



De Grupos de Interés a la Interacción

4/7

UNA APROXIMACIÓN
METODOLÓGICA A
LA CALIDAD QUE VIENE

CUADERNOS
DE
CALIDAD

N° III 2016



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

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

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

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

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



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

MIGUEL UDAONDO

Introducción

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

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

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

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



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

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

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

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

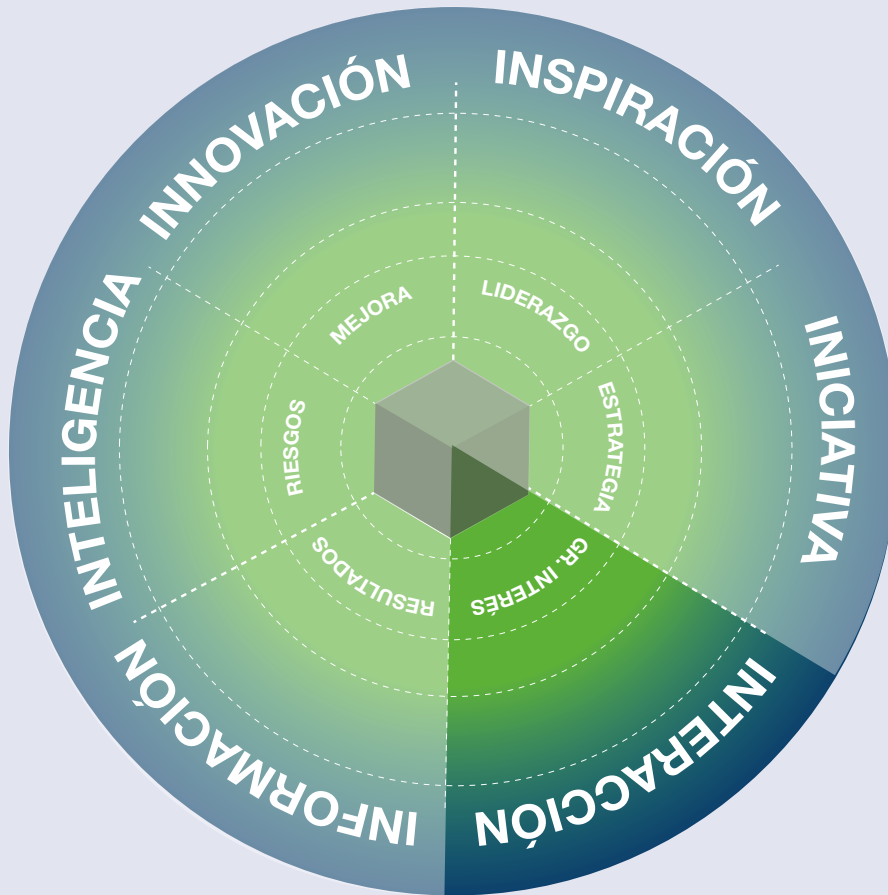
Bienvenidos a la Calidad que viene... Bienvenidos a la Calidad Abierta.

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

Desde la AEC, sinceramente, gracias a:



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



De los Grupos de Interés a la Interacción

Integrar de forma adecuada la gestión de proveedores, clientes, inversores, etc. dentro de la estrategia de las compañías es un factor que condicionará en gran medida su competitividad y sostenibilidad en el medio y largo plazo.

Analizar los distintos elementos y dimensiones que definen el modelo de gestión de grupos de interés, y su evolución a futuro, es un ejercicio que toda empresa debería abordar de cara a tener claro su enfoque estratégico. Para ello a continuación se presentan una serie de reflexiones y tendencias que pueden ser de utilidad de cara a que cada compañía pueda establecer su propia ruta de evolución en la gestión de grupos de interés.

Este conjunto de tendencias se han planteado desde cuatro puntos de vista o dimensiones de análisis, tratando de plantear a través de cada uno de ellos alguna de las cuestiones clave que marcarán la evolución a futuro en la gestión de nuestros grupos de interés:

- A. ¿Cómo va a evolucionar **la relación con nuestros grupos de interés** y qué nuevos retos plantea esta relación?
- B. ¿Cómo adaptarán las empresas su **estructura organizativa** para dar respuesta a las necesidades de gestión de los distintos grupos de interés y qué responsabilidades es importante acotar?
- C. ¿Qué elementos operativos o **procesos** debe definir una compañía dentro de su modelo de gestión de grupos de interés y que nuevas herramientas se están utilizando?



