen. Para ello la transversalidad de la visión proporcionada por la función más clásica de la calidad va a ayudar muchísimo. Capaces de *arremangarse* e implicarse personalmente en el meollo de los problemas cuando haga falta. Para eso entendemos que será necesario que dispongan de un buen conocimiento de la operativa y que hablen con soltura el *idioma técnico* de los especialistas de cada proceso. Eso sí, será necesario también que vean las cosas que habitualmente veían desde una óptica diferente: cómo son de verdad y cómo podrían o deberían ser en función de las oportunidades del mercado y de los desarrollos de la competencia. Esto implica lo siguiente que es:

- **Catalizadores**, por tanto. Sabemos que en química un catalizador es un agente que hace que una reacción se produzca pero del cual hay la misma cantidad al principio y al final del proceso. Un catalizador hace que las cosas se produzcan porque es el agente facilitador imprescindible sin el cual la reacción no se inicia ni tiene lugar. Esto debe hacernos tomar consciencia de la generosidad que subyace en nuestra función y que constituye su esencia misma: todas las medallas deberán ser para otros, que son precisamente aquéllos a los que debemos ayudar. Por otra parte esto, que es dar, hará que además de valorados seamos queridos. ¡Un chollazo! Algún egoistilla preguntará aquí: ¿y mis medallas? Pues tus medallas te las tienen que poner tus compañeros y el jefe sin que se las pidas. Y si no te las dan o no llegan, gracias a tu autoconfianza y a la seguridad que debes tener en ti mismo, podrás sentir que no las necesitas porque sabrás que estás cumpliendo con tu deber y haciendo lo que debías.

- **Situados a un nivel superior en la organización y más importantes**. Es lógico dada la trascendencia de las funciones descritas. Nuestra situación debe ser la de consejeros del CEO. Con criterio y opinión, porque si no tienes criterio y opinión al CEO le sobras o no te necesita. Y, además, como hemos dicho ya, profundamente implicados en los objetivos y en la economía del negocio.

- **Dotados de unos conocimientos específicos y unas habilidades directivas** de los que posiblemente ahora no disponga el colectivo de un modo generalizado. Sumados a un notable sentido común y a un peso específico propio que será fruto de un buen conocimiento de la propia organización, del sector y de una razonable experiencia. Lo siento por los más jovencitos pero el QLider es un veterano. No os preocupéis, como decía mi padre: la falta de edad es un defecto que se corrige con los años.

- **Al frente de un equipo pequeño y muy versátil**. A esto ya estábamos acostumbrados y no es ninguna novedad. Lo novedoso sería la especialización de

cada uno de los miembros de ese equipo, en función de las necesidades de la compañía. ¿Y quién se ocuparía de las auditorías, las certificaciones, los sellos y todo eso que veníamos haciendo hasta ahora? Pues si hubiera que mantenerlas porque hacen falta, sería uno de los miembros de ese equipo y, desde luego, no el QLíder.

Ejemplos de perfiles equivalentes en la actualidad

Para hacer más comprensible la figura del QLíder al que se refieren los párrafos anteriores, haré referencia a tres figuras que hoy existen y están implantadas en empresas pertenecientes a sectores y especialidades distintas al perfil que nos atañe y que pueden servirnos de inspiración a la hora de construir el nuestro. Curiosamente (y, por supuesto), ninguno de ellos se llama nada parecido a QLíder.

a) Los *dirse*. Empezaremos haciendo referencia a las funciones descritas en el *Estudio de la función de Responsabilidad Social en la empresa española*, editado por la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE) en marzo 2014. Empiezo por éste ya que es un puesto cercano a nuestra especialidad, que en muchos casos también cae dentro del panorama de actividad que desarrollan nuestros especialistas. Aunque todo su contenido es interesante, para ser concreto y específico, recomiendo al lector que se fije en dos puntos concretos del documento:

- Uno son las referencias que hace a nuevos perfiles profesionales y que encontramos en su página 9.
- El otro es donde se refiere a la evolución del *dirse* según las tareas abordadas y su cada vez más próxima relación con la alta dirección. En la evolución cronológica del puesto vemos que la orientación de sus actividades está cada vez más enfocada a negocio. Exactamente en la línea que de lo que describíamos antes.

