



Del Riesgo a la Inteligencia

6/7

UNA APROXIMACIÓN
METODOLÓGICA A
LA CALIDAD QUE VIENE

CUADERNOS
DE
CALIDAD

Nº III 2016



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

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

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

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

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



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



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

MIGUEL UDAONDO

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Desde la AEC, sinceramente, gracias a:



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



Del riesgo a la inteligencia

Hoy en día, ¿Con qué retos se encuentra la calidad, más allá de modelos y certificaciones? ¿Dónde y cómo puede convivir dicho concepto con la gestión de riesgos? ¿Qué tiene que ver el riesgo con la inteligencia? Encontramos estas respuestas simplemente observando cómo el hombre y las organizaciones han sobrevivido a un entorno que evoluciona cada vez más rápido.

HOMO INTELLIGENCE, EL RETO DEL SIGLO XXI

Ya en las civilizaciones antiguas (fenicia, babilónica, egipcia o romana,...) el trabajo bien hecho era una cuestión de honor y se castigaba a los responsables de productos defectuosos de baja calidad.

El hombre de este siglo "presupone la calidad de un producto o servicio, si paga por ella". Nadie quiere productos sin calidad. Y cada vez más, la cultura occidental es consciente que productos falsificados son origen de delito y, si bien todavía muchos miles de personas pagan por falsificaciones, son conscientes que ese menor precio del producto "falso a sabiendas" lleva asociada una baja calidad.

El orgullo por el trabajo o producto bien hecho se basa en este siglo en que el mercado manda. Más allá de la satisfacción personal del buen hacer, el entorno actual de saturación informativa hace que el ser humano busque el placer instantáneo, la seguridad y la comodidad.

La calidad de un producto o servicio cada vez más es sinónimo de continui-



Patricia Acosta Soler
Gerente Marketing
Estratégico en Orange

Vicepresidenta de la
Comunidad AEC Calidad



Luis Rodríguez Soler
Vicepresidente de
INBLAC y Socio Director
de Broseta Compliance



dad en el negocio. Y la ética asociada a esos procesos es un símbolo que la opinión pública cada vez asocia más a esos modelos.

La información satura nuestra vida y la desinformación también. La información sólo es útil si es analizada con rigor y se transforma en inteligencia para la toma de decisiones. La información destilada y depurada proviene de la información incorrecta o imprecisa y de la desinformación o información basura. Se precisa la "desintoxicación informativa" para evitar la "infoxicación" imperante en un mundo real y digital.

Vivimos en un mundo donde debe convivir la saturación de información recabada con la supervivencia de los productos y servicios de calidad. Como Darwin dedujo, no sobreviven los mas fuertes , sino los que mejor se adaptan al medio. El cliente se ha hecho más soberano y exigente que nunca.

La disrupción es quizá uno de los factores más relevantes de este nuevo siglo. Inflexiones como la irrupción del Smartphone en nuestras vidas ha generado nuevas relaciones entre los seres humanos como en su día pudo ser el telégrafo, el teléfono, la radio o la televisión.

Vivimos pues en una era en que el paradigma de la comunicación y la búsqueda de la calidad vital ha cambiando. En el mundo occidental, tras los escándalos financieros, el ser humano acude más a la obtención de un beneficio placentero que al ansia del acopio del dinero.

En este contexto la calidad jugará un nuevo papel, desconocido e incierto. Es claro que la calidad no debe verse en este entorno, por tanto, como un factor certificable ni teórico. Debe llevar asociado su análisis el impacto en los negocios (BIA); que los procesos de calidad sean palanca de continuidad.

Las empresas disponen de ingente cantidad de información, dentro y fuera de sus límites. Información interna recabada de forma legítima de sus contrapartes que muy habitualmente no se explota con la adecuada potencia. Pero también información externa en fuentes abiertas que impactan sobremanera en sus procesos. Y deben estar alerta. Prevenir, detectar y reaccionar... con inteligencia.

La inteligencia en los negocios, el denominado business intelligence, tan utilizado desde el cambio de siglo para algunas actividades inherentes a "vender más" debe reenfocarse cada vez mas al triángulo de "calidad",



"Las empresas disponen de ingente cantidad de información, dentro y fuera de sus límites"

“cumplimiento normativo” y conductas que denoten que las organizaciones son éticas.

