



MODELOS DE
ORGANIZACIÓN

CUADERNOS DE CALIDAD

N° V 2017

Bienvenidos a la quinta edición de los Cuadernos de Calidad, nuestra colección de publicaciones teóricas y de reflexión en torno al Conocimiento "Calidad" en estado puro.

Los contenidos de cada cuaderno responden a las opiniones y análisis de sus autores, que comparten con la AEC la visión de una nueva disciplina calidad, ágil, moderna y transformada.

En este volumen número V hemos querido responder a la pregunta de ¿qué modelo de organización responde mejor a los retos que impone el nuevo paradigma? Para responder a la cuestión, decidimos constituir un grupo de trabajo, integrado por directivos de la disciplina Calidad más avanzada, directivos de recursos humanos y un seleccionado grupo de expertos de reconocido prestigio para iniciar un proceso de análisis y reflexión de las tendencias en modelos organizativos.

Este análisis culmina con la edición V de Cuadernos de Calidad en la que encontrarás el análisis académico de la evolución de los modelos de organización y la unión que existe entre la calidad y los procesos productivos. Leerás cuál es la visión del "Estado del Arte" en tendencias, tanto de modelos como de perfiles profesionales. Te proponemos una propuesta de un modelo organizativo "disruptivo", el modelo fractal; conocerás los modelos de organización y su evolución en relación con las StartUps 100% digitales; y, como broche final, una recopilación y puesta en común de las claves, características y dimensiones que definirán las organizaciones del futuro.

Introducción de la AEC	02
Angel Andreu Escario Alberto Peralta Un escenario en cambio, modelos en transición, experimentación	04
M^a José Martín Tendencias organizativas Worldwide	28
Michel Henric-Coll La Organización fractal	36
Margarita Villegas Nuevos modelos organizativos	42
Las claves de las organizaciones	46



Alberto Peralta

Doctorando y experto en Lean Startup, Customer Development y desarrollo de negocios innovadores. Es profesor visitante en EAE Business School. Realiza su actividad profesional en colaboración con Steve Blank, Bob Dorf, la Universidad de Cambridge.

LA CALIDAD Y LOS PROCESOS PRODUCTIVOS: UNA RETROSPECTIVA Y RETOS ACTUALES ANTE LA INNOVACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

Introducción

En este trabajo aportamos una perspectiva histórica de la Calidad y su relación con los modelos productivos. Hacemos un breve recorrido describiendo la evolución del concepto deteniéndonos en aquellos aspectos del concepto Calidad que nos parecen relevantes bajo 2 criterios: El impacto en el contexto histórico correspondiente y su influencia hoy.

Esa senda histórica nos lleva a tratar con alguna profundidad los retos a los que se enfrentan los profesionales de la Calidad en este siglo XXI, en particular, a la revisión que imponen los entornos inciertos y que obligan a una actualización de los componentes críticos del concepto Calidad: La satisfacción de las necesidades de los clientes y la conformidad en relación a unos estándares, que aseguren la solución de esas necesidades.

Concluimos nuestro trabajo comparando los modelos productivos basados en el desarrollo de productos con los más actuales basados en el desarrollo de modelos de negocio, y las consecuencias para el modelo de aseguramiento de la calidad convencional.

Keywords: Calidad, proceso de desarrollo de productos, lean startup, CBMIP

Calidad: aspectos introductorios

Los orígenes

No cabe duda de que hay un componente de "calidad" desde siempre en el código genético de cualquier ser vivo. Las flores han desarrollado mecanismos de evolución para ser más coloridas, o más fragantes, o más dulces...para favorecer la atracción de los insectos que las polinizan y extienden. Los animales –valgan ejemplos como urogallos, pavos reales o cabras montesas- demuestran aspectos relevantes de su "calidad" (fuerza, colores, canto...) que privilegian su selección y aumentan su éxito genético a largo plazo.

En nuestra especie humana, sabemos que ha habido un proceso sostenido de aprendizaje –más o menos consciente, seguramente más que menos- ligado a la calidad. Tenemos identificadores de progreso rápido y mejora continua desde el principio de los tiempos –en que abandonamos el estado de homínidos- en las estructuras constructivas paleolíticas y neolíticas (dólmenes, herramientas de sílex...), en las pinturas rupestres...

Una divertida especulación se centra en las grandes construcciones de los diferentes imperios americanos, mesopotámicos, del sudeste asiático, hasta de la isla de Pascua: la perfección de lo que sobrevive lleva a algunos a pensar en la imposibilidad de que una humanidad no dotada de las herramientas, las organizaciones y los procesos de producción y gestión de la calidad actuales hubiera podido acometer esas obras...lo que sirve para deducir la intervención de civilizaciones extraterrestres.

