



Del Liderazgo a la Inspiración

2 / 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)

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



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

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.

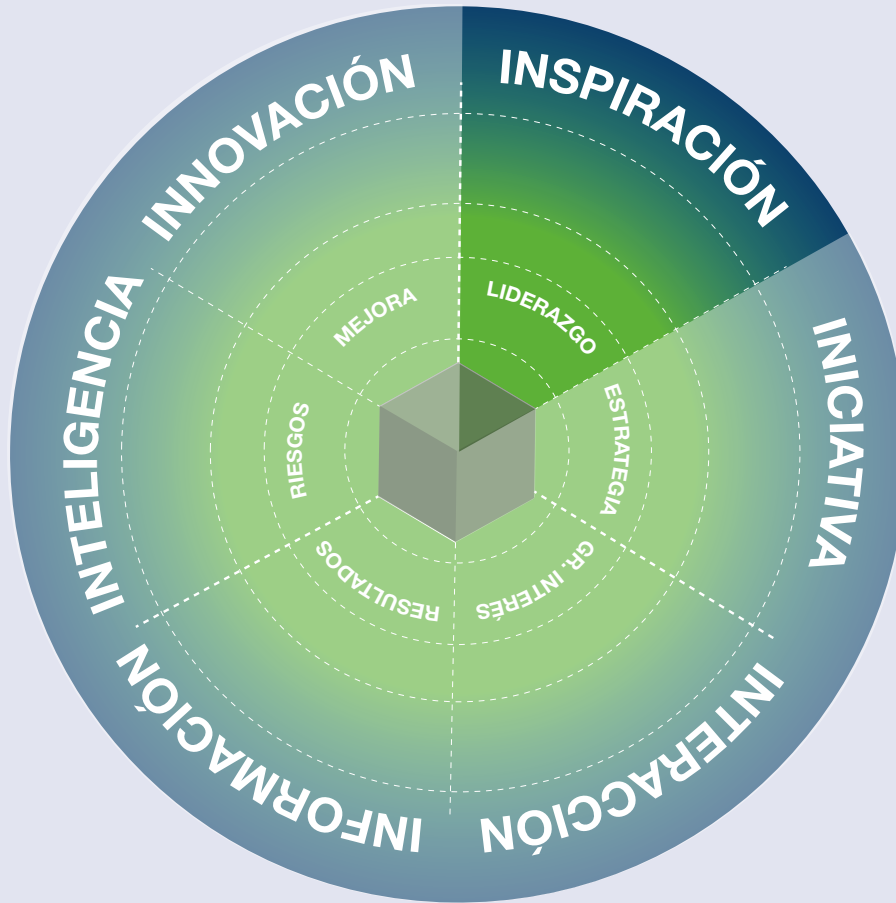
Bienvenidos a la Calidad que viene... Bienvenidos a la Calidad Abierta.

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 liderazgo a la inspiración

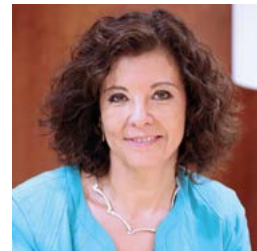
El liderazgo es la esencia de la gestión de las Organizaciones. Existe una extensa bibliografía y un catálogo muy amplio de documentación o referencias al respecto, y aunque todo el mundo parece tener una idea más o menos certera de lo que significa, a lo largo de este artículo profundizaremos en el concepto de liderazgo, desarrollando respuestas posibles a algunas cuestiones fundamentales.

Una definición que corresponde al sentido generalmente aceptado de líder es la de **aquella persona capaz de influir en otra**. Por tanto, se puede decir que **Liderazgo es influencia**. Nada más y nada menos.

El liderazgo se erige como uno de los factores clave en la gestión de las organizaciones. Es un hecho constatable que éstas necesitan líderes con visión y credibilidad, que inspiren confianza y que se constituyan como motores de cambio a corto, medio y largo plazo.

Sin embargo, en nuestros días algunas organizaciones aún no tienen definido un modelo de Liderazgo, o este es incompleto, dejando un aspecto tan clave para el desarrollo de la organización en manos del sentido común o de la improvisación. En consecuencia, la gestión y desarrollo de nuevos modelos de Liderazgo se muestra como uno de los grandes retos a abordar por las organizaciones durante los próximos años. Para ello, será preciso contemplar las siguientes fases:

- 1) Definir el perfil de liderazgo de acuerdo a la naturaleza de cada organización y a su estrategia.