b) Los directores de datos. En esta referencia quiero llamar la atención del lector sobre uno de los nuevos aspectos de nuestro interés sobre los que debe ponerse el foco. Me refiero al manejo de la información. El primero de los capítulos del documento *El director de datos. El nuevo héroe del Big Data y la analítica de datos*, publicado por IBM en junio 2014 (<https://ibm.biz/estudioCDO>), lleva por título: *Los datos buscan un líder*. Lo que pretendo es remarcar esta nueva faceta que tiene mucho que ver con la visión transversal y los nuevos contenidos con los que todos debemos lidiar para gestionar en el mundo que vivimos. No sé quién irá a ocuparse del manejo del *big data*. En el capítulo 17 del libro *Trabajar en la era digital*, que recientemente acaba de publicar Luis Lombardero, se habla de las 10 ocupaciones para la era digital. Mi mensaje es:

en el manejo y la utilización de este nuevo concepto en contenido y magnitud que es información debemos estar cerca y bien posicionados porque las empresas se van a regir en base a nuevas fuentes de conocimiento para orientarse mejor hacia su nuevo destino que es el cliente.

c) El Director comercial en el sector financiero. Los bancos con red de oficinas agrupan a estas por lo que llaman Zonas y ponen al frente a un Director que se responsabiliza de su gestión y resultados. Varios *Directores de Zona*, en número variable según la entidad, reportan jerárquicamente a un *Director Territorial*, del que pueden depender unos cientos de oficinas y muchos cientos de empleados. Todo un emporio en cada caso. Pues bien: entre cada Director Territorial y sus Directores de Zona, en algunas de las entidades financieras más eficientes de nuestro país, existen dos figuras sobre las que quiero llamar la atención. Una es el *Gestor de Datos*, puesto idéntico al que se refería el párrafo anterior y la otra, el *Director Comercial*, que es la que me interesa como referente. Estos directores comerciales lo que hacen es recoger los datos que obtiene el gestor de datos, interiorizarlos y, en base a ellos, diseñar estrategias y facilitar la puesta en marcha de acciones que permitan alcanzar mejor los objetivos previstos por la alta dirección. Para ello se les asigna un equipo pequeño de seis a ocho personas, cada una de las cuales está especializada en un nicho de actuación concreto. ¿Sois capaces de trasponer esa figura a la tarea del QLíder? Es decir, ¿os figuráis si su cometido en vez de vender más o llegar mejor al cliente fuera hacer que la empresa fuera más eficiente, más innovadora y más competitiva? Yo veo ahí la figura del QLíder.

Me preguntarás, ¿y quién va a ocuparse de las ISO 9000 y de las OSHAS y de... todo eso que muchos venían/veníamos haciendo hasta ahora? Es claro: uno de los especialistas a las órdenes del QLíder, cuya función debe tener un horizonte y un alcance muy superior a éste. Si no es así, me temo que seguiremos en el mismo lugar (iba a poner en el mismo hoyo) y nada cambiará.

Cómo prepararnos para el nuevo perfil

Éste debe ser uno de los principales objetivos de cada responsable que aspire a ocupar y desarrollar con eficiencia este nuevo puesto directivo. Habrá que reciclarse y adquirir nuevas habilidades. Tendrá que dominar algunas, las que le sean más necesarias en cada caso. Del resto deberá ser capaz -por lo menos- de entenderlas, dominar el idioma de cada una y extraer la utilidad de su aplicación. No hará falta que domine todas (sería casi imposible dada la cantidad de ellas que van a hacer falta!), puesto que la explotación específica de cada una lo llevarán a cabo especialistas a las órdenes del QLíder.