Poco a poco vamos teniendo una visión más cierta de los procedimientos asociados a la "calidad" en las primeras civilizaciones. Los hallazgos arqueológicos, y la interpretación de lenguas, signos, jeroglíficos y escritos nos dan claves de la existencia de procesos sostenidos de mejora de la calidad.

¿Qué característica común muestran estos casos, y otros muchos? Que la calidad, entendida como "mejor" en alguna característica relevante, es importante; que su mejora es un objetivo común y permanente de las civilizaciones y un factor explicativo de la evolución; y que todos somos capaces de distinguir –y en general de valorar más- entre algo "mejor" y algo "peor", y buscar "lo mejor". Parece que existe un anhelo genético y generalizado en la humanidad para encontrar estos factores de "calidad" (belleza, grandiosidad, permanencia, equilibrio,...) y generarlos en nuestra



Angel Andreu Escario

Doctor Ingeniero con postgrados MIB e MBA en diversas Universidades y Escuelas internacionales; CEO de A2A Solutions, consejero y director de tecnología y operaciones de grupo Inhisa y Grupo Rosni; director de programas de International Business en EAE Madrid, y profesor de operaciones y estrategia en universidades y escuelas de negocios

actividad diaria: las elucubraciones sobre las maravillas de la Atlántida, el templo de Jerusalén, el coloso de Rodas...demuestran esta aspiración a lo mejor y a la mejora.

Los primeros pasos registrados

Los imperios originales (China, Mesopotamia, Egipto...) nos han legado evidencias primeras de procesos de trabajo orientados a la calidad, y de una primera conexión entre la ciencia y su aplicación tecnológica.

Las obras hidráulicas en los ríos Tigris y Éufrates marcan una de las primeras sistematizaciones que podríamos calificar de "modernas": observación cuidadosa y sistemática, registro de datos, interpretación de causas / efectos, investigación científica, aplicación a soluciones, pruebas y refinamientos... o sea el método científico y el método de calidad en toda su extensión, como después veremos. La evolución en pocos siglos de los sistemas de represamiento y canalización de aguas, los de elevación de agua (tornillos, bombas rudimentarias) de estas culturas son muestras de evolución de la funcionalidad (más altura, más volumen, más caudal, menos pérdidas, más duración, menos exclusividad y coste).

En el plano de la producción artesanal o de los servicios, el modelo organizativo y cultural también estableció normas de algo parecido a la calidad: el conocido código de Hammurabi extiende la norma jurídica de entonces (ojo por ojo) por ejemplo a las obras, imponiendo pena de muerte al constructor cuya casa cayera y matara a algún ocupante.

Los imperios egipcios nos han dejado muestras más completas y documentadas. Los papiros que van apareciendo y siendo interpretados nos cuentan una historia de conciencia de calidad impresionante: valga como ejemplo el proceso de extensión, en el imperio y en todos sus socios comerciales, de la unidad de medida "codo real" en cada reemplazo del faraón; cuando pensamos en las dimensiones del imperio, la fuerte impermeabilidad cultural, y las dificultades logísticas hace setenta o cincuenta siglos...la simple posibilidad de que se re-establecieran nuevas unidades comunes de medida en todo el alcance geográfico y en todas las actividades, obras y proyectos en ejecución de manera coordinada parece imposible. Y su buena operación queda certificada en el ajuste de las piedras de sus obras, en la gestión de producciones agrícolas y su almacenaje, en los sistemas de impuestos (no muy justos posiblemente en términos de hoy, pero sistemáticos y efectivos). Papiros encontrados en las tumbas más recientemente descubiertas describen asimismo procesos

de comprobación de calidad: perpendicularidad de las piedras mediante plomadas, encaje de las piedras, consistencia de adobes...

¿Qué significa entonces "calidad" en todas estas épocas pretéritas?

Primero, FUNCIÓN y FUNCIONALIDAD; cada templo debía superar en dimensiones, riquezas y belleza al anterior; cada pirámide debía ser más perfecta, con cámaras funerarias más protegidas e inviolables que la anterior.

Segundo, REPETIBILIDAD. Cada nueva iniciativa incorporaba todo el conocimiento anterior, y se reforzaba con las aportaciones científicas –en algunas ocasiones de "ciencias discutibles" como esoterismo o alquimia- en cada nueva obra.

Tercero, MEJORA CONTINUA. Cada nueva muestra debía superar a la anterior, y algunas evidencias (los acueductos romanos, los sistemas de aguas de Toledo, las cúpulas del Duomo, de San Pablo o del Vaticano...) son prueba de los retos de progreso que se han venido imponiendo.