Manuela Piqueras
Directora General de
Planificación, Calidad
y Organización del
Ayuntamiento de
Alcobendas

Vicepresidenta de la
Comunidad AEC Calidad

- 2) Formar en liderazgo (cursos presenciales, autoformación, coaching, etc.).
- 3) Poner en práctica el liderazgo.
- 4) Evaluar el liderazgo (cuestionarios, evaluación 360°, encuestas de clima/satisfacción).
- 5) Mejorar el liderazgo (una vez revisado el liderazgo, se diseñarán planes de mejora).

ESTILOS DE LIDERAZGO

Se puede afirmar que no existe un estilo de liderazgo ideal para todas las situaciones y todas las personas. Es necesario tener la habilidad de identificar qué tipo de liderazgo tenemos que emplear en cada momento. Los líderes deben tener la capacidad para adaptarse a las circunstancias del entorno y a las características de sus colaboradores y de sus organizaciones, tal y como Trinidad Yera afirma "En este ciclo histórico con incertidumbres, la modernidad sin seguridades fluye y en esta vacilación en la que se nos obliga a vivir, la flexibilidad se convierte en una condición indispensable para la supervivencia personal e institucional".

El estilo de liderazgo debe tener en cuenta el nivel de madurez que tienen sus colaboradores para realizar las tareas asignadas. En función de este nivel de madurez, el líder tiene que decidir:

- Qué nivel de control y dirección va a ejercer sobre el trabajo encomendado.
- Qué nivel de apoyo emocional y comunicación va establecer con el empleado.

Los colaboradores se pueden encontrar en 4 estadios de madurez:

- **M1. Baja madurez técnica y baja motivación.** Esto exige un estilo DIRECTIVO.
- **M2. Baja madurez técnica y alta motivación.** Esto exige un estilo PERSUASIVO.

→ **M3. Alta madurez técnica y baja motivación.** Esto exige un estilo PARTICIPATIVO.

→ **M4. Alta madurez técnica y alta motivación.** Esto exige DELEGAR.

DIRECTIVO. El líder toma decisiones unilaterales que son seguidas sin comentarios y, por tanto, no se cuestionan.

PERSUASIVO. Comunicación unilateral, el líder decide el papel de los colaboradores y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuándo y dónde realizarla.

PARTICIPATIVO. Líder y colaborador participan en la tarea de la decisión mediante la comunicación bilateral y conducta facilitadora por parte del líder. El líder está más dispuesto a tomar en cuenta las opiniones o el trabajo de los empleados antes de tomar una decisión final.

DELEGAR. El colaborador tiene una amplia iniciativa para ejecutar la tarea. El estilo de liderazgo de delegación es aquél en el que el líder asume un papel más discreto, indicando al colaborador qué debe hacer y le otorga la autoridad para realizar la labor.

El líder ideal no existe... pero un líder eficaz es ante todo un líder que se adapta a circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas, porque como dijo Miguel de Unamuno "el progreso consiste en el cambio". Un líder debe saber cambiar de estilo para adaptarse a cada nueva situación porque no debemos olvidar que un estilo eficaz puede convertirse rápidamente en ineficaz. En cualquiera de los estadios de madurez es necesario dar la oportunidad y la confianza a los colaboradores, posibilitando el desarrollo de las personas.

Y es precisamente desde este liderazgo situacional, evolucionado de los Estilos de Mando tradicionales, de donde brota el actual **Neuroliderazgo** orientado en percibir el **comportamiento humano en las organizaciones**, en su integridad.

Este nuevo paradigma supone un desafío intelectual y actitudinal puesto que hay que pasar de utilizar simplemente herramientas externas para la gestión y combinarlas con instrumentos internos de liderazgo consciente.

Esta transición inexcusable en los contextos actuales es factible gracias a la

Neurociencia que irrumpe en el espacio de la dirección de personas con innovadores conocimientos sobre el **funcionamiento del cerebro y el aprendizaje humano** convirtiendo el Liderazgo en Neuroliderazgo para facilitar maneras diferentes de saber, saber hacer y saber sentir en el fluir organizativo.

