



Introducción

El marco metodológico

1 / 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



Una aproximación metodológica a la Calidad Qin

Estamos en un escenario de incertidumbre. El cambio, hoy, es lo único cierto. Hablar, por tanto, de los escenarios futuros de la Calidad es un ejercicio complejo pero necesario. La incertidumbre es tal que simplemente describir el presente de la Calidad ofrece múltiples visiones y perspectivas según la organización, el sector, el país o el profesional que lo defina.

Sin embargo debemos anticipar el futuro, por muy incierto que parezca, si queremos ofrecer soluciones a nuestras organizaciones. Desde la Comunidad AEC de Calidad hemos decidido dar un paso más adelante, convencidos que una excelente estrategia de predecir el futuro es crearlo o, por lo menos, formar parte del proceso de cambio de la Calidad que viene.

En el estudio que la American Society for Quality (ASQ) realizó en el año 2011, sobre el futuro de la Calidad, se establecieron las siguientes fuerzas claves del cambio:

1. Responsabilidad Global.
2. Conciencia de los consumidores
3. Globalización
4. Incremento de la velocidad del cambio
5. La fuerza del trabajo del futuro
6. Envejecimiento de la población
7. Calidad del siglo XXI
8. Innovación



José Manuel Moreno
Responsable de Calidad y
Procesos y Director
de Calidad de los
Sistemas de Gestión
Acreditados de REE

Presidente de la
Comunidad AEC Calidad

En las 8 fuerzas claves del cambio obtenidas en el estudio de la ASQ, los profesionales de la Calidad tenemos un papel relevante pero, sobre todo en dos de ellas: Gestión del cambio y Calidad del siglo XXI. Ambas son el punto de partida de nuestro modelo de transformación de la Calidad, que deberá dotarnos de las herramientas para desarrollar y ejercer la Calidad del Futuro.

QUÉ ES LA CALIDAD..

Si preguntamos a cualquier persona de nuestro entorno no profesional sobre qué es la calidad, su respuesta va a tener mucho que ver con la calidad de producto o de servicio; la calidad atemporal universalmente reconocida.

Pero la calidad, además de responder a esta visión universal, ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo matices que la han transformado y complejizado en su relación con la organización en la que actúa. Ese nivel de complejidad permitió a la Calidad disfrutar de un papel relevante en el management de las organizaciones durante la última mitad del Siglo XX.

Sin embargo, el nacimiento del siglo XXI ha sido muy duro con la calidad, con su rol y sus funciones en las organizaciones. Sin ser exhaustivos en las causas, la crisis y la gestión del cambio que las organizaciones han sufrido en estos primeros años del siglo, en mayor o menor medida, han limado y en muchos casos socavado los pilares que sustentaban a la calidad en la estructura de decisión de las empresas.

Para entender la realidad de la función calidad en el presente, hay que hablar de al menos dos entornos de la calidad:

→ **El primer entorno**, el más extendido en la mayoría de las organizaciones, es donde la calidad ha seguido manteniendo su papel tradicional (calidad de producto, control de las operaciones, producto no conforme, sistema de gestión certificado, etc.). En este rol la función calidad ha perdido peso y nivel de decisión en la organización, dejando su papel relevante en manos de otros actores (marketing, experiencia de cliente, responsabilidad corporativa, innovación.....). A pesar de ello, este rol seguirá aportando un importante valor añadido a los productos y servicios facilitados por sus organizaciones, dando cobertura a la calidad en su faceta más universalmente conocida.

→ **En el segundo entorno**, el más complejo, la calidad se enfrentó a la ne-



"El nacimiento del siglo XXI ha sido muy duro con la calidad, con su rol y sus funciones en las organizaciones"

cesidad de convivir con otros sistemas de gestión (medio ambiente, prevención de riesgos laborales, responsabilidad corporativa, innovación, grupos de interés...) que demandaban atención y recursos de la organización. Es en situaciones de gran estrés donde la capacidad de adaptación se ve maximizada. En este caso, la función calidad adoptó un papel relevante en la gestión del cambio de la organización y lo hizo a través de una herramienta tremendamente precisa: la gestión de los procesos.