Cuarto: una EVIDENCIA COMPARTIDA entre el "cliente", el "artesano" y el "producto o servicio". La "calidad" es la validación compartida por todas las partes implicadas de la especificación (funcional, de diseño, de resultado) acordada.

¿Y cómo se sustentaba este -objetivamente definible como- avance de la calidad en el tejido social?

Este es uno de los factores sorprendentes del modelo de calidad de estas épocas. Recordemos que la ciencia, la tecnología y la experiencia estaban recluidas en "cajas estancas": sacerdotes, magos, gremios... En la Edad Media, los constructores de catedrales se organizaban en "clases" o gremios, generalmente secretos. El fallo (unas cuantas catedrales y varios castillos se cayeron) llevaba aparejadas condenas de destierro o muerte. Y a pesar de ello los elementos precisos para mejorar la calidad (conocimientos, experiencias, reglas operativas, materiales, etc.) se iban incorporando al conocimiento de estas sociedades y no se perdían generalmente. La supervivencia de estos procesos en ese contexto organizativo, unido a un entorno de epidemias, guerras, desaparición de imperios con consecuencia de arrasamiento de sus estructuras, culturas (bibliotecas incluidas) y personalidades relevantes es sin duda un "misterio". Recomiendo en este sentido un librito (llamado "De cómo los irlandeses salvaron la civilización")

que intenta explicar los mecanismos –podemos integrarlos dentro de un moderno “proceso de calidad” y de “gestión de proyectos”- para asegurar la pervivencia del conocimiento y de la tecnología, en forma de manuscritos y copias hoy incunables, incluso en escenarios de desaparición de estructuras, obras, papeles y personas.

El salto a un concepto sistémico de calidad

Todo lo anterior, sin duda importante e impresionante, tiene dos denominadores comunes:

a) En primer lugar, el resultado –la calidad del producto o servicio- dependía de la cualificación personal del artesano, del gremio... Cada parte del proceso mantenía su propio conocimiento y su propia aproximación a la eficiencia y a la mejora. La calidad estaba basada en CADA PERSONA y se basaba (en gran parte mediando la suerte) en la COINCIDENCIA y la alineación de estos “trozos independientes de calidad” en las etapas de cada proceso de producción o servicio. Desde un punto de vista organizativo, no se puede hablar de ninguna integración de la calidad en los procesos: la consecución de la calidad dependía por un lado de figuras externas a la organización del propio proceso (los arquitectos constructores del faraón y su equipo de escribas / controladores de recursos y costes, por ejemplo), y por otro de la capacidad individual de cada persona o gremio implicado en la fabricación o el servicio.

b) En segundo lugar, la calidad quedaba definida por un criterio general de “mejor que”; ligada a un proceso evolutivo, relativo. Una represa era mejor (de mayor calidad) si duraba más y tenía más capacidad que la anterior. El hecho de que acabara fallando, provocara inundaciones y muertes...no se interpretaba en términos de referentes absolutos (por ejemplo, de asegurar el agua para los cultivos del año, o de no inundar el pueblo en invierno).

La primera gran evolución en el concepto de calidad está ligada a la masificación de las demandas y la consiguiente Revolución Industrial, en torno a los siglos XVIII y XIX. Los “nuevos” paradigmas establecieron los principios generalizados de la especialización, del intercambio, de la apertura comercial y del acceso de la mayoría de la población de los antes “siervos” a ciertos derechos (propiedad, salario, etc.). Las consecuencias de las guerras –todavía habituales- habían dejado de ser aniquiladoras, y las estructuras sociales, científicas, tecnológicas y operativas subyacentes solían sobrevivir en gran medida.

Como consecuencia, nació un conjunto de industrias que debía generar producciones masivas de alcance "global"; desde armas hasta agujas para telares, se requerían miles de unidades producidas, que acabarían en lugares remotos. El concepto de "serie" había aparecido.

Y como derivada, apareció el primer concepto de calidad caracterizado por FUNCIONALIDAD IDÉNTICA Y SISTEMÁTICA, REPETIBILIDAD MASIVA y COSTE DECRECIENTE. Un ejemplo generalmente conocido (algo más tardío) es el de Samuel Colt, procediendo a demostrar cómo piezas independientes producidas en distintas factorías se ensamblaban perfectamente para dar lugar a un revolver idéntico a cualquier otro y perfectamente funcional. Algo más tarde, en in 1.908 se repetiría esta prueba de calidad en el British Royal Automobile Club de Londres: se desmontaron tres Cadillacs, 89 de sus componentes clave se mezclaron aleatoriamente con piezas de recambio de stock, y tras montarlos de nuevo se condujeron sin problemas durante 500 millas. En ese contexto, calidad era esta capacidad de que todos los resultados (productos, servicios) fueran idénticos, independientemente de los aumentos de volúmenes, de los orígenes de las fabricaciones...

