



De la Mejora a la Innovación

7/7

UNA APROXIMACIÓN
METODOLÓGICA A
LA CALIDAD QUE VIENE

CUADERNOS
DE
CALIDAD



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

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

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

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

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



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



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

MIGUEL UDAONDO

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Desde la AEC, sinceramente, gracias a:



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



De la mejora a la innovación

Las capacidades inimitables y particulares de una organización para satisfacer los requisitos que evalúa el cliente son las que la posicionan de manera única.

Las empresas desarrollan una serie de capacidades relativas a los procesos de trabajo, a cómo se organizan y coordinan internamente y externamente con proveedores y socios. Son las características propias e inimitables de estas capacidades las que permiten a una organización tener un posicionamiento que satisfaga dichos requisitos de cliente y que le permita competir de manera efectiva, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.

**PERO LA CALIDAD ES TAMBIÉN UNA CAPACIDAD TRANSVERSAL, QUE
CONVIERTE A LA ORGANIZACIÓN EN UNA ENTIDAD EN CONTINUO
APRENDIZAJE, BASADA EN DATOS Y ORIENTADA A CLIENTE**

Algunas organizaciones entienden y abordan la calidad de sus productos y servicios, y su mejora, como algo externo, como una simple mejora de la percepción del cliente. Si bien es cierto que la percepción es fundamental para la compra y fidelización por parte del cliente, este concepto de calidad resulta incompleto. Es preciso desarrollar la calidad como una capacidad transversal de la organización. En este sentido, existen organizaciones que se enfocan en desarrollar y poner en práctica procesos internos transversales que produzcan como salida un producto o servicio de alta calidad, percibido como tal por el cliente. Este enfoque de calidad como capacidad a construir, a lo largo de toda la empresa, exige un fuerte cambio de menta-



Patricia Acosta Soler
Gerente Marketing
Estratégico en Orange

Vicepresidenta de la
Comunidad AEC Calidad



Marcos Fernández Martín
Director de
Altran Business Consulting

lidad, que rara vez sucede. Una empresa puede copiar de los competidores y adoptar una serie de herramientas de gestión de la calidad y, sin embargo, no contar verdaderamente con esta capacidad, por su falta de transversalidad y cambio en el modo de pensar. Las empresas que apuestan por esta capacidad, logran un profundo conocimiento de sus procesos y clientes, lo que les permite desarrollar nuevos productos y servicios más acordes a las necesidades de sus clientes. La organización se convierte en una entidad en continuo aprendizaje, enfocada en el cliente, que basa la resolución de sus problemas en los datos y su análisis, que trabaja en equipos transversales y donde la Dirección lidera esta capacidad.

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD HAN GUIADO A LA EMPRESA A TRAVÉS DE UNA MEJORA INCREMENTAL CONTINUA (TQM, LEAN, SIX SIGMA) HASTA ALCANZAR SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Todos los métodos y aproximaciones en el ámbito de la calidad se caracterizaban por ser utilizados y afectar a todas las áreas y funciones de una organización habilitadores internos para alcanzar los objetivos.

Metodologías como la gestión de la calidad total (TQM), desarrolladas ya en las décadas de los 50 y 60, se han asegurado de lograr unos procesos repetibles, medibles y observables, reconocer los intangibles que le afectan, observar el uso que hace el cliente del producto en su espacio para después mejorarlo y mejorar también el proceso de desarrollo, así como para identificar nuevas aplicaciones del mismo.

Estas metodologías se orientaron a crear una conciencia y cultura de la calidad, involucrando a toda la organización y a las personas que trabajan en ella.

Esta aproximación evolucionó y ha tenido sus máximos exponentes en la metodología Lean, cuyo objetivo es la entrega exacta de lo que quieren los clientes sin problemas, demoras, molestias, errores; y Six Sigma, enfocada a la reducción de la variabilidad y los defectos.