La nueva norma ISO 9001:2015 viene a quedarse posicionada en el medio de los dos entornos actuales de la calidad. Propone mejoras que facilitan la evolución del primer entorno a posiciones más clave en la organización, pero sin facilitar una decidida apuesta por la gestión del cambio, tan necesaria en los momentos actuales y futuros de las organizaciones. La norma ISO 9001 siempre ha ido un paso por delante de la calidad tradicional y su evolución en el tiempo, pero dos pasos por detrás de las necesidades de las organizaciones más evolucionadas, lo que le ha conferido un notable grado de incompreensión por ambas partes.

CALIDAD VS FUNCIÓN CALIDAD

Hablamos de dos términos, Calidad y Función Calidad. Es una diferenciación necesaria, y en el futuro imprescindible, ya que Calidad (esa calidad ligada al primer entorno, la calidad de producto o de servicio) va a pervivir y ser necesaria en todas las organizaciones. Pero su entrada en escena en ámbitos de gestión que difieren notablemente de ese entorno y de su significado histórico de actuación obligan a redefinir su papel. Este nuevo rol dentro de las organizaciones (que ya están desarrollando algunas empresas) es lo que denominamos Función Calidad. A la Función Calidad avanzada, que recoja ese papel en el futuro es lo que la Comunidad AEC de Calidad denomina Qin.

Para intentar definir el futuro debemos entender el presente. ¿Qué papel tiene hoy la Función Calidad en las organizaciones?

Las empresas necesitan cada vez con mayor celeridad afrontar el cambio que se produce en su entorno y para ello es imprescindible que asuman que la gestión del cambio tiene dos vertientes, la externa a la organización y la interna.

En los últimos años han aparecido, o en algunos casos se han rescatado, sistemas de gestión que intentan ayudar a las organizaciones a sobrevivir en un mundo tan cambiante. En la mayoría de los casos, estos sistemas de gestión

intentan no sólo dar respuesta a la gestión del cambio en el negocio, también lo hacen intentando responder a los requerimientos de los grupos de interés, que históricamente no se habían tenido en cuenta. Nos referimos a sistemas gestión sólidamente establecidos en las organizaciones (medio ambiente, prevención de riesgos laborales o grupos de interés) y a aquellos que aún no están presentes en el sistema de gestión (marca, reputación, experiencia del cliente, ...).

Este entramado puede convertir en una torre de babel a la organización. De hecho, hoy en día los modelos de organización tradicionales no son capaces de gestionar el cambio y, con dificultades, apenas pueden coordinar estos sistemas. Se hace, por tanto, necesario un rol nuevo que adopte el papel de coordinador y facilitador de los sistemas en las actividades y procesos de la organización.

Este papel es el que denominamos Función Calidad Avanzada y su herramienta de trabajo es la gestión de los procesos.

La Función Calidad Avanzada tiene como misión coordinar la gestión corporativa de los procesos, maximizando la transversalidad de todos y cada uno de los requisitos de los sistemas de gestión, garantizando, finalmente, que todos los procesos de la compañía están alineados con la estrategia.

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

¿Por qué darle ahora un papel tan estratégico a la gestión de los procesos en la organización? Esta pregunta no tendría sentido si la gestión del corazón de la organización (la gestión de los procesos) hubiera sido entendida en el marco del funcionamiento global de la organización y, sobre todo, se considerase imprescindible para asegurar su sostenibilidad.

La práctica habitual de las empresas despliega la estrategia de la organización a través de un cambio en su estructura organizativa, para, a su vez, incorporar a este cambio organizativo nuevas funciones y, para dotarle de contenido, se le asigna actividades que denominamos procesos.



Desde nuestra visión, un modelo ineficiente y que conduce, en la mayoría

de las ocasiones, al fracaso. Es una práctica aprendida y consolidada en el tiempo por parte de la gran mayoría de los directivos de las organizaciones e intentar hacer comprender a los directivos que los procesos son el eje en el que se tienen que mover la toma de decisiones de la organización, aunque aparentemente utópico, es la piedra angular de nuestra visión de la Función Calidad Avanzada, de la Calidad QIn.

En el escenario directivo actual designar una función que facilite la transmisión, a todos los niveles, de las necesidades internas y externas de la organización es difícilmente aceptado y, si se establece, no deja de ser un artificio más para parecer que para ser.

La necesidad de transmitir las exigencias de los diferentes sistemas de gestión a los productos y servicios de la organización, con el fin de dar respuesta a los diferentes grupos de interés, leyes o regulaciones, es lo que conocemos como la transversalidad de los procesos; es decir, que todos los procesos operativos integran en todas sus actividades los requerimientos exigidos en los procesos de gestión.