Obviamente, este concepto no podía dejar la producción y su calidad dependiendo de la cualificación o la atención de cada artesano o cada operario, y la calidad dio un significativo paso adelante como proceso independiente de la operación: cada máquina producía de acuerdo a una ESPECIFICACIÓN para asegurar la identidad de todos los productos, se establecieron e integraron las primeras INSPECCIONES INTERMEDIAS para desechar los semiproductos imperfectos y no continuar su acabado o permitir su salida a producto final. La organización integró en el proceso y reconoció el rol independiente de los DECISORES SOBRE LA CALIDAD de los sistemas productivos y de servicios...Esta separación funcional, este apoderamiento de los responsables de calidad sobre las estructuras productivas, marcan un cambio relevante y abren una tendencia estratégica vigente en la actualidad. Desde un punto de vista organizativo, este paso supone la aparición en los organigramas de departamentos de calidad, primero dentro de la operación y poco a poco separados, apoderados y cercanos a la alta dirección.

La industria militar implantó estos principios de forma generalizada: ya en los siglo XVII y XVIII se extienden procesos, procedimientos y normas para operar este concepto de calidad, y en 1.794 en Francia se constituye el primer "taller nacional de evaluación y calibración" para la artillería.

Principios del siglo XX: la calidad y las grandes cadenas de producción y servicios

El final del siglo XIX y sobre todo el inicio del XX marcan la explosión de los procesos productivos seriados: cadenas de producción de automóvil, centrales telefónicas masivas, industrias energéticas, textiles y químicas... reemplazando los históricos modelos artesanales.

El llamado "taylorismo" (confluencia de los modelos industriales de F. Taylor y los organizativos paralelos de H. Fayol, implantados en las cadenas de Ford desde 1.907) consolida el modelo de calidad antes comentado en un proceso científico, formal y organizado. Y en su desarrollo temporal, al final de la primera Guerra Mundial, una de sus grandes aportaciones innovadoras es la inclusión del mundo de la ESTADÍSTICA para abaratar el sistema; hasta ese momento, la inspección de calidad requería revisar todos los productos y todas las operaciones, lo que se había vuelto casi inviable en el nuevo entorno de dimensión empresarial (como ejemplo: el abaratamiento de los coches en EEUU restringía tanto la posibilidad efectiva de aplicar al 100% los procesos de calidad, que hacia 1.965 los coches fabricados en EEUU se entregaban a los concesionarios con una media de 24 defectos por unidad, el 20% de los mismos relacionados con la seguridad del vehículo).

Los trabajos del matemático W. Shewhart para Western Electric publicados entre 1.925 y 1.930 centrados en la teoría de muestreos -cómo identificar la estabilidad y la calidad de un proceso a partir de los errores que se observan a su salida- y continuados por W. Deming, fueron incorporados a la operación industrial y de servicios, permitiendo abaratar y por tanto generalizar los sistemas de calidad en todos los procesos

En este entorno ya muy desarrollado, la Segunda Guerra Mundial llevó a la práctica masiva estos procesos, y culminó la unificación de los avances científicos (estadística, procesos seriados de producción y supply chain, herramientas analíticas, etc.) y operativos, en la industria militar inicialmente.

Como parte de esta generalización, se crea en 1.926 la organización ISA (International Federation of the National Standardizing Associations), que desarrolla unos primeros estándares generalmente aceptados para la industria mecánica.

En términos de organización, esta tecnificación no modificó sustancialmente el modelo de calidad en los organigramas, aunque sí lo dotó de bases científicas y analíticas suficientes -incluidos los modelos analíticos

necesarios para valorar las implicaciones sobre variables financieras a corto y largo plazo- para acabar con los conflictos típicos entre operaciones y calidad: las tensiones tradicionales entre las áreas de calidad (rechazos, paradas de proceso, rigidez de programación en los planes de formación y de mantenimiento, etc.) y operaciones (necesidad de cumplir pedidos y plazos "rompiendo" reglas por ejemplo de mantenimiento programado, o envío consciente de productos "menos que perfectos" para evitar penalizaciones masivas derivadas de los SLAs de los grandes clientes).