Jose Miguel Tudela
Director Organización
y RSC de Enagás

D. ¿Cómo asegurar la adecuada **integración de los grupos de interés con el resto de ejes de competitividad**, es decir cómo asegurar un enfoque integrado de la gestión de grupos de interés con la estrategia de la compañía, la gestión de riesgos o el modelo de liderazgo?



A. TENDENCIAS DE INTERRELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

De la opinión a la involucración. La gestión de los grupos de interés como demanda de los propios grupos



“Es importante entender que nuestros Grupos de interés son los primeros interesados en la buena marcha de nuestra compañía”

Es importante entender que nuestros grupos de interés son los primeros interesados en la buena marcha de nuestra compañía y de ahí que en muchos casos no se conforman con opinar sino que necesitan sentirse involucrados en la toma de decisiones de la compañía, y sentir que su posicionamiento se toma en consideración a la hora de gestionar la empresa.

De esta forma los mecanismos de relación que una empresa establezca respecto a sus grupos de interés no deben limitarse a disponer de mecanismos de consulta, sino que debe disponer adicionalmente de mecanismos orientados a asegurar la adecuada involucración de los grupos de interés en la gestión de la compañía.

La sensación que prevalece actualmente es que la involucración de los grupos de interés en la gestión de la compañía es una buena práctica de la compañía, una tendencia o incluso una moda, pero desde mi punto de vista se va a convertir cada vez más en una demanda o una exigencia del propio grupo de interés. Van a ser cada vez más los grupos de interés los que demanden un mayor grado de involucración en la gestión de la compañía.

Este cambio de perspectiva es crítico a la hora de definir el modelo de relación con los grupos de interés.

Hacia un enfoque sistémico y colaborativo de la Gestión de Grupos de Interés

De igual forma que involucramos a nuestros grupos de interés en la gestión de nuestra compañía, también nuestra compañía puede formar parte del grupo de interés de otra organización o compañía y en la misma medida podemos vernos involucrados en la gestión y la mejora de la misma.

De esta forma la relación entre grupos de interés puede definirse en cierta medida como un sistema donde compañías y organismos por un lado tienen identificados un conjunto claro de grupos de interés que influyen en su gestión, y por otro lado, forman parte de otros grupos de interés que pueden influir en la gestión de otras compañías.

Adicionalmente a la reflexión de:

¿Cuáles son mis grupos de interés?, creo que merece la pena realizar una reflexión adicional sobre:

¿En qué compañías u organizaciones me interesa ser parte activa de sus grupos de interés y como consecuencia poder ser considerado en su gestión?

Este *enfoque sistémico* permitirá maximizar la creación de valor compartido, de forma que se incremente el valor que la empresa genera por el hecho de considerar a sus grupos de interés, así como el valor global generado por el grupo o por el sistema.

Este enfoque es una evolución natural de las relaciones cliente - proveedor para la búsqueda de mejoras y sinergias conjuntas extendiéndose al resto de grupos de interés.

Existe un gran número de empresas que actualmente están en proceso de implantación de sus modelos de gestión de grupos de interés, lo que hace que este enfoque sistémico vaya a tener una importancia creciente. El desarrollo de herramientas colaborativas, redes de colaboración, etc. favorecerá a futuro este enfoque sistémico, si bien a corto plazo tomarán la forma de ecosistemas de innovación o similar.

Este enfoque colaborativo de grupos de interés ha ayudado a que las empresas no nos veamos como entidades individuales con relaciones input-output con otros, sino como parte de un sistema donde se pueden obtener beneficios compartidos que en límite revierten en beneficios globales para la sociedad.



B. EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA DE LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Modelo global - aplicación local



“Un factor clave en el modelo de gestión de grupos de interés es definir el alcance organizativo del mismo”

Un factor clave en el modelo de gestión de grupos de interés es definir el alcance organizativo del mismo.

Dicho alcance estará muy relacionado con el objeto global que se persiga con la implantación del sistema de gestión, y será el resultado de dar respuesta a preguntas como: ¿Defino los grupos de interés de forma agregada para toda la compañía?, ¿por Unidad de negocio?, ¿por geografía?, ¿por tipo de infraestructura?.