Todas las legislaciones internacionales, cada vez más, van encaminadas a no tolerar aspectos como los tráficos ilegales de personas y de productos, de armas y de información, bloquear estafas y corrupciones, sobornos y blanqueo de dinero de origen criminal.

Estamos pues presenciando en estos primeros acordes del nuevo siglo que parece, al fin, que algo está cambiando y la calidad de la información, la calidad en el control de los procesos y la ética en el mundo de los negocios, permita distinguir lo blanco de lo negro. Se abre un auténtico mundo de crecimiento, donde la inteligencia debe permitir hermanar un mundo real y físico con el otro mundo también real y físico, pero en estos tiempos inciertos y confusos, como es el mundo digital.

Sólo con modelos de inteligencia “Corporate Intelligence” adecuadamente definidos, perfilados y desarrollados podrán sobrevivir las empresas. El poder no estará en el dinero, ni en la información, sino en la inteligencia de cómo usar todo ello. Y ocurrirá como Darwin anticipó: Supervivencia de los que mejor se adapten al entorno, este entorno...y con mayor inteligencia.

UN RECORRIDO TEMPORAL Y EVOLUTIVO

Pero quizá resulte útil hacer un recorrido reflexivo sobre cómo han ido evolucionando en el tiempo estos conceptos. En el eje horizontal del gráfico que acompaña el artículo aparecen explícitos los conceptos que marcan las “eras de esta evolución”, a saber:

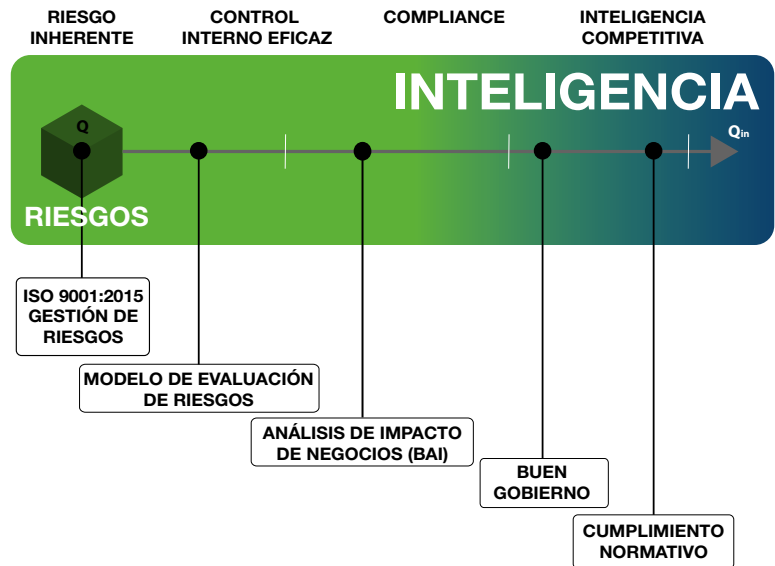
- Riesgo inherente
- Control interno eficaz
- Compliance
- Inteligencia competitiva

EL HOMBRE Y EL RIESGO INHERENTE

Entendemos que cualquier inicio de una actividad que afronta el ser humano entraña un riesgo. Nadie lo duda. Sin embargo cuando nos hacemos esa



“Sólo con modelos de inteligencia «Corporate Intelligence», adecuadamente definidos, perfilados y desarrollados, podrán sobrevivir las empresas”



pregunta en el desarrollo de nuestras actividades o se las hacemos a nuestros colegas, la realidad es que, si no lo piensan mucho, su respuesta es que, salvo en trabajos de alto riesgo intrínseco, nadie piensa que su actividad entrañe riesgo. Y la clave está en la acepción. No debemos pensar en riesgo como algo negativo. No lo es. Riesgo es según la definición de la Real Academia de la Lengua, "contingencia o proximidad de un daño". Es cierto que sorprende tal definición. Y es por ello que quizá tenga esa carga a priori negativa. Si vamos a buscar el significado de "contingencia", nos encontramos con la sorpresa de que, al contrario, tiene una definición más laxa que lo que creemos que es: se define como "posibilidad de que algo suceda o no suceda". Esta esencia nos gusta más. Por ello cuando pensamos en "riesgo" con su carga negativa, deberíamos acudir más a la primera definición de la palabra: contingencia. Por ello, mezclando ambos conceptos hermanos nos quedaría que el riesgo inherente es "el balanceo inconsciente de pros y contras de nuestras acciones". Esa es la realidad.