El salto a la calidad total del siglo XX

El final de la Guerra Mundial deja "tres mundos" diferentes:

- EEUU con una infraestructura indemne, potentísima, y donde las últimas innovaciones en tecnología, operaciones, calidad y gestión están implantadas en la industria de defensa, y se transfieren inmediatamente a su industria civil.
- Europa, tanto los aliados como Alemania, destruidos casi completamente: EEUU –recordamos– lanza un Plan Marshall para la recuperación económica e industrial de la región.
- Japón, aislado tanto del bloque ganador (EEUU y los aliados) como de su entorno geográfico cercano por su expansión militar previa, y por tanto "condenado" a su mercado local. Solo EEUU se compromete en el relanzamiento de Japón, aportando ayudas y tecnologías.

Entre 1.945 y 1.950 todos los avances anteriores sobre calidad se integran: A. W. Feigenbaum publica "La calidad como gestión", que establece los criterios de "calidad Total" o TQM en el alcance actual.

En este contexto de re-desarrollo de las economías mundiales "desde cero", tienen lugar tres cambios estratégicos muy relevantes que llevan la calidad al modelo actual.

Primer cambio: Japón es diferente; no puede alcanzar escalas productivas competitivas:

- Sus mercados locales, aparte de poco desarrollados, están cerrados.
- Los mercados de EEUU y Europa no son económicamente accesibles.

Por tanto, Japón construye un modelo diferenciado respecto al importado de EEUU a través de la ayuda de un equipo de expertos liderado por W. Deming (desarrollador de las teorías estadísticas de la calidad) y J. Juran (analista de los factores humanos en la calidad): la industria de Japón se orienta a buscar la mejor calidad frente a la ventaja de costes de escala (que no puede conseguir), inventa y lanza modelos organizativos y operativos más eficientes (por ejemplo el "sistema Toyota"), y conceptos de calidad orientados a "cero defectos y cero inspecciones" (sistemas de eliminación del coste del fallo). Las metodologías generadas en esta dirección, y luego generalizadas en todo el mundo actual, tienen nombres japoneses: Isikawa (padre de las metodologías analíticas), Kaizen (mejora continua)... Como ilustración de esta diferente aproximación, Japón consideró y propuso a su industria la posibilidad de integrar tras la Guerra todas las compañías de automoción en una única para buscar la escala de dimensión competitiva mínima: sus compañías (privadas) rechazaron esta idea, y prosiguieron con su orientación individual a la competitividad en menor dimensión y mayor calidad.

Segundo cambio: la industria japonesa reinterpreta las investigaciones y experiencias de J. Juran (analista del aspecto humano del conocimiento de los procesos y su impacto en la calidad), los adopta y desarrolla por el lado más humanista y menos técnico, y se generalizan las prácticas de implicación y formación del capital humano, fomento y recompensa de la innovación y la participación, y operativa de mejora basada en "círculos de calidad" (posición activa y cooperativa del trabajador para evitar defectos y proponer mejoras).

Tercer cambio: la aproximación intelectual a la calidad es aceptada de forma general tras la Guerra bajo el concepto "cero defectos" de P. Crosby (responsable en la compañía ITT). Muchos de los procesos de su modelo, orientados a asegurar el "no fallo", son de gran valor y se generalizan en tecnologías, técnicas y procesos de gestión. Sin embargo, este modelo de "cero defectos" crea tensiones de costes (inspecciones, rechazos, etc.) y empieza a lanzar al mercado productos y servicios a precios no aceptados; tras un debate intelectual importante por su relevancia estratégica, se acepta la visión liderada por J. Juran (desarrollada con éxito en Japón en su diseño de alta calidad / bajo volumen / mayor "value for money") que concluye con una visión más racional de la calidad que pone en la ecuación el aspecto de "lo que satisface las necesidades del consumidor según sus percepciones, y por tanto está dispuesto a pagar el cliente". El concepto de calidad actual queda establecido: especificación adecuada al mercado, acuerdo de la realidad del producto o servicio con las especificaciones,

optimización de procesos para garantizar el equilibrio coste / resultado basada también en la relevancia de las personas –trabajadores- en estos procesos.

En este punto, todos los componentes del concepto actual de calidad están ya vigentes:

- Una definición que equilibra sus objetivos (especificaciones) con la realidad de los diferentes segmentos del mercado (no se espera lo mismo de productos o servicios de puntos muy diferentes de precio).
- Unos procesos que aseguran la optimización del binomio inversión en calidad / resultados.
- Desarrollos en el lado científico (matemática, estadística, sistemas de control, sistemas de prueba, etc.) y tecnológico (diseño, precisión, medición, automatizaciones, etc.) plasmados en la actualidad en las metodologías "Six Sigma" que integran operación eficiente ("lean manufacturing"), rapidez al mercado ("agile manufacturing") y optimización matemático-estadística de la calidad ("sigmas" del control de calidad).
- Integración del factor humano en sus vertientes de tarea, motivación y psicológica (responsabilidad, aportación, formación, etc.).
- Un concepto de gestión integrado bajo el modelo TQM Gestión de la Calidad Total.
- Unos estándares internacionales (en 1.947 la anterior ISA se transforma en ISO) que se desarrollan e implantan de forma casi rutinaria: así se han generalizado las normas 9000 de calidad, 14000 ambientales, 18000 de seguridad y salud laboral, 27000 de seguridad informática, 26000 de responsabilidad social corporativa, 50000 de gestión energética...