Cada empresa debe definir el grado operativo al cual le interesa gestionar sus grupos de interés.

En los últimos años, la práctica más extendida ha consistido en una gestión global agregada con un modelo único común aplicable a todos y cada uno de los grupos.

Desde mi punto de vista, la tendencia a futuro será mantener este enfoque global y agregado, pero adaptándolo a determinadas geografías críticas o determinados grupos críticos.

Identificar la utilidad que la gestión de los grupos de interés tienen a nivel global, hace que los responsables de algunas infraestructuras o instalaciones también demanden tener y gestionar su propio mapa de grupos de interés.

Esto, que creo será una tendencia cada vez mayor, debe ser algo que se realice de forma coordinada de cara a evitar dar una imagen de descoordinación o duplicidad ante el grupo de interés, identificando los grupos de interés que tienen mayor influencia a nivel corporativo y los grupos de interés que tienen mayor influencia a nivel local.

Coordinador global - Responsables por grupo/infraestructura/unidad

Esta aplicación o necesidad de coordinación global hace necesario que las organizaciones designen o asignen la responsabilidad global de coordinar las relaciones con los grupos de interés a una persona o rol único que asegure la adecuada aplicación del modelo global a nivel de los distintos ámbitos locales y que asegure la adecuada complementariedad entre las distintas relaciones y procesos que se establezcan.



Es importante no confundir esta coordinación global del modelo de relación con grupos de interés con la responsabilidad directa de gestión de dicho grupo. Igual que es importante que exista la figura de un coordinador global, es importante que no se confundan ni se solapen responsabilidades con los responsables efectivos de la gestión de cada grupo de interés y la relación en el día a día con los mismos. Por ejemplo, en Enagás el responsable global de la implantación y coordinación del modelo de grupos de interés es el Director de Organización y RSC si bien el responsable de la gestión de proveedores es el Director de Compras

C. LOS ELEMENTOS OPERATIVOS CLAVE A DEFINIR EN LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS. PROCESOS DE GESTIÓN

La importancia de definir un modelo de gestión propio y adaptado

Es importante que cada empresa defina su propio modelo de gestión de grupos de interés, definiendo la forma en que da cobertura entre otras a las siguientes consideraciones:

- Mecanismos para la "identificación" y revisión de los propios grupos de interés (Mapa de GGII): tanto en la tipología de grupos, la criticidad de los mismos, composición, identificación de personas clave, etc...
- Mecanismos de "consulta"- captura de opinión: encuestas, focus groups, etc
- Modelos para la priorización de los asuntos clave: estudios de materialidad.
- Mecanismos de comunicación de compromisos.
- Comunicación de resultados.
- Mecanismos de reporting y comunicación hacia los grupos a nivel global.
- Cuadro de mando por grupo de interés

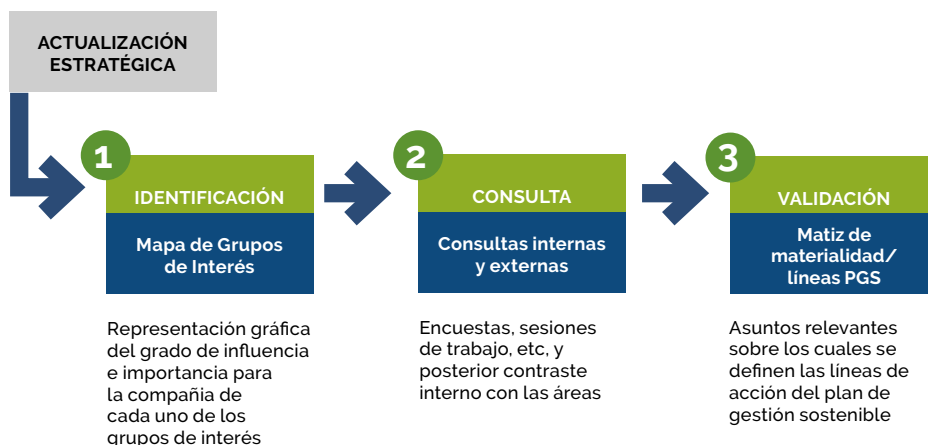


Fig 2: Ejemplo proceso gestión grupos interés (Enagás)

De esta forma todos estos elementos conviene que estén integrados en un proceso único que describa la operativa para cada una de las etapas. Por ejemplo en el caso de Enagás desde 2009 se realiza una gestión de sus grupos de interés con un enfoque a nivel corporativo, según el procedimiento de tres etapas que se muestra en la *Figura 2*

Los resultados principales de cada una de estas tres etapas son:

1. Un Mapa de Grupos de Interés: Identificación de grupos de interés empleando criterios como el perfil y actividad de la compañía, la cadena de valor, la estrategia de la compañía, las oportunidades y riesgos del sector, etc.

