



De la Estrategia a la Iniciativa

3 / 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)

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



De la Estrategia a la Iniciativa

A nadie se nos escapa ya desde hace años que el mundo ha cambiado. Durante el siglo XX hemos vivido en un mundo no necesariamente fácil pero sí razonablemente estable y predecible. Sin embargo el siglo XXI nos está demostrando ahora que nada es inmutable y que la única ley que permanece es la del propio cambio.

Las razones del cambio en nuestro mundo actual vienen derivados de varios aspectos: la tecnología y su crecimiento exponencial, los cambios en los hábitos de consumo y en los comportamientos de los clientes, la aparición de parámetros hasta ahora ignorados, como las emociones y la experiencia de cliente, la competencia ahora global e ilimitada, el nuevo liderazgo basado en la cooperación y la inteligencia colectiva...

Nos encontramos en un momento de cambio de paradigma y nuestras empresas y organizaciones se enfrentan a una ineludible evolución de sus planteamientos más profundos. **Las empresas que quieren sobrevivir en este nuevo entorno tienen que aprender a adaptarse y evolucionar.** Para ello precisan llevar a cabo un replanteamiento global de sus estrategias.

Pero la evolución en las empresas e instituciones no es un proceso casual ni espontáneo, sino que es la Alta Dirección quien lo dirige a través de la definición de su estrategia.

Y si las empresas se mueven ahora en entornos con clientes más exigentes e informados, más globales y deslocalizados, resulta claro que ya no resulta suficiente encontrar un producto que satisfaga sus necesida-



Pilar Ballesteros
Responsable de Sistemas
de Gestión de la
Calidad de Thales

Vicepresidenta de la
Comunidad AEC Calidad



“Hoy, el objetivo de la nueva calidad debe ser situar a nuestras empresas de industria y servicios alineadas con el nuevo paradigma económico mundial.”

des. Los esfuerzos de nuestras compañías se deben centrar en realizar un cambio en la cultura organizacional que le permita ir más allá y superar las expectativas del cliente.

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

La Calidad entendida como el “consultor interno de la Dirección” es clave en la estrategia de transformación de empresas porque es capaz de transformar personas y la cultura de las organizaciones. Ejemplos paradigmáticos como el de 3M, donde la Calidad se entiende como “una estrategia de negocio para conseguir competitividad”, así nos lo demuestran.

Ésta es la calidad que está llamada a ser la llave de los procesos transversales de gestión de la organización y elemento clave de la gestión del cambio al promoverlo en los procesos. Es la que trasciende el territorio de las normas y certificaciones, para ser el modelo de gestión estratégica de las empresas comprometidas con sus comunidades (cliente, grupos de interés, cadena de valor, país...).

Los profesionales de la Calidad venimos hablando ya desde hace tiempo de la evolución que debemos abordar en nuestra función. Para ello tenemos que acreditar visión estratégica y de negocio y conocer perfectamente el entorno y las posibles oportunidades y amenazas, de forma que podamos aportar nuestras fortalezas y conocimientos técnicos en favor de la estrategia de la compañía.

Ése es el trabajo que cada uno de los profesionales de la Calidad nos queda por llevar a cabo en su propio entorno, en nuestras propias organizaciones y culturas empresariales. Desde la Comunidad de la Calidad de la AEC nos hemos permitido diseñar una ruta para ayudarnos a todos nosotros en este cometido.

La nueva Calidad, la Calidad “In”, la Qin en la que nos hemos embarcado con la AEC, promueve una Calidad que habla el lenguaje de la empresa, comparte sus retos y promueve el despliegue de la estrategia para llevarlos a cabo. Calidad es Iniciativa: transforma a las personas y a las organizaciones para conectar de manera sencilla y eficiente, estrategia y negocio. La organización Qin aprende rápidamente de su entorno y diseña con

iniciativa la realidad para hacerla favorable a su propósito.

La disciplina de la Calidad cuenta con herramientas, sistemas y modelos que permiten a las organizaciones avanzar en la madurez de su gestión y su cultura. Permite desplegar la **estrategia** de la compañía a cualquier punto de la organización y su entorno, impulsando y gestionando, desde la eficiencia, el cambio hacia la iniciativa como cultura global dentro de nuestras organizaciones.