En términos de organización, aunque formalmente el organigrama sigue representando la función de calidad de manera muy similar (departamento staff externo a las operaciones y muy cercano a la dirección de la compañía, con "líneas discontinuas" de autoridad funcional –no directa y jerárquica- hacia todos los departamentos de la empresa y en particular hacia las industriales), sí hay cambios internos relevantes en la operativa empresarial:

- El proceso de calidad TQM no es específico de un ámbito operativo: involucra a toda la organización, se sitúa en las acciones estratégicas de la empresa, "pone deberes" a todas las áreas de la compañía, y define métricas integrales y no departamentales. Este proceso TQM se engloba en los modelos estratégicos actuales "customer centric" donde la empresa se autoevalúa y mide desde la óptica externa del cliente y no desde la interna de métricas departamentales. Como ejemplo, una medida típica de calidad total actual en los procesos que terminan en cliente final se denomina OTIFNE (On Time, In Full, No Errors), y contempla el cumplimiento de todo el circuito empresarial: desde la entrega del % mínimo acordado de los productos pedidos en los plazos comprometidos, hasta el cumplimiento de los estándares de precios y descuentos, documentación, calidad de la entrega física, respuesta de los CSCs, proceso contable y de facturación y cobro, procesos de devoluciones o garantías... Y simplificando un poco el ejercicio, una compañía llena de departamentos "modélicos en su trabajo" con un área de producción que saque el 99% de los productos bien, seguida de una cadena de suministro que prepare el 99% de las líneas de pedido bien, seguida a su vez de un transporte que entregue el 95% de los envíos en el plazo, todo apoyado por un Call Center que contacte el 95% de las llamadas adecuadamente con el cliente, y soportado por un departamento contable / financiero que realice el 97% de las transacciones correctamente...¿adivinan el resultado? Dos de cada diez pedidos del cliente tendrán alguna incidencia de calidad.
- El proceso de calidad no es ya una negociación (o una "pelea") entre áreas responsables de indicadores propios y acciones sobre la calidad, y áreas responsables de producir o servir y cumplir objetivos operacionales. Los objetivos son comunes, las acciones se diseñan y planifican de forma cooperativa, las excepciones se tratan desde una doble perspectiva unificada multi-criterio (visión "cliente", y visión "impacto financiero en la empresa"). Como ilustración, los indicadores integrados de calidad (tipo el OTIFNE anterior) suelen estar en el Cuadro de Mando ("BSC o "balanced score card") de todas las compañías: o sea, figuran entre los 8 a 12 objetivos estratégicos críticos que el Consejo y el Comité de Dirección miran semanal y mensualmente...y en general dirigen la retribución variable de los equipos de la alta dirección.
- La "cultura de la calidad" es tan trascendental que forma parte de las estrategias prioritarias encomendadas al área de Recursos Humanos: concienciación, explicación, formación, inclusión en los modelos de compensación...

- Esta relevancia de la calidad como elemento clave de la propuesta de valor hacia el cliente diferenciadora de la empresa está incorporando otros condicionantes:
- El modelo integral de calidad es complejo y tecnificado, con fuertes bases científicas, de administración empresarial y de gestión funcional de personas y equipos. Ya no es un "tema secundario encargado a un técnico raro", sino un proceso especializado de alto nivel. Nuevas certificaciones que acreditan la formación y la cualificación en estas áreas se están desarrollando y comienzan a implantarse en los requerimientos estándar de personal: los niveles de "belts" (cinturones hasta negro, como en las artes marciales) del modelo "Six Sigma" de gestión de la calidad, las certificaciones del PMI (Project Management Institute) para directores de proyectos...están empezando a generalizarse.
- De la misma manera, los nuevos programas sistemáticos de mejora continua de la innovación, la productividad y la eficiencia (metodologías "Lean") y de optimización del "time to market" (metodologías "Agile") están empezando a pasar del ámbito de los consultores externos al de los especialistas internos: las primeras certificaciones en estos temas para producción ya existen en la oferta formativa más avanzada, y se están empezando a extender al mundo del supply chain.

¿Y ahora, en el siglo XXI, qué?