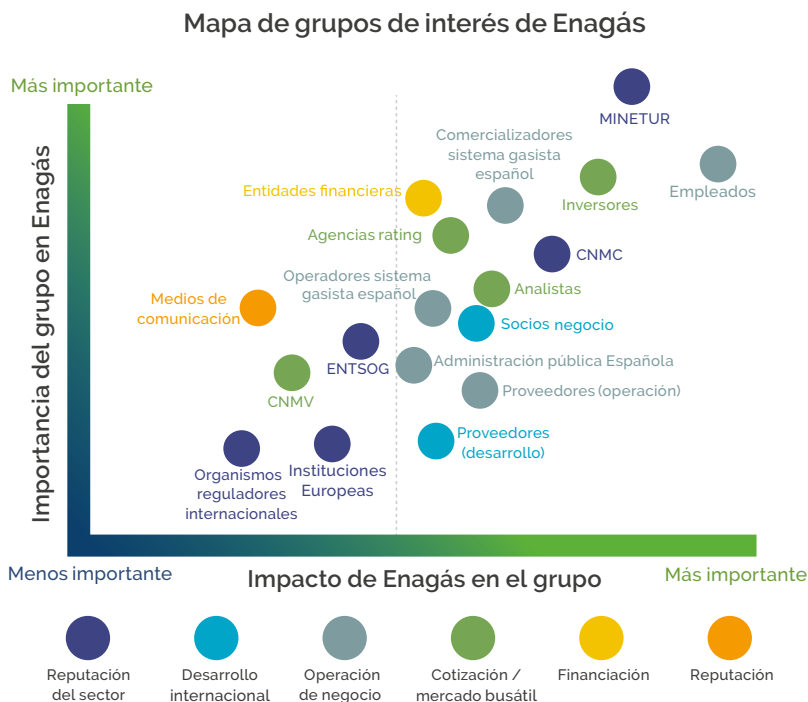


Fig 3: Ejemplo Mapa grupos interés (Enagás)

2. Unos *resultados* de las consultas realizadas: Focalizando en recibir una valoración cuantitativa de la relación con cada grupo de interés (desempeño), así como en la identificación de potenciales áreas de colaboración orientadas a la creación de valor compartido.
3. Una Matriz de Materialidad: resultado del cruce de los asuntos que son importantes para la compañía y aquellos que lo son para

nuestros grupos de interés. En el caso de Enagás este análisis lo realiza anualmente un Grupo de trabajo interno, y cada dos años se contrasta externamente con nuestros grupos de interés. El objetivo es identificar, con ayuda de nuestros grupos de interés, aquellos ámbitos sobre los que tenemos que focalizarnos para mejorar nuestro desempeño.



Fig 4: Ejemplo Matriz de Materialidad (Enagás)



“Uno de los mayores retos de un análisis de materialidad es incorporar la visión a largo plazo de los grupos de interés”

Uno de los mayores retos de estos análisis de materialidad es incorporar una visión a largo plazo, es decir, conseguir que, tanto interna como externamente, se tengan en cuenta no sólo los asuntos que hoy son relevantes, sino aquellos que lo serán en el futuro. Integrar esta perspectiva dota a la empresa de una mayor capacidad de anticipación y gestionar mejor los riesgos y oportunidades.

La realización de estos análisis de materialidad son requerimientos en la elaboración de Informes anuales por distintos marcos de reporting.

Tanto el marco de Integrated Reporting, como la guía de indicadores GRI – G4 establecen para la elaboración del Informe Anual la necesidad de considerar el análisis de la materialidad como punto de partida a la hora de definir los planes de actuación en materia de sostenibilidad.

Reporting Integrado como herramienta de transparencia.

Un elemento clave en la relación con los grupos de interés es mantener una absoluta transparencia en la gestión de la compañía.