SÓLO UNAS PALABRAS PARA EXPLICAR CÓMO ENTENDEMOS ESTA TRANSICIÓN DESDE LA ESTRATEGIA A LA INICIATIVA...

Siempre que puedo, me gusta trabajar un concepto empezando por una consulta al Diccionario.

Según la RAE, **estrategia** es

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Pero tal vez la definición que prefiero para **estrategia corporativa** es "conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización"

Por otro lado, iniciativa tiene varios significados. Yo quiero centrarme en los siguientes:

4. f. Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. Tomar la iniciativa
5. f. Cualidad personal que inclina a la iniciativa (acción de adelantarse a los demás).

También muchos de nuestros lectores conocerán el famosísimo libro de "Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas" de Stephen Covey. Y como bien recordarán el primero de estos hábitos es "Ser proactivo".

Precisamente, la proactividad conlleva la capacidad de tener iniciativa para comenzar proyectos y tareas, poniendo el máximo interés en que las cosas sucedan y convirtiendo la proactividad en un factor de éxito.



"La organización Qin aprende rápidamente de su entorno y diseña con iniciativa la realidad para hacerla favorable a su propósito."

Las organizaciones que practican los siete hábitos, nos dice Covey, definen proactivamente sus retos estratégicos, tienen integrada su misión en las personas que forman la entidad, buscan el ganar-ganar con todas las partes interesadas y tienen una dimensión social, desarrollando una fuerte cultura empresarial.

El propósito de la calidad Qin es apoyar a la organización a trascender de una estrategia emanada desde la alta dirección y desplegada a todos los niveles de la compañía, hacia una entidad en la que la misión y visión definidas son compartidas por todos, lo que les permite actuar con iniciativa para alcanzar los objetivos comunes y compartidos.

LAS HERRAMIENTAS DE LA QIN PARA RESPONDER A LOS RETOS ESTRATÉGICOS

Respondiendo al modelo basado en ejes que hemos propuesto desde la Comunidad de la Calidad, la Qin responde a las exigencias de nuestras organizaciones en materia de estrategia a través de dos importantes líneas de actuación y van acompañando a nuestras organizaciones a lo largo de su camino hacia la madurez en su gestión.

Por un lado la Calidad tiene un concepto transversal de la operativa de la organización. No se centra en departamentos, jerarquías o silos de actividad, sino que trasciende su visión hacia una perspectiva por procesos. A lo largo del camino que proponemos, Calidad ofrecerá a la compañía herramientas cada vez más evolucionadas para llevar a cabo una gestión basada en procesos, como visión facilitadora e integradora de todas las actividades de nuestra entidad. Desde la gestión de los procesos mediante un **sistema de gestión** propio, avanzando con **la integración de todos los sistemas** y actividades que requiere la compañía para su actividad, hasta finalmente fomentar la iniciativa de todos a través de una estrategia compartida y un **alineamiento** de toda la organización para alcanzar los objetivos estratégicos comunes.

Vivimos la era de la tecnología, la comunicación y la inteligencia colectiva. Las empresas e instituciones no pueden ser ajenas a esta realidad y deben sacar el máximo partido del conocimiento que reside tanto dentro de nuestras propias organizaciones, como en el colectivo de partes interesadas externas.