Y es en ese balanceo donde el trabajador, el empresario, cualquiera que desee acometer una acción, lleva aparejada la gestión "intrínseca" de riesgo. Hacer las cosas solo porque otros nos las diga sin más concreciones y salvaguardas no lleva las acciones a buen puerto.

Las cosas cambian y evolucionan porque interactuamos las personas tomando decisiones de acción. Y el mundo avanza por la colusión, colisión y ensamble de todo ello. Por educación o por genética, según los perfiles de cada ser humano, unos ponderan más, otros menos, sus acciones. En la

pirámide jerárquica empresarial, unos ponen la financiación para dotar de recursos al proyecto empresarial, otros trazan los planos, otros cortan la piedra, otros ponderan los pesos y dan instrucciones de cómo colocar los sillares, otros los colocan y así se construye la catedral.

No todos están dotados para hacer todo. Y no solo es cuestión de talento. Es cuestión de talento y apetencia. Y todo es respetable. Dando por tanto por bueno que el riesgo inherente debe convivir en cualquier actividad, lamentablemente se toma conciencia del mismo cuando el riesgo se transforma en fallo o en incidente. Y además negativo... y de ahí se interioriza la acepción en su carga negativa.

Cuando algo sale mal en una forma de proceder, siempre es un fallo, una anomalía...o una acción indebida. Si es fallo pequeño, lo mejor es corregirlo y no darle mayor relevancia para que todos los procesos sigan su curso. Si es pequeño pero redundante y no se corrige, se transforma en epidemia, y como dice una Ley de Murphy "si algo puede salir mal, saldrá mal". A pesar de lo banal que puede sonar, su espíritu se puede tomar como una forma de memorizar el diseño defensivo y las precauciones frente a los riesgos inminentes en diversas situaciones y ámbitos. Y es quizá tras estas reflexiones cuando Murphy creó su ley, en 1949, cuando pudo nacer el concepto más primigenio y formal del control interno "eficaz".

CONTROL INTERNO EFICAZ

Obviamente pensar en "control interno" inconsciente es tan antiguo como hablar de "riesgo inherente" inconsciente, pero resulta atractivo aventurarnos a trazar esta idea. Obviamente en 1949 ya habían ocurrido en la tierra millones de acontecimientos que inconscientemente llevaban aparejado este maridaje entre riesgo y control, pero tan curioso resulta hacer esta reflexión como haber detectado que la Ley de Murphy es algo más que un tópico y que realmente se gestó.

Volviendo a la cuantificación y análisis de la anomalía, si la anomalía toma dimensión es cuando su efecto es nocivo y genera la inquietud y el fracaso del proceso. Ahí es cuando se toma la conciencia del siguiente paso y para mitigar impactos de riesgos que se manifiesten nocivos se conceptualizan los controles internos.

Bien es cierto que el control es siempre algo que se percibe como freno. Y lo es. Pero no confundamos freno con gasto. Y no volvamos a dotar de ca-

rácter nocivo a una nueva palabra: freno. Los frenos son necesarios, desde luego que lo son. Contaremos una anécdota que hace unos años un colega de profesión compartió.

Llegó a Madrid un ilustre profesional para impartir una conferencia sobre control interno. El ilustre era famoso por haber frivolidado en múltiples ponencias internacionales sobre la banalidad del control interno, y era de los que antes de las crisis económicas acaecidas en el mundo empresarial abogaba por la manida autorregulación de los sistemas. El organizador del congreso en Madrid era conocedor de los gustos del ilustre, y su pasión por los coches de lujo. Con motivo de su visita, alquiló un magnífico Ferrari rojo, "full equipo", para agasajar a su invitado y que lo pudiese conducir.

El ilustre llega al hotel de lujo del centro de la ciudad donde se celebra el evento. Más de 300 personas esperan escuchar al orador con su consabido estilo soberbio que agrada a algunos y genera rechazo a otra parte de la audiencia. Tiene lugar el acto donde el ilustre se explaya con su estilo criticando una vez más la necesidad de que existan controles internos y apelando de forma ácrata y demagógica a la libertad de acción.

Aplausos en la concurrencia de cortesía como mandan los cánones aunque gran parte de la audiencia discrepe de sus ideas. Es un ilustre. Sonríe a la audiencia.