PERFIL DEL LÍDER

El perfil de los líderes ha evolucionado y hoy se espera que toda persona identificada como líder reúna una serie de habilidades y/o valores, destacando los siguientes entre los más importantes:

- Tiene una actitud positiva.
- Tiene una actitud proactiva.
- Tiene habilidades de comunicación.
- Sabe escuchar.
- Sabe trabajar en equipo.
- Tiene habilidades para resolver problemas y conflictos.
- Sabe controlar sus emociones.
- Tiene empatía / sensibilidad hacia las personas.
- Tiene autoconfianza.
- Sabe motivar a los demás.
- Proporciona un sentido de dirección.
- Sabe tomar decisiones.
- Asume riesgos.
- Acepta y aprende de las críticas.
- Dedicar un esfuerzo extra para analizar el entorno.

- Es flexible y sabe adaptarse a distintos escenarios.
- Creatividad / Imaginación.
- Tiene pasión y por ello es capaz de traducir la visión y la misión en actividades cotidianas.

FACTORES ASOCIADOS

1. Liderazgo y Capital Humano

¿Quién no ha escuchado alguna vez la pregunta “el líder nace o se hace”? Si bien es cierto que hay personas que parecen tener mayor predisposición a asumir el rol de liderazgo, éste se puede aprender porque nadie nace sabiendo el modo de dirigir un equipo de personas. Todos podemos ser “líderes” si nos lo proponemos. Es posible entrenar a los líderes para que adopten las conductas necesarias que sean garantía de éxito. Para ello, será necesario aprender unas habilidades que se deberán potenciar (desarrollo personal) porque **el liderazgo se perfecciona diariamente, no en un día.**

Ahora bien, también es importante destacar que así como el líder se hace, también se deshace. Si pierde la confianza de sus colaboradores, perderá también su capacidad de liderazgo. Y es que, si hay una cuestión clara, esa es que sólo hay líder si hay seguidores.

Un aspecto importante del liderazgo es la vocación de servicio que debe mostrar el líder. Es de vital relevancia que el líder tenga un **proyecto compartido con su equipo.** Se podrá disponer de la mejor tecnología, procesos, etc., pero sin la participación decidida y comprometida de los equipos no se llegará a ningún objetivo, o, si se llega, será de forma temporal y ese esfuerzo no perdurará en el tiempo. El propósito de los líderes debe ser, por tanto, perfeccionar el desempeño de su equipo, mejorar la calidad y, simultáneamente, hacer que sus colaboradores se sientan orgullosos de su trabajo. Es la idea que trató de transmitir Dan Reiland, vicepresidente de desarrollo de liderazgo de Injoy, cuando afirmó “Preocúpate más en hacer que otros se sientan bien consigo mismo que hacerlos sentir bien contigo”.

No se debe olvidar que los líderes tienen un papel muy activo en el ambiente que se genera en el equipo. Sus actitudes y comportamientos constituyen un mensaje para “su gente”. De ahí que los líderes efectivos se preocupan y ocupan de las personas y “predican con el ejemplo”. Sin duda, una



Dan Reiland, vicepresidente de desarrollo de liderazgo de Injoy, afirmó: “Preocúpate más en hacer que otros se sientan bien consigo mismo que hacerlos sentir bien contigo”.



Como dijo tan atinadamente Dwight D. Eisenhower: “Nunca escucharon lo que yo decía, pero siempre observaron lo que hacía”.

cara amable de un líder implicado facilita que los colaboradores estén motivados, aporten ideas y remen en la misma dirección. No puede haber líderes si no existen equipos que deban ser liderados.

Como dijo tan atinadamente Dwight D. Eisenhower: *“Nunca escucharon lo que yo decía, pero siempre observaron lo que hacía”.*

Además de la sensibilidad hacia las personas a las que nos acabamos de referir, otra característica importante que debe poseer una persona líder es el conocimiento de uno mismo. Cuenta la leyenda que cuando un emperador japonés era entronizado se le hacían tres regalos: Una espada, que representaba el poder de la fuerza, un cofre lleno de joyas y piedras preciosas, representado el poder de lo material, y un espejo, que representaba el poder del conocimiento, con una leyenda grabada que decía: “Conócete a ti mismo antes de intentar conocer a los demás”. Este autoconocimiento de los puntos fuertes y débiles de cada uno es la base para mejorar la eficacia como líderes.