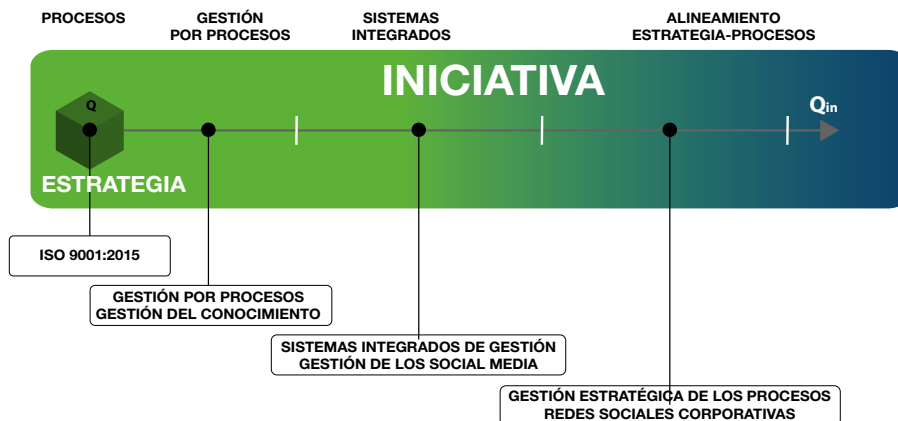
En nuestro modelo, proponemos herramientas que van más allá de la bá-

sica gestión de la documentación que nos "asignaron", la gestión de las normas y estándares certificables. Veremos cómo podemos empezar trabajando la **gestión del conocimiento** formal y explícito que existe en nuestras entidades, para pasar después a manejar los medios sociales (**social media**) para establecer una mejor relación con nuestros clientes, la sociedad y otras partes interesadas. Finalmente, a través de las **redes sociales corporativas**, fomentaremos la iniciativa e involucración dentro de nuestras propias organizaciones.

Y COMENZAMOS NUESTRA RUTA: LAS HERRAMIENTAS DE LA QIN

En un primer grado de madurez de la propia Calidad, la Qin nos proporciona herramientas bien conocidas y que nos aseguran unos niveles básicos muy sólidos:

- La gestión de procesos, que evoluciona hacia una gestión POR procesos
- La gestión del conocimiento



La gestión por procesos

La gestión de los procesos tuvo su origen a principios de la década de los 90, cuando Michael Hammer publica en Harvard Business Review su famoso "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate".

La gestión por procesos se basa en considerar la organización como



"Es esencial implicar a toda la organización en la consecución del objetivo común que es la satisfacción del cliente."

un sistema de procesos que, relacionados entre sí mediante vínculos causa-efecto, contribuyen a los objetivos de esta organización. Esta gestión por procesos fue recogida en las normas ISO 9000 pocos años después de la publicación del modelo de Hammer.

Los sistemas de gestión significaron la ordenación de esta gestión por procesos en un marco establecido y respetado internacionalmente. Las normas ISO 9000 han ayudado a estructurar el sistema organizativo de multitud de empresas. Sus sucesivas actualizaciones han aportado mejoras estructurales y de concepto en la estrategia, la gestión de la documentación, la ordenación de los procesos y en otras facetas destinadas a planificar, sistematizar y mejorar la gestión.

Es esencial implicar a toda la organización en la consecución del objetivo común que es la satisfacción del cliente. Por eso es importante reseñar que la gestión por procesos ha ayudado a desarrollar la participación de todos los implicados en cada proceso, puesto que los procesos no son "propiedad del departamento de Calidad", sino que pertenecen y son responsabilidad de los propios actores que los llevan a cabo.

Otro de los aspectos más importantes introducido por las normas ISO es el de mejora continua. El famoso ciclo PDCA o de Deming es requisito en todos los sistemas de gestión.

Además de gestionar los procesos, la calidad proporciona elementos de actuación y decisión, tales como las herramientas de medición, seguimiento, evaluación, mejora continua, requerimientos y expectativas de los grupos de interés, etc. Y como dijo Lord Kelvin, "lo que no se mide, no se puede mejorar".

Finalmente, la calidad debe apoyar la identificación de riesgos de forma temprana, así como en la búsqueda de oportunidades y alternativas. La nueva norma ISO 9001:2015 nos propone esta línea de actuación, incorporando el requisito de gestión basado en los riesgos.

La adopción de los sistemas de gestión dio lugar a la obtención de sellos acreditativos que sirven para reforzar la imagen externa de las compañías. Esta iniciativa ha tenido un notable impacto y acogida tanto en empresas como en las instituciones públicas y privadas. Dada su importancia, la obtención de certificaciones acreditativas de ciertas normas aparece como requisito imprescindible para acceder a determinadas licitaciones o para

figurar como contratista de grandes empresas.