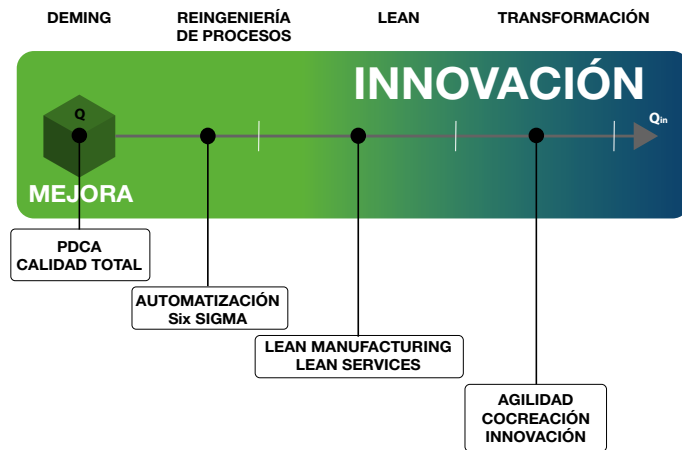
ESTA CALIDAD, ÚTIL Y NECESARIA EN LAS EMPRESAS, HA ESTADO ASOCIADA A LA MEJORA INCREMENTAL, Y POR TANTO A LA INNOVACIÓN SOSTENIDA, DIFERENTE DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA

Clayton M. Christensen expuso que las empresas, una vez posicionadas en un producto o servicio, tienden de manera natural a innovar en figuras de mérito del mismo, de manera incremental en ciertos atributos (innovación

sostenida). Y lo hacen a un ritmo más rápido de lo que evolucionan las necesidades de los clientes. Crean productos por encima de las necesidades de gran cantidad de clientes. De esta forma, progresivamente, se ven obligados a centrarse en los segmentos Premium con necesidades superiores y desatienden los segmentos inferiores. Este hecho abre la puerta a nuevos competidores que pueden ofrecer una alternativa disruptiva (innovación disruptiva) al segmento inferior desatendido.

SIN EMBARGO, LA CALIDAD TAMBIÉN SE ASOCIA AL CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE A LAS CONDICIONES CAMBIANTES; LO QUE LA HABILITA PARA EL RETO DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA

La flexibilidad permite a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes de la demanda (en cantidad y atributos deseados), de proveedores y suministro, de la fuerza de trabajo y del propio proceso. La flexibilidad es clave en la personalización de los productos y servicios. Se han desarrollado métodos (Dell, Amazon, Burger King, UPS, Zara, etc.) que permiten mayor o menor personalización, sin abandonar la estandarización y las economías de escala, siempre imprescindibles para la viabilidad del negocio.



“La Calidad como capacidad interna, con todos sus atributos anteriores y el reto de la innovación disruptiva, se ve afectada por una serie de tendencias, cuya respuesta le exige ya ir más allá de la mejora incremental hacia el rol de función transformadora de la organización.”

Quizá resulte útil hacer un recorrido reflexivo sobre cómo han ido evolucionando en el tiempo estos conceptos.

La Calidad como capacidad interna, con todos sus atributos anteriores y el reto de la innovación disruptiva, se ve afectada por una serie de tendencias, cuya respuesta le exige ya ir más allá de la mejora incremental hacia el rol de función transformadora de la organización.

La Calidad como capacidad interna y transversal, que convierte a la organización en una entidad en continuo aprendizaje, enfocada en el cliente y su satisfacción, sigue siendo totalmente válida y se debe profundizar en su implantación. No obstante, existen una serie de tendencias transformadoras que obligan a la Calidad a evaluar, de nuevo, qué significa "enfoque a cliente", "mejora basada en datos", "transversalidad", "flexibilidad", "innovación disruptiva y sostenida", "mejora continua incremental o no", entre otros. Hemos identificado las siguientes tendencias:



"Liderazgo significa comprender y compartir un propósito común. Sin ello no puede haber liderazgo efectivo".
John Adair, académico británico experto en liderazgo

- Calidad experiencial, más emocional, con evaluación inmediata y omnipresente
- Más personalización posible a un coste razonable, gracias a la tecnología digital: de la economía de masas a la personalización del proceso, servicio y producto. Surgimiento de la economía colaborativa
- El auge de los ecosistemas y las redes de partners, que colaboran en igualdad de condiciones y con fuerte interdependencia
- Estrategias adaptativas: ciclos más cortos y con objetivos en entorno de incertidumbre. Auge del concepto de modelos de negocio.
- Tecnología, de la automatización a la digitalización. Analítico y big data