El primer reto es hacer comprender a la alta dirección de las compañías la necesidad "sine qua non" de contar con esta figura. El segundo reto es contar, también y al mismo tiempo, con un perfil profesional (es decir; un profesional o un grupo de profesionales) que adopte esta función en la organización y garantice que la transversalidad sucede y además crea eficiencia en la gestión. Como es natural, si esto se produce en la gestión de los procesos es lógico establecer que el responsable de gestionarlos se convierta en ese garante de la transversalidad de toda la gestión de la organización. Esta responsabilidad, establecida como función, es lo que hemos denominado anteriormente la Función Calidad Avanzada.

"TODA LA VIDA ES UN CAMBIO" H.G. WELLS

FUNCIÓN CALIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Pero ¿qué papel debe adoptar la Función Calidad en relación con la gestión del cambio? Cuando hablamos de gestionar el cambio hablamos de ser sostenibles en el tiempo. Ya sea un cambio tecnológico, de escenario competitivo, de requerimientos de clientes, de entorno regulatorio o de exigencias de los grupos de interés, cambiar, gestionar el cambio, es asegurar la perdurabilidad de la empresa en las nuevas condiciones de su entorno. Si aceptar el cambio es un reto, lo es más cuando no se comporta de manera lineal.



"Todos los procesos operativos integran en todas sus actividades los requerimientos exigidos en los procesos de gestión".

Si hacemos caso a Dean Anderson (Beyond change management, 2001), existen tres tipos de cambios en las organizaciones:

- **Cambios de crecimiento** que suelen ser tratados en la organización con los recursos y las funciones existentes, sin que implique cambios culturales en la organización. Requiere esfuerzos menores
- **Cambios de transición** que implican ciertos cambios culturales menores. Se establece una nueva estructura pero suele estar basada en la anterior. Se realizan modificaciones superficiales en los recursos y las funciones. Requiere un mayor esfuerzo que los cambios de crecimiento y una adaptación de la organización.
- **Cambios de transformación** que implican profundos cambios culturales, nueva estructura organizativa que está basada en conceptos nuevos. La asimilación del cambio por parte de la organización es bastante más difícil que los cambios de transición y se modifica la identidad y la cultura de la organización.

A finales del siglo XX la mayoría de los cambios eran de crecimiento. La mayoría de las organizaciones entendían el cambio como una situación excepcional entre dos etapas estables y solamente una minoría de los cambios eran de transición, siendo excepcionales los cambios de transformación. En el periodo existente entre el nacimiento del siglo XXI y el principio de la crisis (2006), las etapas estables son cada vez más cortas aunque los cambios siguen considerándose una contingencia excepcional. En esta etapa los cambios de transición aumentaron de manera considerable y empezaron a ser más significativos y numerosos los cambios de transformación. Pero a raíz de la crisis los cambios empezaron a considerarse permanentes en las organizaciones y empieza a reconocerse que la organización puede verse afectada no por un único cambio sino por varios cambios simultáneos en el tiempo.

¿Las organizaciones han sido capaces de aprender, en un espacio tan pequeño de tiempo, a gestionar interna y externamente este nuevo escenario de transformación permanente?

Si a principios del siglo XXI habláramos de la gestión del cambio en términos de Calidad, probablemente nos encontraríamos con metodologías y herramientas basadas en conceptos del pasado siglo: Business reengineering (cambio radical), Lean Management (lucha contra la ineficiencia) o TQM (cali-

dad orientada al cliente) que aún hoy siguen vigentes, transformados y adaptados a la realidad actual. Sin embargo, no encontramos metodologías que nos salvaguarden de los cambios disruptivos que están acaeciendo en la actualidad y que se van a incrementar exponencialmente en los próximos años.

Hoy, y de manera creciente en el futuro, hablar de gestión del cambio es hablar de cambios en el modelo de negocio (o razón de ser de la organización), en las personas (culturales, liderazgo, etc...), o de cambios en la organización (aplanamiento de la estructura organizativa, gestión por proyectos, etc.). Y para hacer frente a todos ellos, uno a uno o, como será más habitual, todos a un tiempo, las organizaciones tienen que aprender y desarrollar herramientas de gestión del cambio en función de sus necesidades, que no son otras que las que deben asegurar su sostenibilidad.