Para evaluar el nivel de implantación de los criterios requeridos en los modelos y certificar su cumplimiento se hace necesario prestar atención a la obtención de evidencias. Esto implica un importante esfuerzo en la gestión documental. Desafortunadamente, en algunas entidades, este esfuerzo ha generado un distanciamiento entre los gestores de la Calidad y el resto de los empleados implicados en la operativa diaria.

Ahora hablamos del "territorio extendido de la calidad", que incorpora los conceptos de sostenibilidad, medioambiente, protección de riesgos laborales y responsabilidad social. Y para muchas compañías también los conceptos de ética, buen gobierno e innovación. La evolución de la gestión de este "territorio extendido" nos llevará en próximos pasos hacia la gestión integrada de los diversos sistemas.

La gestión del conocimiento

Los datos se han convertido en el nuevo recurso natural del siglo XXI. Tienen el poder de transformar mercados y sectores de la sociedad. Las compañías que evolucionan son conscientes de la importancia de gestionar bien la información. Aunque en función de los objetivos y estrategias de cada organización, las prioridades puedan variar, es indudable que todas las instituciones van a utilizar la información para generar valor al negocio.

Dada la experiencia de los departamentos de Calidad para gestionar toda la documentación asociada a las evidencias, Calidad puede acreditar su preparación para liderar dentro de nuestras organizaciones el siguiente paso hacia la gestión del conocimiento, sirviendo de puente entre la estrategia de la organización y sus capacidades para manejar la información de la que dispone.

Las empresas se van a regir en base a nuevas fuentes de conocimiento para orientarse mejor hacia su nuevo destino que es el cliente y es ahí donde Calidad, por su saber hacer y por su razón de ser como "voz del Cliente", tiene que estar.

Los departamentos de Calidad tienen numerosos retos en este campo: la calidad en los procesos de generación y difusión de conocimiento, en las comunicaciones con el mercado y en el análisis de problemas y de informaciones provenientes tanto del mercado como internas.

Es fundamental recoger los datos con precisión y analizarlos cuidadosamente convirtiéndolos en información útil para la toma de decisiones. Toda decisión ha de basarse en hechos y tomarse en función de cómo y en qué medida puede añadir valor a la organización.

LAS HERRAMIENTAS DE LA QIN+

En el modelo que desde la Comunidad de la Calidad de la AEC proponemos como hoja de ruta para la Qin, estas herramientas maduran para responder a las demandas que la evolución de la compañía va generando.

En el siguiente estadio de madurez, la Qin+ proporciona nuevas herramientas, como son:

- Alineamiento Estrategia-Procesos
- Sistema de gestión integrado
- Gestión de los *social-media*

Alineamiento Estrategia-Procesos

El producto sin defectos y fiable, la calidad percibida y la satisfacción total de nuestros clientes, han dejado de ser los factores diferenciadores que nos pueden llevar al éxito en nuestros mercados. Se han convertido en simples "factores higiénicos" que los clientes dan por hecho.

El papel que debe desempeñar la función de Calidad tiene que transitar de ser el garante del "producto sin defectos" hacia una responsabilidad más estratégica, donde aporte a la sostenibilidad de la compañía, para lo que debemos adoptar un papel activo en la transformación de los procesos basándonos en la estrategia de la organización y también en la innovación, la mejora continua, la gestión de los riesgos, etc. Nuestra misión no debe ser solo responsabilizarnos de la calidad en la organización, sino convertirnos en consejeros, facilitadores o consultores internos de la misma.

Nuestro rol deberá extenderse con conocimientos y habilidades que ayuden al pensamiento estratégico, desde la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes, de los proveedores, los accionistas y la sociedad, pasando por la planificación estratégica tras analizar los riesgos,

oportunidades, fortalezas y debilidades, hasta el despliegue estratégico a través de los procesos.



Sistemas de gestión integrados

En general, las organizaciones tienen implantados diversos sistemas de gestión que responden no sólo a los requisitos de la gestión de la calidad en sus productos y servicios, sino también a otros aspectos inherentes a su actividad como pueden ser el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo y otros.