Calidad experiencial, más emocional, con evaluación inmediata y omnipresente por parte de cualquier persona que ha tenido algún contacto con el producto o servicio

La experiencia es la clave hoy en día. Existe una gran cantidad de experiencias a nuestro alcance. Buscamos proveedores que ofrezcan un servicio cuya experiencia de uso, de compra, de ayuda, etc. sea consistente y diferente. También debe ser enriquecedora. Y que lo sea de una manera intencional por su parte. Nos identificamos con la marca que consumimos, con la experiencia que nos hace sentir, convirtiéndose en un medio de expresión propio, que proyecta nuestro estilo de vida y aspiraciones. Al mismo tiempo, buscamos la experiencia inmediata. Y por todo ello, los consumidores estamos dispuestos a pagar una mayor prima en el precio. Marca y experiencia de cliente están fuertemente relacionados. S. Smith y J. Wheeler, en

su obra *Managing the Customer Experience*, denominaron a este fenómeno *Branded Customer Experience*[®], cuyos beneficios son la fidelidad de los clientes y unos márgenes de negocio atractivos.

Pero, ¿qué hacen las organizaciones cuyos clientes son fieles, disfrutan de una gran experiencia y muestran orgullosos la marca? Los mismos autores indican que estas organizaciones han creado y mantienen una visión diferente al resto de competidores sobre el producto, que es creíble y enriquecedoras para el cliente. También se dotan de una identidad visual genuina y comunican su visión de manera consistente y efusiva, tanto internamente como externamente. Y lo más importante, trabajan de manera fiel a esta visión o promesa, alineando procesos, sistemas, formación, comunicación, comportamientos y organización a dicha promesa. Favorecidos por los atractivos márgenes y la seguridad de la fidelidad, cuando existe conflicto entre corto y largo plazo, siempre priorizan lo que beneficia a la marca en el largo plazo, frente al éxito pasajero inmediato. En su conjunto esto crea un círculo virtuoso para la organización:

1. Lo que comunican a sus clientes, accionistas y empleados se traduce en el valor diferencial que se comprometen a proporcionarles, que deben cumplir fielmente en cada interacción del día a día (experiencia de la marca)
2. Dichas interacciones generan una serie de experiencias únicas en los clientes, que a su vez crean unas expectativas acerca de la organización, y por las cuáles llega a ser conocida (marca de la experiencia)

Estas organizaciones son conscientes de que el objetivo no es que los clientes sean fieles, sino de que la empresa sea fiel a sus clientes.

Diversos estudios sugieren que satisfacción no es igual a fidelidad. Según algunos estudios, algunos clientes que han sustituido a sus proveedores por otros, realmente se encontraban satisfechos con ellos. Sin embargo no fue una barrera suficiente. Tampoco el hecho de repetir con nuevas compras significa que el cliente sea fiel a la empresa. En algunas ocasiones, como podría ser la banca, el esfuerzo asociado a cambiar es tan alto que disuade de cualquier intención al respecto. Sin embargo los índices de satisfacción con los bancos no son los más altos. La satisfacción ha pasado a ser algo que se da por descontado, sin valor añadido.

Por último, el cliente más fiel y de mayor valor para la organización pasa a ser el cliente "prescriptor", que está dispuesto a acudir siempre a su proveedor. Además no duda en recomendarlo a familiares y amigos.

En un estudio previo de la firma Gallup con usuarios de ciertos servicios, se concluyó que estos consideraban a las personas de la organización y la interacción con ellos como el factor de mayor relevancia para una buena experiencia, seguido de los procesos y el producto. El espacio físico o virtual, el canal, la promoción y la publicidad quedaron relegados a las posiciones finales. Por tanto, alinear personas, valores, procesos y atributos de los productos y servicios, es crucial para alcanzar las expectativas de los clientes. Las emociones evocadas por el contacto con las personas de la organización, en el entorno de compra o utilización, junto con la imagen particular que la marca posee para el cliente, son las claves de una experiencia de cliente excelente. La empatía pasa a ser fundamental: comportarse de manera cálida, entender los sentimientos del cliente y preocuparse por ellos, así como la sensación de que, en caso de problema, existe al otro lado una "persona" del proveedor que se hace verdaderamente cargo del mismo.