**“DE HECHO HOY EN DÍA ASISTIMOS AL NACIMIENTO
DE RESPUESTAS ‘TRANSVERSALES’ QUE PRETENDEN SER
PARTE DE LA SOLUCIÓN Y NO DEL PROBLEMA.”**

Nuevos roles como los Chief Digital Officer, Chief Customer Officer, Chief Transformation Officer son ejemplos de cómo, desde otras disciplinas, se busca una solución a este drama por venir en el mundo de la empresa. Sin embargo, estas visiones parciales carecen de la historia, del conocimiento desarrollado empíricamente y de las herramientas necesarias para ser “la solución”.

¿Quién va a liderar el cambio en las organizaciones? Lógicamente la respuesta son los líderes de la organización, encabezados por la Alta Dirección y su herramienta será la estrategia. Pero cómo desplegar la estrategia en la organización y cómo sincronizar su despliegue con el ritmo acelerado con que se producen los cambios en el entorno de negocio de la organización son las claves. Las batallas no se ganan simplemente definiendo el objetivo. Como los expertos en estrategia militar conocen muy bien, la movilidad y la logística (la velocidad y los recursos) son esenciales y ambas responden a una visión de conjunto que detecta debilidades y fortalezas, prioriza y sincroniza a todas las fuerzas implicadas en la batalla en la dirección correcta.



Desde la perspectiva QIN, la cadena de valor del despliegue de la estrate-



“No encontramos metodologías que nos salvaguarden de los cambios disruptivos”.

gia en la organización tiene una estructura propia: estrategia-procesos-recursos y funciones - organización. El primer y fundamental eslabón de la cadena es trasladar las estrategias establecidas a los procesos de la organización. No es posible cambiar lo que somos o lo que hacemos o dónde lo hacemos sin cambiar los procesos, la sucesión de actividades que engloban todo. ¿Existe en la organización un rol capaz de conocer perfectamente las estrategias establecidas y los procesos existentes y con la capacidad de definir su alineamiento y establecer los cambios necesarios en los procesos para se cumplan las estrategias definidas?

Es muy posible que en la mayoría de las organizaciones esta función no esté reconocida como tal, que no tenga un usuario único y que, ni mucho menos, tenga la capacidad de proponer cambios en los procesos de la organización con el fin de cumplir la estrategia. Mucho más improbable es que además pueda modular los tiempos de actuación con el fin de adaptarse a las necesidades de la estrategia.



“Las organizaciones necesitan un perfil profesional que gestione las decisiones que han de adoptar los procesos para poder cumplir las estrategias establecidas”

Desde esta perspectiva las organizaciones necesitan un perfil profesional que gestione las decisiones que han de adoptar los procesos para poder cumplir las estrategias establecidas, que esto se haga de manera coordinada y con recursos limitados. Aquí es donde debe tomar el papel protagonista la Función Calidad Avanzada, no por estar en medio del problema, sino por su posición única en el medio de la solución.

La responsabilidad de la Función Calidad Avanzada en la gestión del cambio consistirá en diseñar y crear un sistema de gestión global para la organización, que dé respuesta a las necesidades de cambio interno y a las de cambio externo. Esto no significa que sea responsable de los diferentes sistemas de gestión, ni de los procesos transversales de la organización necesarios para trasladar todos los requisitos exigidos. La Función Calidad Avanzada se transforma en un consultor interno de la Alta Dirección, con una visión global de la organización y de su entorno.

“LA FUNCIÓN CALIDAD AVANZADA ES, DESDE NUESTRA PERSPECTIVA, IMPRESCINDIBLE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE QUIERAN AFRONTAR LOS CAMBIOS, EN LA INTENSIDAD QUE SEA, CON ALTAS PROBABILIDADES DE ÉXITO Y EN EL TIEMPO NECESARIO.”

La complejidad de las organizaciones, a pesar de la tendencia a su simplificación orgánica, precisan de esa visión holística, tanto desde la perspectiva macro como de la micro. Para la alta dirección la Función Calidad no sólo

permitirá un despliegue eficiente de las nuevas estrategias; ayudará a conocer el impacto real y, en muchos casos, las probabilidades de éxito con anticipación suficiente para poder actuar en consecuencia. Esta visión de la Función Calidad, con sus perspectiva transversal, es la herramienta de transformación necesaria.