El organizador, desde el centro del pasillo del salón de actos, le invita amablemente y devolviéndole la sonrisa, a bajar, y le indica que le acompañe a la salida del glamoroso hotel, solicitando a los asistentes que, por favor, acompañen a ambos al hall del mismo.

Con perplejidad el ilustre sigue al organizador. La masa de asistentes les siguen. En la puerta del hotel, justo a la salida del mismo les espera un Ferrari Testarossa rojo. Asientos de cuero. Recién traído del concesionario.

La cara de sorpresa del ilustre Mr. Smith no tiene precio

- Mr. Smith – le dice el organizador - ¿le apetece conducir el coche?

Mr. Smith no puede creer lo que ven sus ojos.

- Por supuesto – responde sin pestañear contemplando la máquina

- Pues aquí tiene las llaves – le dice el organizador tendiendo con su mano las llaves del Ferrari en un discreto llavero dorado con el escudo de la marca.
- Muchísimas gracias – responde el ilustre con una sonrisa que no le cabe en la cara – ¡qué maravilla!

Sonriendo con elegancia, el organizador añade:

- Puede usted conducir el coche por Madrid, con toda libertad. Sabemos de su pasión por los coches y la velocidad y hemos querido agasajarle como merece, permitiéndole conducir el coche por nuestra ciudad, a toda velocidad y a plena libertad. Policía y Guardia Civil, han acordonado la zona centro, y su perímetro de conducción, evitando la entrada de peatones y vehículos en el trazado, para que usted pueda dar rienda suelta a su destreza. Además, el ayuntamiento ha permitido que los semáforos esté todos con luz verde. Disfrute pues.

Mr. Smith no puede creerlo, el brillo de sus ojos delata su ansia. Da tres ágiles pasos y se dispone a abrir la puerta. Pulsa el botón del mano y la puerta se abre. Se sienta en ese sillón que huele a nuevo y frota con cariño el cuero del volante. Enciende el motor, todavía con la puerta abierta. Se escuchan algunos aplausos. El organizador se acerca y con un gesto de cariño, le pone la mano en el hombro.

- Tan solo una última cosa, Mr. Smith...
- Dígame - responde el ilustre.
- Tengo que avisarle que...a este Ferrari le hemos eliminado los frenos. Disfrute del paseo.

Y es que, estarán de acuerdo conmigo que de nada sirve disponer de un producto de la calidad de un Ferrari Testarossa para disfrutar de él en toda su plenitud, si no dispone de frenos para tomar bien las curvas y finalizar el circuito deseado con éxito.

Y es que calidad y control (o viceversa) son conceptos que siempre han caminado unidos. Bien es cierto que cuando se emprende una tarea, una empresa, una actividad, el control no es algo en lo que se deba pensar de arranque. Si es así, el control paraliza. El control en sí no tiene sentido si

está diseñado sin inteligencia. El control por el control, bloquea y paraliza.

Pero un control interno ejecutado con inteligencia lleva a dotar de confort tanto a los procesos empresariales, económicos como industriales, tanto en la propia consecución del proceso como, en su culminación como producto o servicio terminado.

DEL CONTROL INTERNO EFICAZ AL COMPLIANCE



"En las normas más recientes publicadas, la gestión de riesgos adquiere una relevancia mayor en el mundo de la calidad."

La estandarización del control de calidad y la aparición de los organismos de normalización supuso un paso más. La certificación ISO (International Organization for Standardization) es desde hace tiempo un umbral de garantía de calidad frente al cliente y terceros. Sirva de recordatorio las principales referencias ISO a riesgos:

En las normas más recientes publicadas, la gestión de riesgos adquiere una relevancia mayor en el mundo de la calidad. Las organizaciones deben ser cada vez más conscientes de los riesgos a los que están expuestas, integrando su identificación, análisis y gestión en su estrategia y operaciones con el fin de ser más competitivas y sobre todo, sostenibles a largo plazo.

En 2009 se editó la norma ISO 31000 "Gestión de Riesgos", con la intención de ser una buena herramienta para ayudar a las organizaciones en la aplicación de buenas prácticas para la gestión de riesgos, lo que aumenta el grado de eficacia en el logro de sus objetivos y en la identificación de oportunidades y amenazas. No era una norma certificable, pero sus directrices pueden incorporarse a los sistemas de gestión y crear una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y operativas, así como una metodología eficaz para la gestión de amenazas y oportunidades para el negocio.