"Tú eres el elemento clave de la implantación de la nueva cultura y de la nueva calidad"

Esto no debe sonarnos extraño. Hace ya bastantes años que hemos obtenido una larguísima lista de habilidades y herramientas que debíamos manejar. Confieso que, para las clases en los masters en calidad, yo mismo he hecho un montón de transparencias sobre este tema. En ellas aparecían materias específicamente relacionadas con la gestión de la calidad, el medio ambiente, los riesgos laborales, la responsabilidad social, la estadística o cálculo numérico. Pero, si recordáis, también se incluían cosas aparentemente tan peregrinas como liderazgo, facilitación de equipos, creatividad, coaching, comunicación, gestión de conflictos, sociología, psicología, filosofía y hasta meditación. Lo curioso es que muchos de nosotros nos movíamos con soltura en muchas de ellas. ¡Si es que ha habido gente muy interesante entre mis colegas!

Ahora tenemos que añadir de manera imprescindible conocimientos sobre economía y finanzas y profundizar en nuestras habilidades de gestión, facilitación y persuasión. Sí, es cierto, nos queda tarea por hacer. Pero decidme una cosa, ¿hay algo más bonito, más estimulante y más rejuvenecedor que seguir aprendiendo y desarrollando nuestro intelecto y nuestras capacidades?

DÓNDE Y CUÁNDO

Voy a terminar para no aburrir ni abrumar al sufrido lector que ha llegado hasta aquí (¡Gracias, colega!). Sin embargo no puedo dejarlo sin hacer una brevisísima referencia a la respuesta a dos de las preguntas enunciadas al principio y que aún siguen en el aire: dónde y cuándo.

Dónde tiene dos facetas: dónde se implantará, y dónde encontrar referencias, ayuda o compañía para andar el camino que, creo que indudablemente, nos espera.

En cuanto a la primera, dónde se implantará, lo tengo claro: en las organizaciones que están mejor preparadas para moverse y triunfar en el próximo futuro. Éste es el reto para quien quiera asumirlo.


La respuesta a la segunda, relativa a los referentes, hay muchos. Sin duda ISO es un referente con sus nuevas versiones de normas. También son bien conocidas por todos, muchas organizaciones sin ánimo de lucro que velan por el progreso y el buen hacer en todo el mundo. En España, tengo que hacer referencia obligada a la AEC que tengo el honor de presidir en este

momento. Nuestro compromiso con la competitividad nos ha llevado a lanzar la nueva Comunidad de la Calidad. Esta iniciativa estará apoyada por un buen número de acciones destinadas a generar y difundir el conocimiento necesario, las herramientas, la formación y el entrenamiento. En cuanto a accesibilidad, toda la iniciativa estará sustentada por el más amplio soporte en cuanto a multicanalidad que nos sea posible suministrar.

Emplazo al amigo lector a que nos siga en nuestros eventos, los programas formativos que se están desarrollando con este propósito, así como en nuestra página web.

Sólo queda responder a cuándo. Lo que nos pediría el cuerpo es hablar de inmediatez porque esto hace falta. Mucha y con urgencia. Sin embargo, sabemos que implantar un cambio de cultura es un proceso largo. En una empresa requiere años. El reto al que nos enfrentamos ahora es muy superior puesto que estamos hablando de muchas empresas..., de sectores, de países. En nuestro caso, del modo de hacer y obtener competitividad en toda España. ¿Cómo hacer casar estos dos conceptos antagónicos que son la inmediatez y el plazo de años? No se me ocurre otra cosa que decir que vamos a ver cómo se desarrolla esta dinámica y lo que somos capaces de conseguir entre todos. Eso y enfatizar tres cualidades que nos van a hacer falta:

- **Trabajar juntos** para desarrollar la necesaria inteligencia colectiva que hemos mencionado a lo largo de estas líneas.
- **Paciencia**, porque vamos a tener que pasar mucho tiempo y soportar muchos esfuerzos.
- **Y constancia**. Sabéis que una de las cualidades que considero imprescindibles para nuestro trabajo (y una estupenda cualidad en general) es ser inasequibles al desaliento. Pues eso: el camino está claro. De nosotros depende continuar sin cejar y sin rendirnos y con el buen ánimo que nos ayude a hacer este camino.