LA CALIDAD DEL FUTURO... QIN

Si intentáramos predecir cuál será la calidad 2030, nos equivocariamos. Seguramente nuestras predicciones quedarán superadas por la realidad antes del año 2020. El motivo de esta incapacidad es que no somos capaces de predecir los cambios que se van a producir (tecnológicos, sociales, comunicación, geopolíticos, etc.), no ya en el largo plazo, sino en el medio plazo. Estamos inmersos en un complejo proceso de transformación global, donde interactúan múltiples factores y donde la anticipación es más un ejercicio de empresa-ficción que de prospectiva. Como ejemplo, la American Society for Quality (ASQ) comenzó a elaborar un estudio sobre la calidad del futuro basado en la predicción a 15 años. Hoy en día se realiza sólo a 5 años vista.

A pesar de la incertidumbre, las empresas no pueden, quedarse inmóviles, esperando a que las cosas sucedan para tomar decisiones en ese momento.

“LA CALIDAD DEBE PROPORCIONAR DECISIONES RACIONALES EN UN MUNDO INCIERTO Y COMPLEJO, FACILITANDO A LA ORGANIZACIÓN LA CAPACIDAD DE DAR RESPUESTA A TODOS LOS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y, SOBRE TODO, DE LOS CLIENTES.”

Por ello, asumido que no somos capaces de establecer cuál va a ser el destino de la Función Calidad en el medio plazo, tendremos que establecer un método alternativo, una ruta, una dirección, una estrategia evolutiva que permita a las organizaciones y a las personas, con la misión y la ambición de liderar esta nueva visión de la Función Calidad, progresar... simplemente.

No pretendemos ofrecer la única vía. Al contrario, somos conscientes de que la incertidumbre nos impacta como al resto. Proponemos una visión más con el único objetivo de sumar experiencia, conocimiento, perspectiva y buenas prácticas al acervo común de todos. Queremos ser uno más en este empeño global de ayudar a nuestras organizaciones y a la sociedad en su conjunto a encontrar la mejor estrategia para adaptarse al nuevo entorno. Es, quizá, la primera vez que en España, y seguramente en el entorno la-

tinoamericano, un grupo de profesionales de la Calidad, reunidos en la Comunidad AEC de Calidad, y una asociación, la Asociación Española para la Calidad, abordan un reto tan ambicioso: crear conocimiento. Pero no puede ser de otro modo. Hoy el espacio cultural en lengua castellana emerge con personalidad propia en el mundo de la empresa y del management. Por primera vez, contamos con profesionales y organizaciones líderes mundiales reconocidas y somos conscientes del enorme valor que acumulamos.

“NO PODEMOS ESPERAR A QUE OTROS NOS APORTEN SOLUCIONES,
HOY TENEMOS LA AMBICIÓN Y EL COMPROMISO DE SER
NOSOTROS QUIENES PROPONGAMOS UNA VISIÓN DEL FUTURO
PARA NUESTRO PAÍS Y EN EL MARCO INTERNACIONAL.”

Nuestro modelo Qin es una combinación de modelo de madurez y de plan director. Convive con la incertidumbre estableciendo un objetivo final pendiente de definir y pretende sumar herramientas, buenas prácticas, soluciones y propuestas que ayuden a las empresas y a las organizaciones en dos planos:

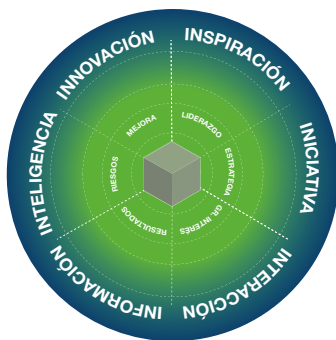
- Conocer su situación actual.
- Disponer de herramientas para seguir avanzando.

Nuestro modelo evolutivo parte de una Función Calidad Avanzada alineada con los requisitos de la ISO 9001:2015 en organizaciones que ya dispongan de avances en sistemas de gestión transversal (Experiencia de Cliente, Marca, Reputación, Responsabilidad Corporativa, Gestión de Activos...). Hemos seleccionado este punto de inicio al considerar que la nueva ISO 9001:2015 impone en sus requerimientos una visión más completa de la organización y que requiere el compromiso activo de la alta dirección de las empresas. Como hemos comentado con anterioridad, ISO 9001, como norma nacida desde una visión de la Calidad centrada en el entorno industrial, sigue siendo limitada en su visión y alcance pero, del mismo modo, es importante reconocer el esfuerzo para avanzar en la dirección correcta y obliga a las empresas y a su alta dirección a mirar más allá del estricto cumplimiento de la norma para obtener la certificación correspondiente.