Aunque en algunos casos estos sistemas pudieron nacer de forma independiente, la eficiencia que debe regir nuestra actividad nos conducirá, o nos habrá conducido ya, a gestionar todos los sistemas de una forma integrada. Esto nos lleva a contemplar como muy necesario que los objetivos de los distintos sistemas estén alineados, además de manejar por nuestra parte una visión global de todas las áreas que se desean gestionar.

Para facilitar la gestión, los modelos de gestión integral deben compartir una estructura de alto nivel. Ésta es la vía que están siguiendo las normas de gestión internacionales, de tal forma que todos los sistemas tienen una misma estructura básica de capítulos o "esqueleto" común, con el mismo contenido y con un vocabulario y términos idénticos. Sobre esta estructura común, se redactan los requisitos específicos para cada disciplina en cuestión: calidad, medio ambiente, seguridad, etc.

Recientemente hemos asistido a la publicación de la versión 2015 de



“Un reto del que debemos ser conscientes a la hora de gestionar esta transformación es el propio capital humano de nuestras organizaciones.”

La norma ISO 9001 y entre las diferentes novedades que ha traído consigo, hemos podido comprobar cómo facilita la integración de los diferentes sistemas de gestión, a través de esta estructura básica que será común en las versiones de los estándares que van apareciendo a partir de ahora.

Social media

Ya hemos hablado de los cambios que nuestra sociedad ha experimentado debido al desarrollo exponencial de la tecnología. Y tal vez uno de los aspectos en que esta evolución de nuestra sociedad es más evidente es el de la comunicación.

Sólo unos pocos datos fácilmente obtenibles “en la red”:

- La Televisión tardó 13 años en llegar a 50 millones de hogares.
- Internet tardó 3 años en tener 50 millones de usuarios conectados.
- Facebook alcanzó los 50 millones de usuarios en tan sólo un año y Twitter en 9 meses.

Anteriormente hemos experimentado cómo las novedades tecnológicas (fax, ordenador, móvil,...) nacían en las empresas con fines profesionales y con el tiempo las íbamos usando con fines personales. Ahora, el avance tecnológico empieza en el ámbito social y personal.

Los cambios en la comunicación son bien conocidos, aunque tal vez no seamos conscientes de ellos: los modelos no son “uno a uno” o “uno a varios” y los canales son ahora múltiples y en ocasiones novedosos. Los medios sociales (*social media*) son una oportunidad, porque satisfacen las demandas del nuevo tipo de consumidor. Un consumidor que ahora está permanentemente conectado, que es un “consumidor social”.

Las redes sociales pueden ayudar a gestionar la forma en que añadimos valor a nuestros productos y servicios, a través de la conexión entre los profesionales y los clientes-usuarios, con una escucha activa para mejorar la comercialización y el desarrollo de sus productos y como nuevo medio de atención al cliente. Hay avances con los que ya estamos familiarizados: la página de **Facebook** de una marca que nos invita a hacernos fan, el

Twitter de una empresa que nos responde con rapidez, el perfil en **LinkedIn** de una organización con sus oportunidades de empleo...

Los medios sociales han cambiado la comunicación entre las personas, y entre las marcas y las personas. Es una nueva forma de actuar más social que transforma la gestión del negocio.

Las *social media* tienen gran influencia en lo que hemos dado en llamar la "experiencia de Cliente". Por ello y una vez más, el director de Calidad, desde su marco transversal de actuación y su visión global de la compañía, tiene las características adecuadas para poder actuar como facilitador en esta actividad de comunicación, entendiendo claramente su funcionamiento y sus palancas de actuación, e involucrando a todos los estamentos de la organización.

La comunicación en las redes sociales se tiene que insertar dentro del plan de comunicación estratégica de toda la organización. La separación cada vez más difusa entre los usos personales y profesionales en las redes convierte en muy relevante la elaboración de unas reglas de juego claras: guías de uso y estilo, conjunto de valores de la organización, normas de participación, etc.