"La economía de la experiencia obliga a la disciplina de Calidad a traspasar sus fronteras tradicionales de la funcionalidad y la satisfacción, colaborando con otras disciplinas."

La economía de la experiencia obliga a la disciplina de Calidad a traspasar su fronteras tradicionales de la funcionalidad y la satisfacción, colaborando con otras disciplinas.

El concepto de experiencia de cliente desafía a la Calidad, obligándola a ir más allá del simple cumplimiento de los requisitos funcionales del cliente, que ya son factores puramente higiénicos. Ahora debe identificar los valores de los usuarios y clientes, analizándolos y ponderándolos para asegurar que los procesos de la organización, en cada interacción, generan experiencias acordes a dichos valores. Cada activo tangible o intangible debe ser coherente con los valores y la experiencia comprometida (imagen, personas, instalaciones, tecnologías de la información, etc.). Estos nuevos requisitos son más difíciles de medir y controlar.

El círculo virtuoso de diseño de la experiencia, expectativas generadas, ejecución y percepción es otro reto:

- Ya no es suficiente con diseñar ciertos activos de la organización ("cómo" en el House of Quality) para satisfacer unas necesidades del cliente ("qué" o CTS, Critical to Satisfaction).

- La Calidad tenía una relación más o menos fluida con el marketing de producto, según la organización en cuestión, sin embargo, esto igualmente ya no es suficiente. Debe aprender a trabajar con el marketing estratégico, con el equipo de estrategia, con el marketing operativo y con comunicación. De nada vale diseñar unas determinadas experiencias acordes a unos valores si la marca diseñada y la comunicación de los valores no son coherentes entre sí.
- Igualmente marca y comunicación son poco útiles si los valores que pretenden transmitir no son coherentes con los valores de la experiencia de cliente. Lo mismo sucede si no se realiza un estudio riguroso de la percepción del cliente, que alimente a diseño, operaciones, marca y comunicación.

La Calidad puede ser un candidato idóneo para gobernar este círculo virtuoso, liderando y alineando a los diferentes equipos de la organización para conseguir las experiencias deseadas. Esto exige transversalidad a la nueva Calidad.

En esta tarea, la mejora continua aplicada a la experiencia, así como la metodología PDCA seguirán siendo imprescindibles, siendo aún más relevante su papel como capacidad compartida por todos los equipos de la organización. No obstante su perímetro tiende a incrementarse: debe potenciar el uso y aplicación de técnicas de innovación sistemática, así como a aprender a lanzar y protegerse de la innovación disruptiva y detectar las necesidades superiores de los usuarios avanzados. Si bien nunca lo ha sido, cada vez queda más patente que el equipo de Calidad debe trascender su fuerte foco, hasta la fecha, en la innovación sostenida que mencionábamos al inicio.

Con todo lo anterior, la disciplina de la Calidad precisa ser flexible, poseer conocimientos multidisciplinares y adoptar un rol de facilitador para transformarse en nueva función dentro de la economía de la experiencia.

MÁS PERSONALIZACIÓN A UN COSTE RAZONABLE
GRACIAS A LA TECNOLOGÍA DIGITAL: DE LA ECONOMÍA DE
MASAS A LA PERSONALIZACIÓN DEL PROCESO, SERVICIO
Y PRODUCTO. ECONOMÍA COLABORATIVA

Para una empresa, ser digital significa hacer un uso intensivo de los activos digitales para en relación con los clientes, las operaciones y el mo-

delo de generación de ingresos. Estos activos digitales son los sistemas de gestión de procesos, los modelos cloud (PaaS, IaaS, SaaS), Internet of Things, Over-the-top, redes sociales, la publicidad digital, la movilidad, las arquitecturas orientadas a servicios y microservicios, herramientas de analytics con big data, infraestructuras inteligentes, entre otros. Desde el punto de vista de los clientes, la digitalización facilita la microsegmentación y la personalización basada en los medios sociales y el analytics. Además simplifica y enriquece la venta, el autoservicio e introduce nuevos puntos de contacto. Hace más fácil el marketing predictivo y la coherencia entre canales (omnicanalidad).