El conocimiento que hoy en día los distintos grupos de interés tienen de las empresas es cada vez mayor. Esto exige unos niveles de transparencia y de reporting muy elevados.

Iniciativas como Integrated Reporting están dando pasos importantes respecto a cómo adaptar la información de gestión que da la compañía a las necesidades de información que demandan los distintos grupos de interés.

Hoy en día los grupos de interés tienen un interés directo en el buen funcionamiento de la compañía y para ello y poder opinar o influir en su gestión necesitan conocer en detalle y de forma transparente toda la información de gestión de la compañía.

Esto no significa dar información confidencial o desvelar estrategias comerciales sino compartir de forma transparente el enfoque de la compañía, como se ve en la actualidad y como se ve a futuro (Future and Strategic outlook). Para compartir esta información de forma estructurada existen iniciativas como es Integrated Reporting que han marcado ya los primeros pasos hacia lo que será una forma de compartir información sencilla y focalizada en la información que es de utilidad para los distintos grupos de interés.



A futuro, desde mi punto de vista esta transparencia absoluta en la información puesta a disposición de los distintos grupos de interés no será sufi-

ciente para cubrir las necesidades de información de cada grupo. Será muy aconsejable en esta línea adaptar la información incluyendo la información particular que sepamos es de interés o requiera cada grupo de interés.

Esta adaptación llevará a una forma de reporting que evolucionará de una periodicidad fija (típicamente anual) a la inmediatez o disposición de información en tiempo real.

D. UN ENFOQUE INTEGRADO CON EL RESTO DE EJES DE COMPETITIVIDAD

A lo largo del presente documento se han identificado 6 ejes de actuación en los cuales las compañías deben prestar especial atención de cara a ser más competitivas y sostenibles.

La Gestión de los grupos de interés es uno de estos ejes conjuntamente con Liderazgo, Estrategia, Resultados, Riesgos y Mejora/Innovación.

Es importante no considerar cada uno de estos ejes o palancas de forma aislada, sino que todas ellas deben considerarse de forma integrada, evaluando lo que cada palanca puede aportar a la gestión del resto.

De esta forma a continuación se proponen los principales aspectos que la gestión de grupos de interés puede aportar en la gestión del resto de palancas:

Grupos de Interés y Estrategia

En lo que respecta a la integración con la estrategia es importante asegurar que el punto de vista de los distintos grupos de interés se toma en consideración en la toma de decisiones de los principales aspectos estratégicos de la compañía.

De igual forma es crítico asegurar que la opinión de los grupos de interés es tomada en cuenta de cara a identificar y priorizar cuales son los principales aspectos en los que la compañía debe hacer foco desde el punto de vista estratégico o dicho con otras palabras "que los grupos de interés son considerados por parte de las compañías a la hora de realizar sus análisis de materialidad.

Grupos de Interés y Mejora/Innovación

Es importante identificar la forma en que la Gestión de los grupos de inte-

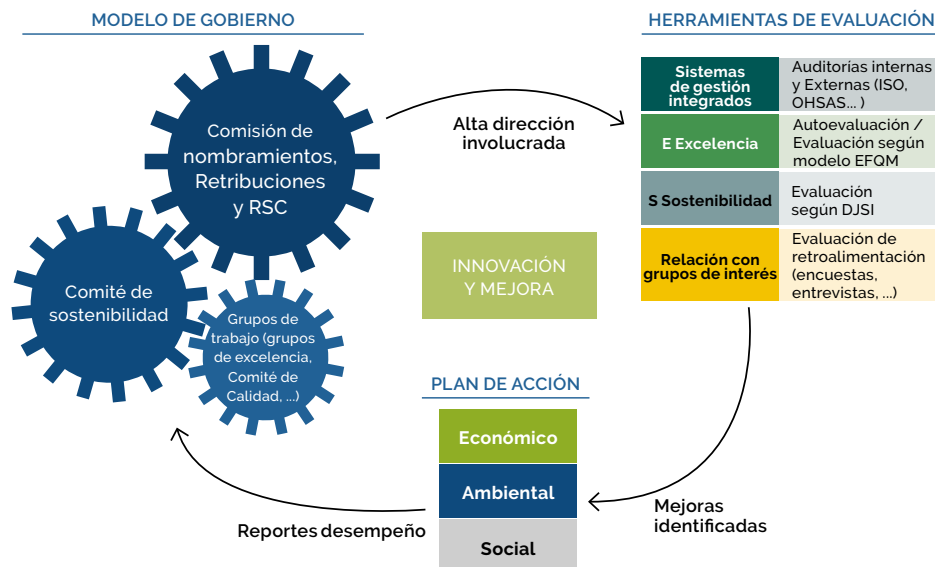
res se considera dentro del modelo de mejora continua e innovación de la compañía. En esta línea Enagás integra la gestión de sus grupos de interés en un modelo de gestión global totalmente orientada a la mejora continua y la innovación (Ver Figura).