2. Liderazgo y Motivación

La motivación y el liderazgo son como hermanos y no se puede concebir un líder que no motive a los demás. Existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce la persona líder y la motivación de su equipo de colaboradores.

Hay diversas acciones que un líder puede implementar para fomentar la motivación de sus colaboradores:

- 1). Inspirar confianza:** La confianza que las personas depositen en el líder influye en su grado de motivación. Por ello, el líder debe ser una persona que conoce muy bien las funciones y responsabilidades de sus colaboradores, da respuestas y razones cuando es necesario, explica los “porqués” de las cosas y trata de mantener su palabra.
- 2). Orientar:** En cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, instrucciones de trabajo, etc. Para ello, debe establecer los canales de comunicación/información necesarios y se preocupa de que las herramientas utilizadas a tal fin sean útiles y efectivas.
- 3). Facilitar la comunicación y participación:** Promueve la participación del grupo, alienta al mismo en la toma de decisiones y

solución de problemas, premia las buenas ideas, crea un clima que incita la creatividad, valora las aportaciones que hacen sus colaboradores, escucha las sugerencias, valora las mismas y da respuesta a quien las ha promovido.

- 4). **Fomentar el trabajo en equipo:** Cuando se trata de grupos, el líder debe tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación del mismo: saber a quién poner en cierto grupo de trabajo, reconocer un mal clima grupal y evitar situaciones no deseables.
- 5). **Ofrecer retroalimentación (feed-back):** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. Tal es así que incluso un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. La falta de retroalimentación suele producir en el colaborador una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su trabajo.
- 6). **Proporcionar recompensas relacionadas con el rendimiento (desempeño):** No sólo basta con dar feedback, sino que además a veces es necesario proporcionar una recompensa apropiada, llámese remuneración, promoción, reconocimientos, etc.
- 7). **Gestionar los conflictos adecuadamente:** Identificando la fuente, analizando sus causas, manteniendo una actitud acorde con la naturaleza y gravedad del problema, definiendo planes de acción para su resolución e implicando a las personas afectadas.
- 8). **Gestionar el conocimiento:** La gestión del conocimiento va a permitir al líder conocer qué saben sus colaboradores y aplicar dichos conocimientos a la mejora del conjunto de la organización.
- 9). **Hacer "interesantes" las tareas que desempeñan sus colaboradores:** El líder, en la medida de lo posible, debe hacer un análisis minucioso de los puestos de sus colaboradores. El líder no debe olvidar preguntarse constantemente "¿es posible enriquecer este puesto para hacerlo más atractivo e interesante?". A tales efectos, debe fomentar la opinión de las personas de su equipo, promoviendo oportunidades para que desarrollen nuevos métodos de trabajo más eficaces.

10). Ser exigente: Teniendo claro los objetivos y caminos que hay que recorrer y con quién es adecuado recorrerlos.

3.- Liderazgo y Gestión del Cambio

La incertidumbre del futuro inmediato, la complejidad de las situaciones dentro de las organizaciones y el hecho de que las personas se están transformando profunda y permanentemente, ha creado un entorno, en el que es un secreto a voces que **liderazgo, innovación y gestión del cambio tienen que ir inexcusablemente de la mano.**

Un líder debe de reconsiderar continuamente sus paradigmas y constituirse como un motor de cambio para la organización. El proceso del cambio es la clave del liderazgo en el momento actual. Se buscan líderes que sean capaces de transformar las organizaciones actuales en las organizaciones del futuro. Asumir el liderazgo significa tomar parte activa a la hora de gestionar el cambio necesario en la organización para asegurar el éxito de la misma. Los líderes deben comunicar a sus empleados cuál es el cambio que se quiere lograr y motivarlos para llevarlo a cabo porque para gestionar la rutina, para controlar los procesos conocidos y dominados no hacen falta líderes, bastaría con un administrador o un mero gestor ("administrar es hacer las cosas bien y liderar es hacer las cosas correctas"). En cualquier caso, el error es posible, es humano, es incluso un derecho, pero no hay mayor error que evitar el cambio... porque es inevitable.