La personalización permite tratar al cliente más como persona frente al segmento, le individualiza. Esto redundaría en una experiencia mejorada. Sin embargo esto plantea desafíos a la eficiencia y a la simplicidad. La disciplina de la Calidad debe nuevamente valorar y optimizar el modelo y grado de personalización, para asegurar la eficiencia de las operaciones. Se han desarrollado una gran cantidad de soluciones para permitir la personalización sin penalizar la eficiencia: varias opciones estándares de producto que permiten ajustar sólo ciertos atributos simples (caso de las preferencias de Netflix), personalizar la presentación pero no el producto básico (caso de Nutella), varios componentes estándares que se pueden elegir y ensamblar libremente para configurar el producto en el punto de servicio (caso de Dell), entre otros. Las organizaciones más conocidas por su grado de personalización de sus productos o servicios también suelen encontrarse entre las más eficientes.

AUGE DE LOS ECOSISTEMAS Y LAS REDES DE PARTNERS, QUE COLABORAN EN IGUALDAD DE CONDICIONES Y CON FUERTE INTERDEPENDENCIA

Los grandes fabricantes de Japón han estado muy acostumbrados a apoyarse en socios a lo largo de su cadena de suministro. Colaboraban estrechamente con ellos para mejorar sus procesos, integrarlos adecuadamente en su cadena de suministro y alcanzar los altos niveles de eficiencia y cumplimiento de requisitos exigidos. Cuando alguna de estos grandes fabricantes externalizaba la producción de cierto componente de su producto, en ningún caso estaba desentendiéndose del conocimiento y experiencia necesarios para su diseño y fabricación. Toyota llegó a investigar y desarrollar durante años conocimiento y prototipos de componentes electrónicos con software embebido para el automóvil. Justo cuando se sintió satisfecho con sus prototipos, decidió externalizar su fabricación y evolución a un tercero.

El enfoque Lean y la cultura industrial japonesa han intentado siempre poner en práctica unas relaciones estrechas con sus proveedores. Eran estrictos con sus exigencias de calidad y eficiencia, pero al mismo tiempo ponían a su disposición todos sus métodos, conocimientos y experiencia para ayudarles a alcanzar el nivel requerido.

A lo largo de la historia se han sucedido innovaciones cuyo éxito precisaba de la existencia de otros activos, por ejemplo la lámpara eléctrica sin red eléctrica es poco útil. Las empresas de iluminación precisaban a las de suministro eléctrico, sin que la primera fuera precisamente proveedor de la segunda. Eran partes interdependientes de un único servicio al cliente: la iluminación. Este mismo hecho ha provocado costosos fracasos, como la televisión de alta definición de Phillips.

Con mayor o menor interdependencia entre los actores de una cadena de valor hacia el cliente, lo cierto es que situaciones similares donde una organización precisa de la existencia de un producto o servicio por parte de otra, se vienen incrementando fuertemente. Dan lugar a ecosistemas de partners que colaboran entre ellos en igualdad de condiciones. Así, por ejemplo, eBay y PayPal se hicieron interdependientes, los proveedores de servicios de comunicación y las televisiones, etc.

En la actualidad, todas las empresas deben entender claramente la secuencia de actores y tareas a lo largo de la cadena de valor, identificando las co-innovaciones necesarias, los riesgos que impedirían la adopción de su producto o servicio y las piezas en la cadena que faltan. A continuación deben plantearse cuál es el rol que quieren jugar, en qué momento realizar el lanzamiento de su posición en el ecosistema y el ecosistema mínimo viable para que su propuesta de valor tenga éxito.

Entre las capacidades gestionadas por la Calidad, siempre se han encontrado las de integración de proveedores, dando lugar a una cadena de suministro sólida y consistente. Este es el caso de las keiretsu o la fuerte colaboración, e integración en ocasiones, para la gestión de inventarios a lo largo de la cadena de suministro. Sin embargo, el concepto de ecosistema trasciende la relación integrada entre proveedor y cliente, para establecer un trato entre iguales que se necesitan para ofrecer un servicio o producto completo al cliente. Esto implicará seguramente alinear las estrategias y programas de calidad entre actores, que deben hablar un lenguaje común. Nuevamente, como equipo de transversal a toda la organización, con raíces en la estrategia y en las operaciones, puede actuar de

interfaz entre las organizaciones:

- Garantizar y guiar que existe coherencia entre las innovaciones de las organizaciones del ecosistema, dando lugar a una co-innovación efectiva para todos
- Analizar las capacidades de gestión de la calidad en cada actor del ecosistema y dando soporte para su mejora y alineación
- Medir y entender la experiencia del cliente sobre el producto final, analizar y encontrar los puntos de mejora a lo largo de una cadena de valor que atraviesa a varios actores

Esta tarea exigirá flexibilidad y dinamismo a los equipos de Calidad en cada actor. No será posible sin una relación basada en datos, que fluyen entre todos los actores, como medio para objetivar los problemas y conflictos que puedan surgir entre ellos.

EL RETO DE LOS PROFESIONALES DEL SIGLO XXI

“MAMÁ, TE PROMETO SER MEJOR CADA DÍA”, PRIMERA POLÍTICA DE CALIDAD A LOS 8 AÑOS

Todos los profesionales del mundo de la Calidad tenemos una **esencia**, ese espíritu de la excelencia que ha marcado nuestra vida y nuestra profesión. Yo lo llamo la causa raíz de nuestro amor por la Calidad. Si estás leyendo esto, probablemente tú también tengas esa esencia.

Hemos desarrollado nuestras carreras profesionales en **entornos** muy diversos, que comparten probablemente algunos denominadores comunes: liberalización de sectores estratégicos, procesos de concentración empresarial, integraciones operativas, internacionalización, reposicionamientos de marca, fuerte especialización, automatización de procesos industriales, deslocalización, aparición del comercio electrónico, irrupción de nuevos actores, ... circunstancias que pusieron en valor el trabajo de los profesionales de la mejora, como guías para la supervivencia de los negocios.

Crecer y aprender en este entorno nos permitió desarrollar todo un kit de habilidades y conocimientos que nos ha forjado como mejoradores profesionales: tenemos enfoque problem solving, olfato investigador, capacidad de análisis, visión PDCA o de oportunidad de mejora continua,

dominamos técnicas diversas desde estadísticas hasta sociológicas, dinamizamos talleres de trabajo en equipo, gestionamos proyectos y sistemas complejos, ejercemos liderazgo no jerárquico, sabemos convencer y comunicar, hemos sido formadores, mentores y coach, sabemos escuchar y entender al cliente... ¡Cada uno de nosotros tiene una navaja suiza !!

Pero a veces hemos cometido el error de ir como navajeros, exhibiendo nuestras armas, en vez de poner el foco en crear soluciones a problemas reales de nuestras organizaciones y contribuido con ello a devaluar la capacidad y utilidad de la Calidad, la Mejora y la Innovación para mejorar la salud de los negocios, convirtiéndose más en un centro de coste y control que en el impulsor de la satisfacción y la generación de ingresos.

HEMOS INICIADO UN NUEVO CICLO DE CALIDAD, PERO YA NADIE
LO LLAMA ASÍ. HABLAMOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL,
CULTURA DEL DISEÑO, BIG DATA, CUSTOMER EXPERIENCE
MANAGEMENT, SIMPLICIDAD, AGILIDAD, INTRAEMPENDIMIENTO
O INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO

Hoy en día un Masai tiene en su móvil más información que la que tenía el presidente de los Estados Unidos hace 15 años. Y son compañías como las nuestras las que están cambiando el mundo. Es un momento único en la historia por la capacidad transformadora que generan la globalización y la digitalización coincidiendo en espacio-tiempo. Y esto solo es el principio, esta es la velocidad mínima de cambio que vamos a vivir. Las principales amenazas no podemos detectarlas porque vendrán de compañías que aún no existen.

La Calidad y sus profesionales tenemos que posicionarnos como agentes de cambio y guiar a nuestras organizaciones en los procesos de transformación a los que se enfrentan.

¿Quieren las operadoras de telecomunicaciones ser una commodity de minutos y megas? O lograr que puedas ver la Champions desde cualquier lugar, ayudarte a controlar la seguridad de tu negocio y tu hogar o podríamos ser tu banco.