A pesar de que en estos cuarenta o cincuenta siglos -hasta el XX- el cambio humano, social, empresarial y operativo ha sido inmenso...las empresas hemos disfrutado de un escenario que podría calificar de "cómodo". ¿Por qué me atrevo a hacer esta afirmación tan poco ortodoxa, tan poco en sintonía con la gran transformación realizada? Porque -por seguir con las bromas- la tesis de A. C. Clarke en "2.001 una odisea espacial" planteaba que esta evolución ha sido tan rápida y rupturista que solo se podría explicar mediante monolitos extraterrestres que cambiaran nuestras capacidades estratégicas periódicamente...

Pues porque -en mi visión personal- ha existido un amplio denominador común para todas las etapas de las actividades empresariales (industriales y de servicios): los modelos de negocio cambiaban a un ritmo que, aunque acelerando, era suficientemente lento como para permitir que las empresas pudieran planificar, pensar, adaptar sus estrategias y procesos, pudieran rentabilizar sus inversiones con seguridad y hasta cierta comodidad, y por tanto ha existido un sustrato organizativo "fijo" válido durante largos periodos

de tiempo. Seguimos, de hecho, explicando en universidades y escuelas de negocios los modelos de organización y RRHH (matriciales, proyectos, etc.) como base general del sistema empresarial, los criterios de capacidades, competencias y estilos de trabajo en equipo (rojos, verdes...), de liderazgo y dirección como bases de constitución de la base humana de las empresas, los planes de formación, desarrollo y carrera de las personas bajo modelos de retención del talento... Es cierto que apuntamos tendencias y contamos casos diferentes, pero todavía en el nivel de los "experimentos".

Lo cierto es que los ciclos de negocio se han roto "de repente": casi sin darnos cuenta, sectores completos se han sacudido por la aparición de modelos alternativos que hemos dado en llamar "disruptivos" y "exponenciales". Con lo que las empresas más "tradicionales" hemos perdido una parte importante de capacidad de previsión (qué va a ocurrir en el mapa de conceptos de negocio y competitivo en los próximos meses) y por tanto de planificación (qué haremos el trimestre que viene, cuánto tiempo tendremos realmente para rentabilizar inversiones). Si pensamos en la reciente batalla del sector tradicional del taxi contra los modelos Uber, Car2go y Cabify, o la del sector hotelero contra AirBnB o los alquileres vacacionales...dejando al margen otras consideraciones y yendo solo a lo empresarial ¿Qué implica para un empresario del taxi o de real estate que haya invertido hace muy poco en su taxi o su hotel, y que necesite años para recuperar su inversión?

¿A qué se va a parecer la estructura organizativa a partir de ahora? Estamos hablando de organizaciones por proyectos que se reformulan dinámicamente casi cada día, de organizaciones fractales, "líquidas" y "holocráticas"; de redes de actividad difusas, deslocalizadas y virtuales basadas en outsourcing; atracción de talento "project-based" (interim management, global sourcing); conocimiento distribuido y adquirido externamente (innovación online, financiación "crowd")... Si metemos en la ecuación algunas iniciativas muy emergentes como la adquisición puntual de capacidades externas excedentaria en otras empresas (industriales y productivas, de supply chain, de administración y servicios, de IT), por ejemplo de almacenes automatizados en periodos de baja estacionalidad para procesar los envíos de campañas específicas, el portafolio de posibilidades organizativas es casi infinito ahora mismo. Y no hay "un modelo" claro que responda a todas las variables anteriores.

¿Qué significa este reto para la calidad? Pues otro reto aún más formidable. Si ya es complejo el mapa de interacciones actual del área de calidad con el resto de la empresa (basado en organizaciones, localizaciones, procesos, instalaciones estáticas y de largo plazo de vida), esta formulación empresarial

dinámica se vuelve de una complejidad inimaginable. Recordando las matemáticas del colegio, si consideramos las posibles interrelaciones entre "n" áreas empresariales que cambian cada día, "m" localizaciones de actividades y recursos que se reformulan también diariamente, "p" proyectos o productos o servicios que cambian a corto plazo...acabamos teniendo que formar, supervisar, medir, documentar y re-optimizar un número que multiplica exponenciales y factoriales de n, m y p, o sea un número infinito a efectos prácticos.