La nueva versión de la norma ISO 9001:2015 de "Sistemas de Gestión de la Calidad", publicada en septiembre de 2015, tiene un claro enfoque a resultados, velando porque el sistema de gestión de la Calidad sea eficaz. Es decir, se enfoca a lo que se tiene que conseguir más que a cómo conseguirlo. Las palancas para lograr este foco en resultados es la combinación del enfoque en procesos con el enfoque basado en riesgos, teniendo en cuenta el contexto de la organización.

El riesgo, que se define como el efecto de la incertidumbre en los resultados, siempre ha estado implícito en la norma del sistema de gestión de la calidad, cuyo objetivo final es garantizar la entrega del producto conforme; es decir, prevenir el riesgo de entrega del producto no conforme y la insatisfacción del cliente.

Otras dos normas ISO relevantes que impregnan ese maridaje entre calidad y gestión del riesgo son la norma ISO 22301 - Protección y Seguridad de los Ciudadanos y Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio, que también incluye en su estructura el término riesgo de una forma explícita y fundamental.

La norma ISO 22301 define los requisitos para la aplicación de un sistema de continuidad del negocio, entendiendo como tal la capacidad de la organización de continuar entregando su producto o prestando su servicio a niveles aceptables predefinidos tras un incidente perjudicial.

Las Normas ISO ayudaron y ayudan, pero si bien es cierto que certificar procesos y productos es una buena práctica, más cierto es reconocer que es condición necesaria, pero no suficiente.

Un mantra clásico en los procesos empresariales consiste en considerar el control como un coste innecesario. Y ello hace que muchas veces las altas direcciones de las organizaciones no perciban la implantación de sistemas de control como algo útil. Como hemos mencionado, si bien hay corrientes de eruditos que propugnan el autocontrol como mejor sistema, es sabido y evidente que el autocontrol puro no produce los efectos presuntamente deseados en el mercado.

Por ello, en un primer momento, se concibió la función de auditoría interna como ese presunto escudo ante las posibles fallas de control interno. La historia ha demostrado que esta función ha devenido en no ser suficiente para los efectos deseados. A nuestro juicio, sobre todo por dos razones bási-

cas: por su confusión por parte de los usuarios, y, en muchas ocasiones, por los propios auditores, con una función muy similar – erróneamente - a la de los auditores externos o auditores de los estados financieros y, en segundo lugar, por una falta evidente de coraje e independencia de criterio (ambas cualidades deben ir unidas) de quienes desarrollan la función, cayendo en ser una unidad más de índole formal que efectiva, que busca no tener conflictos en la organización con las unidades que audita. Cuanto más tiempo pasa desarrollando la función en el interior de la empresa, más cae su utilidad. Hay honrosas excepciones, pero aunque duela en la profesión, ésta es su realidad.

Y por eso, el entorno socio-económico se ve abocado a regular, a legislar, para que los controles sean, en determinados casos, obligatorios de implantar por ley. Se crean leyes que explicitan controles que, si no son cumplidos, abocan a la empresa a incurrir en sanciones e incluso penas de cárcel para sus integrantes.

Es entonces cuando la empresa, sus órganos de administración y dirección, toman conciencia de que los controles deben implantarse sí o sí, si no queremos ser sancionados. Nace el concepto de compliance o cumplimiento normativo, que más que concepto se transforma en función, en necesidad imperativa de control.

El control de calidad entra en maridaje con el compliance. Compliance como sinónimo de calidad en los procesos de control interno.

Y DEL COMPLIANCE A LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Llegamos a nuestros días, el siglo XXI. Muchos paradigmas empresariales han cambiado en un corto espacio de tiempo, sobre todo en materia de “comunicación y de información”.

Datos, metadatos y teradatos invaden nuestras vidas, profesionales y privadas y todo se mezcla. La ignorancia de los datos de los que disponen las empresas es un hecho. Millones y millones de datos se captan para cientos de funcionalidades y no se ensamblan dentro de las organizaciones. En el pasado siglo, con canales de comunicación e información en soporte papel (o inicios de comunicaciones de voz y digitales) todo era mas controlable a priori, y eran básicamente las luchas de poder interno de las compañías las que regían las reglas del juego. Hoy ya no es así.