Bertrand Russell, refiriéndose a la mujer ideal, decía una frase que yo me permito dedicarte a ti ahora: *"El QLíder ideal no encuentra flores a su paso, él es quien las hace crecer"*. O como diría el protagonista de esa conocida película de romanos cuando en su papel de general se dirigía a sus legiones: *¡Fuerza y honor, compañeros!* 



"Ahora tenemos que añadir de manera imprescindible conocimientos sobre economía, finanzas y profundizar en nuestras habilidades de gestión"

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

AEC. "Dossier Especial ISO 9000:2015"
Revista CALIDAD N° II – 2015 pp.32-43

Berry, Leonard; Bennet, David R. y Brown, Carter W. "Calidad de servicio".
Ed. Díaz de Santos (1989)

Brown, Mark Graham; Hitchcock, Darcy E. y Willard Marsha L.
"Why TQM fails and what to do about it".
Ed. Richard D. Irwin Inc. (1994)

Campanella, Jack. "Principles of Quality Costs". Ed. ASQC (1990)

Cardona Labarga, José María "Crear y Sobrevivir". Ed. Díaz de Santos (1988)

Crosby, Philip. "La calidad no cuesta". Ed. CECSA. (1989)

Deming, W. Edward. "Calidad, Productividad, Competitividad. La salida de la crisis". Ed. Diaz de santos (1989)

DIRSE . "Estudio de la función de responsabilidad social en la empresa española". Publicado por la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE) en marzo 2014

Drucker, Peter. "El ejecutivo eficaz". Ed. Edhasa (1992)

Drucker, Peter y Maciariello, Joseph. "El ejecutivo eficaz en acción". Ed. Deusto (2007)

Feigenbaum, Armand V. "Control total de la calidad". Ed. McGraw Hill Inc. (1989)

Forrester Research Inc. "Estrategias competitivas en la era del cliente".
Publicado por Forrester Research Inc. en 2011

Hammer, Michael . "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate".
Harvard Business Review. (Fall 1989)

Hammer, Michael y Champy, James . "Reingeniería de la empresa".
Ed. Parramón (1994)

Horovitz, Jacques. "La calidad del servicio. A la conquista del cliente". Ed. McGraw-Hill (1991)

Horovitz, Jacques. "La satisfacción total del cliente". Ed. McGraw-Hill (1993)

Hirano, Hiroyuki. "El JIT. Revolución en las fábricas" Ed. TGP S.A. (1990)

IBM. "El nuevo héroe del Big Data y la analítica de datos. El director de datos". Publicado por IBM en junio 2014

Imai, Masaaki. "Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa". Ed. CECSA (1991)

INI. "Prontuario Gestión de la Calidad". Grupo INI. (1992)

Ishikawa, Kaoru. "Introducción al control de calidad". Ed. Díaz de Santos (1994)

Ishikawa, Kaoru. "¿Qué es el control total de la calidad. La modalidad japonesa" Ed. Norma (1986)

Juran, Joseph. "A History of Managing for Quality". Ed. Juran Foundation Inc. (1995)

Juran, Joseph. "Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos". Ed. Díaz de Santos (1990)

Kotter, John P. y Heskett, James L. "Cultura de empresa y rentabilidad". Ed. Díaz de Santos (1995)

Lombardero, Luis. "Trabajar en la era digital. Tecnología y competencias para la transformación digital" Lid Editorial S.A. (2015)

Rosander, A.C. "La búsqueda de la calidad en los servicios". Ed. Díaz de Santos (1992)

Shingo, Shigeo. "Una revolución en la producción: El sistema SMED". Ed. TGP S.A. (1990)

Stitt, John. "Managing for excellence". ASQC Quality Press (1990)

Suzaki, Kiyoshi. *"La nueva gestión de la fábrica"*.

Ed. S.A. TGP Hoshin. Tecnologías de Gerencia y Producción (2002)

Taguchi, Genichi. y Chowdhury, Subir.

"Taguchi's Quality Engineering Handbook". Ed. John Wiley & Sons Inc. (2004)

Udaondo Durán, Miguel. *"Gestión de calidad"*. Ed. Díaz de Santos (1992)

Zaïdi, A. *"QFD. Despliegue de la función calidad"*. Ed. Díaz de Santos (1993)

Zeithalm, Valarie A.; Pasuraman, A. y Berry, Leonard L.

"La calidad total en la gestión de servicios". Ed. Díaz de Santos (1993)