Y una vez más utilizando la experiencia y conocimientos de la función de Calidad, hay que medir y decidir. Medir el impacto de la presencia de las organizaciones en las redes sociales, conocer en qué medida los resultados obtenidos son atribuibles a la presencia activa de la organización en dichas redes y, con esta información, ayudar en la toma de decisiones.

Una buena política de presencia de una organización en las redes sociales comporta un cambio importante en la estrategia y en la cultura organizativa. La empresa tiene que afrontar este nuevo reto en su proceso de adaptación a la nueva realidad social y económica y no debemos esperar mucho para llevarlo a cabo.

LAS HERRAMIENTAS DE LA QIN++

Finalmente la organización Qin alcanza su nivel óptimo de madurez cuando aprende rápidamente de su entorno y diseña con iniciativa la realidad para hacerla favorable a su propósito.

La Qin++ utiliza y pone al servicio de la compañía herramientas como:

- La gestión estratégica de los procesos
- La gestión de las redes sociales corporativas

Gestión estratégica de los procesos

Ya hablamos en la Qin+ del alineamiento de los procesos con la estrategia de la compañía. Sin olvidarnos del aseguramiento de la calidad de nuestros productos y servicios, la involucración en los objetivos estratégicos y su trasposición en los procesos se convierten en la misión fundamental de la función de Calidad. La gestión estratégica de los procesos ya no es una opción, sino un requisito imprescindible en la Qin++.

El departamento de Calidad de nuestras organizaciones debe estar implicado, vinculado a la estrategia de la alta dirección y convertirse en instrumento para el cumplimiento de la misma. La estructura comercial, la conectividad con el cliente y su atención, el medio ambiente, la imagen de la marca y la reputación del producto y/o servicio por ejemplo, son áreas con las que hay que trabajar de forma imbricada, sin fisuras, ni silos de actuación. Sólo así, podremos estar involucrados en la mejora de procesos, metodologías y transformación de la cultura empresarial.

Un reto del que debemos ser conscientes a la hora de gestionar esta transformación es el propio capital humano de nuestras organizaciones. Ha de cuidarse el talento interno y gestionarlo activamente para conseguir transformar talento individual en una inteligencia colectiva, tanto por medio de mecanismos de innovación, como de integración y colaboración entre todos los integrantes de la organización. Debemos gestionar a nuestros equipos siendo conscientes de que la optimización de las competencias y habilidades de nuestras personas nos permitirán una mejora de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes, contribuyendo así a una mejora de la calidad y en última instancia de nuestra competitividad.

Calidad puede también dinamizar o facilitar los procesos de aprendizaje e innovación dentro de la propia compañía, como importantes activos de transformación de las personas en su evolución hacia un comportamiento y unos valores donde primen la iniciativa y la interiorización (más aún, la "apropiación") de los objetivos estratégicos.

Finalmente y no menos importante que los anteriores, se encuentra el reto de la anticipación y la iniciativa. Ya lo apuntamos al comienzo de este artículo y es hacia ahí a donde apuntamos en el eje de estrategia de nuestro modelo Qin.

En los tiempos actuales hemos de ser una organización proactiva. No conviene esperar a que ocurran las cosas para responder, sino que continuamente debemos identificar los elementos que nos van a conducir a ser más competitivos en el futuro para colaborar en la sostenibilidad de nuestras compañías. Los objetivos de la función de Calidad ya no le son propios, ni siquiera basta con que estén alineados con los objetivos de nuestra empresa o institución. Los objetivos de una función Qin++ son los objetivos estratégicos de la compañía y la misión del departamento es ser, a través de la gestión estratégica de los procesos, medio instrumental del despliegue de esa estrategia.

Redes sociales corporativas

Ya hemos hablado de los beneficios que las redes sociales pueden traer a una empresa, centrándonos sobre todo en las plataformas más generalistas y conocidas del gran público, pero no debemos olvidar otras más especializadas o específicas. Este es el caso de las redes sociales corporativas, que están empezando a entrar con fuerza en el mundo de la comunicación interna.