En una segunda fase de transición, se hicieron con el poder los responsables de "informática" o tecnología de las empresas, con el control de sus "cajas negras" y grandes compañías de tecnología se hicieron multimillonarias muchas veces jugando con la ingenuidad del usuario. Recordemos en España el cambio al año 2000 y la transición al Euro. Una verdadera bacanal para estas compañías.

Pero el mundo no terminó en el año 2000. Y no hubo la catástrofe mundial especulativa y conspiranoica que quisieron vendernos a una población mundial asustada como en la "Guerra de los Mundos" de Wells.

Afortunadamente, esta situación duró poco. Diez a quince años quizá. Con la popularización digital y en el momento en que disponemos de mejores dispositivos tecnológicos en casa que en el trabajo, las reglas se rompen.

Las leyes de protección de datos quedan obsoletas y se cumplen desde un punto de vista más formal que real.

Pero el concepto de calidad sigue ahí. Los consumidores quieren seguir comprando productos y servicios de calidad y el empresario quiere que sus procesos sean de calidad para generar esos productos y servicios. Pero como digo, las reglas han cambiado.

La ignorancia del entorno entonces se basaba en un conocimiento disruptivo. "O sabías de informática o no sabías". Y eso hacía que el poder efímero de los tecnólogos durara lo que duró. Y aparecen en el panorama mundial dos personas que cambiaron la forma de ver la vida ...y vivirla. Uno más que otro. Bill Gates y Steve Jobs. El primero popularizando los ordenadores personales y sistemas operativos de información universales o casi. El segundo generando la verdadera disrupción mundial como pudo ser en su día la creación e implantación del telégrafo, luego la radio y el teléfono, luego la televisión y luego internet.

Ahora toca vivir en un mundo donde realidad física y digital se cruzan...y confunden. Donde información y desinformación conviven.

Los nativos digitales conviven con personas que hemos tenido que aprender a movernos en el mundo digital "sobre la marcha". Ya no se aprende en el mundo a usar las tecnologías con manuales ni cursos. Se aprende a velocidad de vértigo de forma intuitiva, y al igual que tenemos mejores dispo-

sitivos en casa que en el trabajo, nuestros hijos mas pequeños saben mas de tecnología y su uso que nosotros los adultos. Los papeles se han invertido y en muchas ocasiones seguimos viviendo una vida basada en premisas y reglas de siglos pasados, obsoletos.

La información y la desinformación conviven y las empresas y las personas debemos tomar decisiones "informadas" en un entorno donde la información ya no es lo relevante. Lo es la inteligencia. inteligencia como "información tratada" para hacerla útil para poder tomar decisiones pero esa información tratada debe ser previamente contrastada, pues las fuentes son de diversa índole y no siempre la captación de la misma se hace de fuentes fiables.

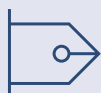
La incertidumbre en la toma de decisiones ya no se basa en barreras de conocimientos previamente adquiridos. Se basa en pensar con lógica que no podemos tragar todo aquello que leemos o vemos. Nace una etapa en la historia en que la creación de filtros inteligentes será el siguiente paso para marcar la diferencia.

Por ello abogamos por que las unidades de las organizaciones dedicadas a la calidad, no solo se centren en procesos y productos, acudan a la materia prima actual que es esa información. Ingente cantidad de la misma de la que hace acopio la compañía así como ojo avizor a la información externa que bombardea cada día nuestras vidas. Ser selectivo y deductivo. Un reto magnífico a que se enfrentan a mi juicio las unidades de calidad de las empresas es a ser "depuradores del dato" . A ser concretos. No teóricos. No pensar solo en las ISO. No solo en certificar procesos y productos. Certificar la calidad del dato sería algo magnífico.

Como colofón solo mencionar una frase que, si bien la tomamos del mundo de la ficción cinematográfica, su personaje entraña sabiduría. Algunos podrán tacharnos de frikis, pero el mundo Jedi y sus códigos de honor y guía, creados por George Lucas, son mucho más interesantes, profundos y relevantes en el campo de las tomas de decisiones empresariales que muchos idearios manidos en el mundo de los negocios y, por qué no decirlo, también de la política. ●

"HAZLO O NO LO HAGAS, PERO NO LO INTENTES"
MAESTRO YODA (STAR WARS)

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. ●