Conviene no olvidar que un buen líder puede ser un mal gestor y un buen gestor puede ser incapaz de liderar un equipo. Como bien decía el gurú Stephen R. Covey "La mayoría de las organizaciones están sobre-gestionadas y sub-lideradas".

En resumen, y a modo de conclusión, los líderes de hoy en día deben cumplir con cuatro características básicas:

- Han de tener ideas muy claras y coherentes, lo que les permite poder explicarlas de una manera sencilla a sus colaboradores.
- Tienen que ser capaces de motivar a las personas hacia esas ideas y de promover la automotivación, a través de su entusiasmo, de su convencimiento, de su capacidad de comunicación, etc.
- Deben ser colaboradores que den ejemplo.

- Estamos inmersos en un cambio de era donde nada es estable. Se necesita una reformulación constante de criterios, objetivos, estrategias, etc. Un líder ha de ser dinámico, adaptativo y vital.

GESTOR	LÍDER
Mantiene la organización	Desarrolla la organización
Administra	Innova
Conserva	Desarrolla
Se centra en sistemas y estructura	Se centra en las personas
Confía en el control	Inspira confianza
Tiene una visión a corto plazo	Tiene una perspectiva a largo/medio/corto plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Acepta el statu-quo	Busca retos
Imita	Crea/Origina
Es el clásico buen soldado	Es la persona que no depende de nadie
Hace las cosas bien	Hace las cosas que se deben hacer

Un líder tiene que provocar y trabajar en ambientes y entornos agradables que inspiran confianza, creatividad y felicidad → factores clave que garantizan además la productividad, la innovación y competitividad en las distintas organizaciones.

Una frase de Mac Kroupensky con la que no puedo estar más de acuerdo; "Para ser un gran líder, primero hay que ser un gran ser humano".



Una frase de Mac Kroupensky con la que no puedo estar más de acuerdo; "Para ser un gran líder, primero hay que ser un gran ser humano".

BIBLIOGRAFÍA INTERESANTE SOBRE LIDERAZGO

- "El liderazgo ético: Un desafío de nuestro tiempo". Emiliano Gómez López (Ediciones Gestión 2000), 2016.
- "Liderazgo, cómo convencer a los demás", Dale Carnegie (Edhasa), 2014.
- "Liderazgo", Daniel Goleman (Ediciones B), 2013.
- "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo". María Teresa Palomo Vadillo (Esic), 2013.
- "El líder que no tenía cargo: una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa y en la vida", Robin S. Sharma (Grijalbo), 2010.
- "Liderazgo sin límites. Manual de supervivencia para managers". Marty Linsky; Ronald A. Heifetz (Paidós), 2003.
- "Fish! La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación", Stephen C. Loudin, Harry Paul (Empresa Activa), 2003.
- "La lección de Shakespeare. Consejos acerca del poder y el liderazgo". John O. Whitney; Tina Packer (Paidós), 2001.
- "El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa". Santiago Álvarez de Mon (Pearson Educación), 2001.
- "La inteligencia emocional", Daniel Goleman (Kairós), 1996.
- "El liderazgo centrado en Principios", Stephen R. Covey (Paidós), 1993.
- Los post de Trinidad Yera. <http://blogs.unir.net/trinidad-yera/3155-te-consideras-un-analfabeto-tecnologico>.

Liderazgo Transversal

“LA CULTURA ES LO QUE SUCEDE CUANDO NADIE ESTÁ MIRANDO”

Nos enfrentamos, desde la empresa y a la sociedad, a un proceso de cambio del paradigma dominante. Sin detallar las causas (que son diversas e interrelacionadas) sus consecuencias son percibidas en nuestra actividad profesional y personal.

No es un cambio coyuntural que, con el tiempo, debería revertir a la situación anterior. Ningún cambio ocurre sin dejar huella en cualquier sistema. La profundidad y trascendencia del cambio puede desembocar en una evolución, una transformación o un cambio disruptivo. En el mundo empresarial nos enfrentamos a un cambio disruptivo.