Este modelo se caracteriza por:

- Una operativa/ herramienta anual recurrente asociada a la consulta a grupos estructurada de acuerdo a un ciclo PDCA, alineada y coordinada con otras herramientas de estructura paralela en otros ámbitos (DJSI en sostenibilidad, EFQM en excelencia, ISO en Calidad y Medioambiente)
- Identificación e integración de las iniciativas que se identifican a través del modelo de grupos del interés conjuntamente con las iniciativas de mejora identificadas por otras herramientas en un plan único.
- Gestión y seguimiento del Plan a través de un comité de sostenibilidad.



“Es importante integrar la gestión de los grupos de interés en la mejora de los procesos de la compañía”



De esta forma no solo es importante integrar la gestión de grupos de interés en los procesos de la compañía sino ir un paso más allá y considerarlos de forma activa en la mejora de los mismos.

Grupos de Interés y Riesgos

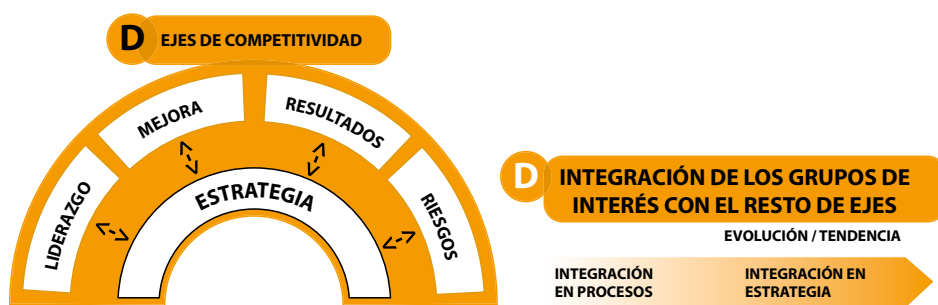
Análogamente los grupos de interés deben ser considerados en la gestión de riesgos de la compañía siendo la gestión proactiva de los grupos de interés una palanca clave para la gestión y minimización de los riesgos reputacionales. La gestión anticipada de los distintos grupos es prioritaria por ejemplo para gestionar una adecuada comunicación en situaciones de crisis.

Grupos de Interés y Resultados

En cuanto a la relación que debe de existir con los Resultados, es importante mantener una visión amplia y global de los resultados. De igual forma que modelos de gestión como EFQM consideran que los resultados no deben ser únicamente resultados económicos, sino que la compañía debe evaluar los resultados en los clientes o resultados en las personas este concepto debe evaluarse de forma global de forma que las empresas deben analizar qué resultados está teniendo respecto a los distintos grupos de interés (inversores, socios, etc), tratar de disponer de métricas para evaluar como están siendo estos resultados, así como evaluar las acciones que está realizando respecto a cada grupo de interés de cara a mejorar estos resultados.

Grupos de Interés y Liderazgo

De igual forma la Gestión de los Grupos de interés requiere de una involucración elevada de los líderes y una asignación clara de las distintas responsabilidades en la gestión de los mismos.



Este conjunto de reflexiones sobre los modelos de Gestión de Grupos de Interés, podríamos simplificarlas a través de una serie de denominadores comunes como son:

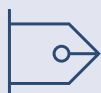
- Transversalidad
- Integración
- Materialidad
- Colaboración
- Transparencia
- Involucración

Estas claves caracterizarán la gestión de los grupos de interés a futuro, y cada empresa deberá adecuarlas a sus necesidades para disponer de un Modelo de Gestión propio que le permita maximizar las sinergias de una gestión conjunta con sus grupos de interés. ○

TENDENCIAS EN GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS



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 Qliders, 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. ●