No somos el único sector en plena transformación. La salud, la medicina, las industrias químicas,... están prolongando la vida del ser humano ¿Cómo te imaginas el futuro de la energía? ¿Cómo van a cambiar nuestra vida diaria Internet de las cosas, IoT, en la automoción o el ocio?



"Por tanto, los profesionales de la calidad tenemos una misión: guiar la transformación de nuestras organizaciones."

La sociedad demanda también una transformación de la Administración, que ya está abriendo sus puertas al Gobierno Abierto y las diferentes dimensiones del Smart City.

A mi juicio, una de las más apasionantes es la revolución que se está gestando el ámbito educativo, que es además la llave del cambio a escala generacional.

Por tanto, los profesionales de la calidad tenemos una misión: guiar la transformación de nuestras organizaciones.

Para ello debemos ser capaces de volver a conectar con nuestra esencia de Calidad, con nuestra pasión por la mejora. Pero los nuevos retos no pueden tener respuesta desde conocimientos disciplinares acotados. Huyamos de la especialización y posicionemos la Calidad como una disciplina holística, de integración y de síntesis. Hoy en día no se pueden tener resultados diferenciales basados en la especialización. Es necesario crear de forma colaborativa. Aprender con otros. Aprender es la capacidad de adaptarse al entorno. Aprender es innovar. Aprendemos cuando cambiamos. Innovar es la otra cara de aprender. Y el aprendizaje y la innovación son ahora sociales y en red. La potencia está en la fertilización cruzada de conocimientos multidisciplinar y experiencias multiculturales que se genera en un entorno abierto de co-creación propio de la Cultura digital.

Sobra liderazgo y falta cooperación. La tan destructiva "gestión por egos" es el efecto de los modelos de desarrollo basados en el individualismo y suponen una fuerte barrera a la transversalidad y agilidad de las organizaciones.

Es el tiempo de hacer una firme apuesta por la vocación de servicio y fomentar la cooperación, tender puentes entre equipos en nuestras empresas, así como entre organizaciones e industrias. Tenemos que navegar en Océanos azules y ser mediadores de alianzas.

Para ser efectivos en la propuesta de soluciones en este entorno tan cambiante es necesario ver al cliente como una persona, no como un dato, una puntuación en una encuesta o como un "promoter". Miremos el lado humano, escuchemos sus necesidades, entendamos al cliente, pero de verdad, para poder focalizar todos los esfuerzos en generar experiencias útiles y de valor para el cliente. Estamos robusteciendo las técnicas de investigación sociológica y analítica con perfiles antropológicos que desarrollan la empa-

tía de las organizaciones.

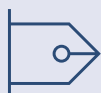
En un mundo tan complejo... Abandonemos la burocracia, vayamos a lo esencial, busquemos la simplicidad. Últimamente me tiene enamorada la cultura del Diseño y el Design Thinking, y es precisamente por su utilidad para obtener lo esencial, para simplificar y humanizar los productos, los procesos, el servicio. Conceptos como el Mínimo Producto Viable tiene un papel muy importante ahora para ser capaces de reconocer lo esencial, diseñarlo y construirlo ágilmente. Pensemos en Instagram, cuyo diseño de producto se centró en identificar las tres cosas que la gente hace más en la red: compartir imágenes, comentarlas y decir si me gusta/no me gusta. Con esto lanzaron una versión reducida. Tuvieron 100.000 descargas en menos de una semana y 7M de usuarios registrados en los primeros 9 meses. Hoy son más de 300 Millones de usuarios activos.

A veces algo no se puede hacer mejor, pero se puede hacer algo diferente. La nueva Calidad es innovación, es creatividad, es poder fallar para aprender haciendo, es más adaptativa que predictiva y exige resiliencia para guiar el cambio. Además, si vamos a ser los promotores del cambio continuo, hagámoslo divertido.

HOY, EL RETO DE LA CALIDAD ES CONVERTIRSE EN EL CATALIZADOR DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL S.XXI A LOS NUEVOS PARADIGMAS SOCIALES, ECONÓMICOS Y TECNOLÓGICOS. SOLO ES POSIBLE A TRAVÉS DEL CAMBIO DE SUS PROFESIONALES.

Seamos activistas de la nueva calidad. La transformación no consiste en una nueva manera, sino en una nueva visión. ●

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. ●