Nuestras organizaciones y sus directivos (líderes), como consecuencia de una cultura consolidada en el viejo paradigma, se encuentran mayoritariamente centrados en la continuidad y en el cumplimiento de los objetivos de negocio. Son organizaciones reactivas, que actúan como “consecuencia de” (respondiendo a métricas y escenarios pasados y no presentes ni futuros) y, por tanto, no están alineadas con la estrategia. Los paradigmas, las perspectivas, los objetivos, la cultura, el modelo de organización y de liderazgo no corresponden al escenario competitivo real al que la empresa debe y deberá enfrentarse. Se sitúan atrás en el tiempo.

En este sentido, desde la visión de la Calidad Qin, entendemos que es necesario un modelo de liderazgo que pueda dar respuesta adaptativa a este nuevo escenario. No pretende ser la respuesta definitiva. Estamos en el



Antonio Robles
Socio Director de Resulta2

proceso de cambio y, por tanto, en la definición de los requerimientos definitivos de este nuevo paradigma emergente. La propuesta de la Calidad Q_{in} sólo pretende ofrecer una visión más de un modelo de liderazgo que ayude a las empresas en esta transformación. Sin duda, y junto a este nuevo líder, la visión avanzada de la gestión por procesos acompaña, de manera necesaria, y fortalece a este nuevo líder.

Sin embargo, asumir este nuevo modelo de liderazgo y, por tanto de organización, debe responder a la "aceptación" del cambio disruptivo de paradigma. Muchas organizaciones (determinadas, en muchas ocasiones, por una cultura arraigada y obsoleta) y sus líderes y altos ejecutivos se encuentran muy lejos de interiorizar este cambio. Es explicable y comprensible, desde el plano humano y organizacional pero también es imprescindible iniciar el cambio cuanto antes para asegurar la continuidad de la empresa.

LA TRANSVERSALIDAD, UNA RESPUESTA ADAPTATIVA

Asistimos al nacimiento ahora de nuevas funciones transversales en las organizaciones más avanzadas como respuesta adaptativa a este nuevo escenario económico, vinculada directamente a procesos de transformación cultural y estratégica de las organizaciones. Funciones como Experiencia de Cliente, Innovación o Transformación Digital atraviesan horizontalmente los organigramas, coordinando personas de diferentes áreas funcionales y con diferentes grados de responsabilidad, buscando profundidad, eficiencia y agilidad en el despliegue de las estrategias.

La Calidad, que ha sido un eje de transformación cultural en las empresas y en los modelos productivos de los países, es la función transversal por excelencia hasta que quedó arrinconada por una visión cortoplacista del negocio, vinculada, casi de manera exclusiva, al cumplimiento de las normas y a la obtención de las certificaciones. Desde su inicio, la Calidad (y más tarde el resto de Sistemas de Gestión) se ha sustentado en una visión de las organizaciones transversal y diversa: la Gestión por Procesos. Hoy en día, con la excepción de Customer Experience, estas nuevas funciones transversales se ponen en marcha "inventado" el modelo de gestión e integrando, de manera desestructurada, herramientas y metodologías que la Calidad y la Gestión por Procesos conocen desde hace décadas.

La transversalidad, en el siglo XXI y en el marco de esta revolución social y económica, debe ser capaz de dar respuesta a retos críticos en las organizaciones:

Las organizaciones se aplanan cada vez más

Los modelos organizativos piramidales, con funciones extraordinariamente delimitadas, daban respuesta a modelos de negocio donde el "recurso humano", primero en la línea y, más tarde, en su gestión burocrática y de control, era especializado y con un ámbito de decisión reducido. Estas organizaciones, donde la inteligencia y el talento se situaban en la cúspide de la pirámide, han quedado obsoletas ante la disrupción tecnológica y, por tanto, ante la llegada de la tecnología en la gestión del negocio y en la producción. La economía del conocimiento se ha impuesto, reduciendo el tamaño de las organizaciones para ser más ágiles, más eficientes, más innovadoras, más proactivas y más adaptables.

Las nuevas funciones transversales adelantan, en nuestra opinión, el futuro modelo básico de organización, centrado en personas y funciones dentro de procesos de negocio donde el cliente se encuentra en el inicio, en el desarrollo y en el final, bien como cliente-transaccional, bien como parte interesada o grupo de interés (cliente no transaccional).

Los nuevos líderes no se sitúan exclusivamente en la cúspide de la pirámide y se distribuyen a lo largo de toda la organización asumiendo este rol o cualquier otro, en función del proceso y de su posición en la cadena de valor (interna o externa).