Somos conscientes de que una mayoría de empresas se sitúan con anterioridad al origen de nuestro modelo evolutivo y que pocas pueden verse reflejadas en estadios finales. No es una decisión sin importancia. Este punto de origen es una condición necesaria y cada uno de los ejes iniciales básicos, en transformación a lo largo de la evolución, deben formar parte de esta Función Calidad que proponemos. Condición necesaria en la medida en que se contempla el compromiso necesario de la alta dirección, la gestión de los riesgos, de los grupos de interés y la vinculación de la Función Calidad, de manera directa, con los resultados de la compañía.

Desde el origen (Liderazgo-Estrategia-Grupos de Interés-Resultados-Gestión de Riesgos-Mejora) proponemos un viaje evolutivo que finaliza en ejes más completos, más complejo, más evolucionados y más sincronizados con la realidad de las empresas en el futuro.



Liderazgo es inspiración

Alejado del liderazgo basado en la autoridad, capaz de conducir a la organización, sumando voluntades dentro y fuera de ella, a la consecución de los objetivos.

Estrategia es Iniciativa

Desplegar la estrategia actuando de manera proactiva, no reactiva. Rapidez, flexibilidad, inteligencia, motivadora y obsesionada por la sostenibilidad de la organización.

Grupos de interés es interacción

Construyendo relaciones con el entorno basadas en la escucha, el diálogo y la colaboración cada vez más profunda y estrecha.

Resultados es información

Medir a lo largo de todos los procesos y en todas las dimensiones posibles, para asegurar que el dato se transforma en información relevante para la toma de decisiones.

Riesgos es inteligencia

Las oportunidades y amenazas analizadas con información procedente de fuentes diversas, analizadas en detalle, procesadas y en tiempo real.

Mejora es innovación

En un entorno de cambio disruptivo la innovación, en toda su amplitud, ha de ser inmediata. No será posible mejorar sin innovar.

Hemos establecido un punto de origen pero no un punto de destino. En el camino, ofreceremos a las empresas útiles y herramientas que les permitan seguir evolucionando hacia esa visión de la Función Calidad del futuro, una visión que iremos reajustando y perfilando conforme nos adaptemos a los cambios, afrontemos los nuevos y aprendamos y evolucionemos juntos. Para la Comunidad AEC Calidad el destino es un territorio desconocido pero que exige recorrer el camino, hacer el viaje a la nueva disciplina Calidad.

El modelo es abierto y adaptativo, como no puede ser de otro modo. El modelo evolutivo que planteamos no es estricto y no se divide en pasos concretos. Al contrario, como refleja este documento, cada organización en su entorno y con su cultura deberá abordar el proceso de maduración al ritmo necesario para asegurar su sostenibilidad. No hay fronteras precisas y sí zonas de transición.

Sin embargo, podemos seguir buscando paralelismos para definir nuestro modelo. Si partimos de la filosofía y los requerimientos de la ISO 9001:2015, la evolución puede encontrar una referencia en los modelos de excelencia. Así, nuestra visión de la Función Calidad Avanzada se inicia en las organizaciones que ya cumplen con la norma ISO 9001:2015. Aún siendo críticos con ella, por considerar que llega tarde a la realidad de las empresas y al ecosistema económico, los avances que plantea llevan a la Calidad más tradicional un paso hacia delante. La implicación directa de la dirección, la gestión de los grupos de interés, la gestión de riesgos y su visión menos burocrática del sistema son un excelente punto de partida. Para poder cla-

rificar cuáles serían los siguientes estadios el modelo de excelencia EFQM puede, también ayudar, no tanto por su exacto paralelismo como por la transformación que debe conllevar la evolución de las compañías desde posiciones de referencia en su mercado hasta situarse en el máximo nivel a nivel internacional.

Así, podemos establecer esos tres estadios, de la siguiente manera:

- Organizaciones que cumplen con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y con avances en sistemas de gestión transversales (experiencia de cliente, marca, reputación, responsabilidad corporativa, gestión de activos, etc.).
- Organizaciones con un sistema de gestión que les hace sobresalir de su entorno de negocio.
- Organizaciones líderes en su entorno de negocio a nivel internacional.