Las redes sociales corporativas son herramientas que se implantan en el ámbito organizacional y que permiten a los trabajadores intercambiar ideas, opiniones, ofrecer preguntas y respuestas, o simplemente relacionarse. Aquí todos y cada uno de los trabajadores de la empresa puede aportar sus ideas y opiniones, así como conocer las de otros. Estas redes sociales, diseñadas para su manejo exclusivo dentro de la organización, aumentan la comunicación interna de las empresas, haciéndola más bidireccional.

Se habla de este tipo de plataformas como las sustitutas del email o de la intranet, porque modifican la comunicación más jerarquizada, siempre desde arriba hacia abajo, por otra más bidireccional, más social. Tal vez sean opiniones extremas, no totalmente realistas, pero sí es cierto que los especialistas ya están cuantificando el impacto que tendrá su implantación. Hace años Gartner calculó que las empresas que integran redes sociales corporativas como nuevos canales para comunicarse y colabo-

rar, aumentarían la productividad de los empleados hasta un 25%.

Existen además ventajas operativas de valor para las compañías en la gestión del conocimiento de los empleados. Como ejemplo, con el correo electrónico la comunicación es de "uno-a-uno" o de "uno-a-varios" y una gran cantidad de la información de valor de la empresa se queda "encerrada" en correos. Por el contrario, con las Redes Sociales Corporativas, la comunicación se convierte en una nueva forma de contenido, fácil de compartir, sincronizar y elaborar de forma co-creativa. El conocimiento fluye, se puede saber dónde encontrarlo y permite la identificación de expertos en diversos temas no siempre formalmente identificados por los canales habituales de la organización.

Capturar todo el potencial de estas nuevas tecnologías a través de la implantación de una Red Social Corporativa es un proceso que requiere tiempo. Supone adoptar una Cultura 2.0 abierta y más horizontal, con cambios en la forma de trabajar y relacionarse entre los equipos. Las organizaciones han de estar en las redes sociales, lo que les ayudará en la mejora de su operativa, la modificación de sus procesos y en la actitud de sus profesionales.

UN APUNTE FINAL

En "The Quest for Resilience" (Harvard Business Review, 2003), Gary Hamel y Liisa Välikanga desarrollan la teoría de que las empresas actuales necesitan evolucionar y reinventar sus modelos de negocios y sus estrategias de un modo dinámico y no cuando las circunstancias y los mercados hagan ineludible esa necesidad. En épocas de cambio la gran ventaja competitiva de las organizaciones es la capacidad de reinventarse, para transformar las amenazas y debilidades de la organización en éxitos. Esta capacidad de adaptación es cuestión de anticipación e iniciativa.

El recorrido aquí descrito es una propuesta de camino hacia la madurez de nuestra función de Calidad, en su reto por proporcionar valor añadido a nuestras compañías y a su Dirección en un eje tan necesario para la sostenibilidad de las organizaciones como es la estrategia. Espero que estas líneas hayan podido ayudar a otros colegas profesionales de la Calidad en su propio camino para evolucionar nuestro valor añadido y les animen a seguirnos y colaborar con nosotros en la apasionante aventura emprendida por la Comunidad de la Calidad de la AEC.

Dejo finalmente al paciente lector el regalo de unas citas que me han inspirado en la elaboración de este artículo. 

“SI CONOCES BIEN AL ENEMIGO Y TE CONOCES BIEN A TI MISMO,
NO TIENES POR QUÉ TEMER EL RESULTADO DE CIENTO BATALLAS”.

Sun Tzu, general, estratega militar y filósofo de la antigua China.

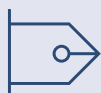
“UNA ESTRATEGIA DELINEA UN TERRITORIO EN EL QUE UNA
EMPRESA BUSCA SER ÚNICA.”

Michael Porter, profesor y consultor empresarial estadounidense.

“LIDERAZGO SIGNIFICA COMPRENDER Y COMPARTIR UN
PROPÓSITO COMÚN. SIN ELLO NO PUEDE
HABER LIDERAZGO EFECTIVO”.

John Adair, académico británico experto en liderazgo.

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. ●