El liderazgo se distribuye en toda la organización, llevando a la detección, gestión y retención del talento a una posición estratégica en las futuras empresas. Los líderes transversales serán "gestores de talento".

El cambio de paradigma es olvidarnos de gestionar Recursos Humanos, para pasar a facilitar el desarrollo de "Humanos con Recursos".

El cambio es permanente

La aceleración exponencial de la innovación, determinada por la caída de las barreras que diferenciaban sectores o que limitaban el acceso por precio o dimensión de la organización, demanda empresas ágiles, en transformación permanente, eficientes en el hacer y capaces de integrar los cambios en el entorno en cada parte del proceso y en tiempo real. Los líderes transversales deberán, por tanto, ser gestores del cambio, desde la escucha del entorno, la anticipación, el impulso y la transformación. No se trata de gestionar el cambio, ya que este es inevitable, se trata de provocar-

los de forma que lo aprovechemos para añadir valor a nuestra organización.

Un mundo diverso

La homogeneidad ha dado paso a la heterogeneidad. No sólo hay que gestionar profesionales procedentes de áreas funcionales diversas, también hay que gestionar personas de culturas y naciones diferentes de diversas edades y de perfiles demográficos distintos. La diversidad, que en la naturaleza asegura la adaptación al entorno, será la clave. En las visiones más avanzadas, los líderes transversales deberán ser capaces de colaborar con profesionales de compañías distintas, incluso competidores, dentro de la cadena de valor interna de la compañía. La hibridación, un concepto ligado a la transformación digital, será la norma.

El valor de las emociones

Las personas están en el centro de las empresas y de los equipos; las personas entendidas no como herramientas o recursos, si no como seres completos, integrales, con capacidades, con sentimientos, con conocimientos y con potencialidades. En la visión del liderazgo transversal la gestión de las relaciones con los equipos y las personas se sustenta en la inteligencia emocional, la empatía, la motivación, el desarrollo de las personas y la resolución de conflictos. Cualquier cambio profundo, cualquier innovación, nace de saber lo que no quiero y revelarnos contra ello, esto puede producir miedo o el impulso para lanzarnos a la búsqueda de algo indefinido que nos satisfaga más. Esto es una función puramente emocional, por tanto saber gestionar adecuadamente las emociones, el uso del hemisferio derecho del cerebro en la gestión se convierte en algo crucial. No hay transformación ni innovación sin emoción.

La gestión de las comunidades

En este nuevo escenario las empresas han dejado de ser "entes" aislados, centrados exclusivamente en la obtención de beneficios para sus accionistas. Las empresas forman parte de una compleja comunidad de partes interesadas, de personas, grupos, empresas e instituciones que se ven influidas o influyen en el desarrollo de las compañías. La gestión de las distintas comunidades (grupos de interés o partes interesadas) debe formar parte de cualquier actividad de las empresas y deben estar medidas y gestionadas en cada una de ellas. El cliente (interno o externo) es el principio.

El cambio requiere talento

El liderazgo surge en cualquier punto de la organización y en cualquier momento. Las exigencias de agilidad, eficiencia, innovación, resolución de conflictos, creatividad... tienen en las personas con talento su piedra de toque. La detección, gestión, desarrollo y retención del talento es crítico para las empresas y las grandes corporaciones focalizan sus esfuerzos en desarrollar ecosistemas y culturas que permitan atraer y retener el talento en un cóctel complejo de retribución, organización, carrera profesional, valores y visiones.

La visión del conjunto

Las empresas son un organismo vivo y son la concreción del modelo organizativo por el cual los seres humanos nos orientamos a un objetivo. Son, por tanto, un sistema donde la energía, la información, los recursos fluyen con un objetivo. La gestión de este sistema es mucho más compleja que la gestión de un organigrama o una cadena de producción. Las interacciones e influencias entre todos los actores y factores derivan en un sistema complejo que debe ser entendido y gestionado. La inteligencia colectiva es el valor emergente en esta visión sistémica, de conjunto, donde el resultado final es mayor que la suma de las partes.



Los 7 liderazgos del líder transversal

Desde nuestra perspectiva, el liderazgo transversal es la suma de otros liderazgos, donde cada uno de ellos debe responder a los retos del nuevo paradigma.