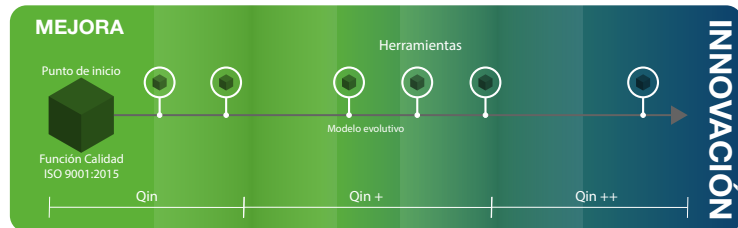
Si establecemos un camino de la Función Calidad Avanzada que se inicie en el punto descrito y que recorra los avances en la función calidad hasta llegar al primer entorno y desde éste siga al segundo entorno, estaremos describiendo un itinerario que se aproximará al camino real que habríamos obtenido si realmente supiéramos realmente cual es el destino de la función calidad a medio plazo.

Este modelo tiene dos ventajas. La primera, es eficaz; se centra en lo que las organizaciones se sienten preparadas para recorrer ya que responde a la necesidad. Si detectamos una necesidad en nuestra organización, el modelo evolutivo debe ofrecer una herramienta. La segunda ventaja, es que las organizaciones pueden ir avanzando en función de su hipotética situación en el camino y de su decisión de mejora.

Pero una visión generalista de la Función Calidad Avanzada, del "todo", hace inabarcable el reto y en imposible el camino. Por ello dividimos la Función Calidad en ejes que nos permitan hacer foco en áreas específicas y analizar de forma coherente su situación actual y el futuro que puedan recorrer. A esas partes las denominamos los ejes de la Función Calidad Avanzada.

El modelo, pues, queda integrado por un camino, una evolución, un proce-

so de maduración con tres grados de evolución, como referencia, cada uno de ellos divididos por los seis ejes de la Función Calidad Avanzada.



¿Es nuestra propuesta un modelo que permite a las organizaciones aprender y poder acercarse a su punto ideal del camino?

La mayoría de las organizaciones establecemos la mejora continua de nuestros procesos a través de las herramientas de gestión para poder, así, dar respuesta requerimientos internos o externos; es decir, para gestionar el cambio. Desde la Comunidad AEC Calidad nos planteamos el reto de ofrecer herramientas que den respuesta a cada uno de los ejes y en cada uno de los escenarios, con el objetivo último de establecer un modelo de gestión del cambio para cualquier organización en relación con la función calidad.

Nuestro modelo será parametrizable para cualquier organización al permitir que cada empresa pueda conocer su situación presente en cada uno de los ejes, sus necesidades de cambio y, por tanto, la evolución que espera obtener al implementar las herramientas establecidas en el modelo.

“EL COMPROMISO DE LA COMUNIDAD AEC CALIDAD ES OFRECER ÚTILES Y HERRAMIENTAS QUE PERMITAN A LAS ORGANIZACIONES EVOLUCIONAR DESDE LA CALIDAD QIN A SUS DOS ESCENARIOS MÁS AVANZADOS. LAS HERRAMIENTAS SERÁN DIVERSAS, EN LA FORMA Y EN LOS CONTENIDOS, BUSCANDO SIEMPRE OFRECER A LAS EMPRESAS LA INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA AVANZAR Y CAMBIAR.”

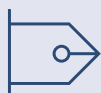
En la actualidad, la Comunidad ha puesto en marcha los primeros 5 grupos de trabajo con el objetivo de generar las primeras herramientas en Gestión por procesos, Modelo de evaluación de riesgos, Experiencia de Cliente, Sistema de Gestión Integrado y Grupos de interés.

Es, también para nosotros, un camino incierto. El cambio en nuestro entor-

no es exponencial y los retos a los que nos tenemos que enfrentar en nuestras organizaciones son estratégicos. Queremos, desde nuestra propuesta, ayudar a avanzar a las empresas y a los profesionales, desde el convencimiento profundo y desde el compromiso de cada uno de nosotros. Vivimos un cambio de paradigma y, como tal, hace impredecible el futuro. Nuestra iniciativa, basada en la experiencia y las buenas prácticas, en una visión abierta y colaborativa, que quiere contribuir a definir la visión de la Función Calidad Avanzada en el futuro.

¿Estás dispuesto a afrontar el reto y sumarte a nuestro proyecto?

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. ●