Liderazgo sin autoridad jerárquica, sustentado en la auto-confianza, en disfrutar de mi trabajo, en la persuasión, en la influencia, en altas capacidades para comunicar e influir en profesionales de áreas funcionales diversas, en saber que sea cual sea mi posición, puedo hacer que las cosas sucedan sin necesidad de exhibir mi autoridad jerárquica.

Liderazgo transformador, Aquel que provoca el cambio a través de las personas, que se encuentra cómodo liderando en la ambigüedad y la incertidumbre, que provoca la innovación y la transformación de la compañía. Es aquel que prefiere generar compromiso en vez de dar obligaciones, que opta por la confianza en vez del control, que no penaliza el error, sino que lo implanta como herramienta de aprendizaje, que mediante la inteligencia emocional genera tensión creativa en vez de presión emocional. En definitiva un líder transformador no es el que soluciona problemas, es aquel que crea problemas que merecen la pena ser solucionados por que aportarán valor a la organización

Liderazgo integrador, con altas capacidades para gestionar personas de distintas funciones, de distintas generaciones y distintas culturas. Entiende los diferentes estilos de comportamiento de las personas, y se adapta para lograr resultados. Distingue entre juicios y opiniones, y facilita la expresión de las opiniones pero lidera en base a hechos. Sabe que de la diversidad del equipo nacen las sinergias y las nuevas oportunidades, por tanto está en la búsqueda constante de incorporar nuevas realidades a la organización.

Liderazgo emocional, conociendo como las emociones influyen en las decisiones de las personas, y como consecuencia saber canalizarlas de forma positiva para lograr que las personas estén dispuestas a poner su talento y creatividad al servicio de la organización

Liderazgo centrado en cliente, interno o externo, actuando como facilitador, consejero, colaborador y no censor. Es aquel que facilita que las personas de la organización vean a sus colaterales, superiores, colaboradores, en definitiva a todos sus Stakeholders, como clientes y no como piezas de una cadena de producción. Es aquel que facilita que la organización se en-

foque en la detección de necesidad y aportar soluciones de valor para resolverlas, y no solo en enfocar a la organización a la ejecución de las tareas propias de la función.

Liderazgo motivador, capaz de generar una visión compartida, logrando el compromiso de cada uno de los miembros del equipo en pos de esa visión. Facilita que sepan que, tanto lo que hacen como lo que dejan de hacer, influye positiva o negativamente en los resultados. Sabe definir claramente el para que pertenecemos a esta organización.

Liderazgo eficiente, en busca de la excelencia, basado en la confianza y no en la exigencia, centrado en el logro y en los resultados como parte de cada proyecto y no en la ejecución de tareas, con capacidad para resolver problemas y con una visión sistémica de la organización, esto es, ser capaz de ver el resultado y las sinergias sin estar influenciado por los resultados de las partes.



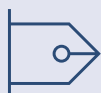
Todos ellos conforman la visión del líder transversal, del QLíder, en las organizaciones competitivas y eficientes. Para la Calidad, la transversalidad no es una novedad y contamos con las metodologías, las herramientas y la experiencia acumulada para desarrollarla en nuestras organizaciones. La Gestión por Procesos Avanzada es la infraestructura que facilita que estas

funciones transversales sean gestionadas y desplieguen la estrategia, articulen las organizaciones y se constituyan, además, en el nexo de unión entre el viejo y el nuevo paradigma. Ahora es el momento de comenzar a conformar la cultura organizacional que permita no sólo la transversalidad también la detección y el desarrollo de múltiples líderes transversal que innoven, motiven, gestionen e impulsen a nuestras empresas.

¿Un QLíder debe ser exclusivamente un profesional de la Calidad? Sin duda, no. Desde nuestra visión, abierta e integradora, las competencias de un QLíder son las competencias de todos aquellos que desarrollan y desarrollarán este rol transversal en las empresas. Sin embargo, el conocimiento de la disciplina Calidad también debe formar parte de la formación del QLíder, como debe formar parte de la formación imprescindible de cualquier profesional en posiciones de gestión.

El liderazgo transversal es una necesidad y una respuesta adaptativa a los cambios en el entorno ●

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. ●