Ante este reto –y salto ya al campo de las conjeturas- los procesos de calidad deberán seguir a los modelos organizativos y hacerse descentralizados y deslocalizados, en parte externalizados, analíticamente mucho más potentes, e integrados en redes de procesos y datos "en la nube" de gran potencia. Como ejemplo, el reto que lideran la Unión Europea y EEUU de la llamada "serialización" en la industria farmacéutica (identificación completa de cada unidad de producto para atacar los medicamentos falsos, el comercio irregular y los problemas de salud o calidad que aparezcan) exigirá identificar un fármaco, trazarlo a través de toda una cadena de laboratorios y empresas, suministradores, fabricantes, distribuidores que ha ido variando a lo largo del tiempo y de la geografía, y activar una operación logística de retirada global integrada y coordinada. No parece utópico pensar en la aparición de una "súper-industria 5.0" en la que, al igual que ha ido ocurriendo en la 4.0 con la externalización de las operaciones (3PL, 4PL), exista una red externa especializada en prestar servicios globales de calidad.

El reto del Siglo XXI para Calidad: Otra forma de ver la misma cara de la moneda

Quizá la acepción más extendida hoy en el mundo empresarial (industrial o de servicios) del concepto Calidad es la que resulta de la evolución que hemos descrito en este trabajo como 'la capacidad de resolver las necesidades y expectativas de un cliente, proporcionándole una solución (producto o servicio, o combinación de ambos)'. Sin duda hay muchas otras, y más adecuadas según los casos, pero ésta recoge de manera simple 2 elementos muy habituales cuando se plantea la calidad como requisito y hasta estrategia empresarial: La consideración del cliente (a través de sus expectativas y necesidades) y la solución que crea la empresa (que da forma a un producto servicio). Podemos tomar ambas como el punto de partida de la integración de la Calidad en el ámbito de la empresa, pero también como los 2 elementos que se encuentran en el origen del fracaso de la gran mayoría de proyectos de innovación empresarial.

En esta parte de nuestro documento queremos ofrecer una perspectiva un tanto distinta del modelo convencional de la Calidad, que se deriva de la operatividad de ese modelo cuando debe responder a los retos que plantea un entorno incierto, ambiguo, complejo y/o volátil.

El Proceso tradicional del Desarrollo de Productos (PDP)

Este modelo centrado en el producto, que nació a principios del siglo XX, describe el proceso que evolucionó en las industrias manufactureras y sobre el que hemos desarrollado la primera parte de este trabajo. Se adoptó por las industrias de bienes de consumo en la década de los 50 y finalmente se extendió a las tecnológicas en el último cuarto del siglo XX. De siempre (casi) forma una parte integral de la cultura de la innovación. Y Calidad, como una parte principal de este esquema, se integró como piedra angular en esa nueva cultura innovadora.

A primera vista, el esquema de este modelo, que ilustra el proceso para poner un producto nuevo o una versión de un producto ya conocido en manos del cliente que necesita o espera una solución para una necesidad parece útil y hasta óptimo. De hecho, es el modelo que convencionalmente se utiliza en estos casos. ¿Hay que mejorar un producto? ¿La competencia ha sacado una nueva característica que nosotros no tenemos? ¿Estamos perdiendo ventas y necesitamos una nueva gama de productos? Éstas y muchas otras preguntas similares tienen todas las mismas respuestas: Crearemos una solución con el Proceso de Desarrollo de Productos. Aparentemente este modelo es una buena guía para ofrecer soluciones a un mercado existente, que está bien definido, en el que se entiende cómo competir y se conoce a los clientes. Es tan de sobra conocido que hasta casi da vergüenza mostrarlo, pero para evitar errores de interpretación el Gráfico 1 presenta los pasos básicos del modelo.



Gráfico 1. Los pasos básicos del Proceso de Desarrollo de Productos (PDP) (Fuente: Blank, 2009).

En casi cada paso de ese proceso Calidad tiene algo que decir. Recordemos que la definición que utilizamos de Calidad implica tener en cuenta a los clientes y las soluciones. Es decir, presupone que conocemos a los clientes y las soluciones que ellos necesitan. Y cualquier product

manager experimentado sabe que muy habitualmente él/ella no conoce a sus clientes (ya explicaremos esto más adelante) y no tiene posibilidad de conocer todas las situaciones en las que los clientes van a utilizar sus soluciones. Y mucho menos sabe si la solución que ha diseñado, que cumple con todos los criterios de calidad que aseguren su función (e incluso funcionamiento), servirá para hacer que un cliente que necesita esa solución termine valorándola lo suficiente como para comprarla (y con él el resto de clientes suficientes como para hacer crecer a su negocio).

Y entonces alguien (y ese alguien es el CEO, o el consejo, o el dueño/a) sugiere un cambio. O decide que hay que sacar algo distinto al mercado. O quiere crecer internacionalizando la empresa. Es decir, quiere innovar. En este trabajo utilizamos el concepto de innovación y su vinculación con la Calidad desde 2 posibles perspectivas: La creación de un nuevo modelo de negocio, complementando (y en algunos casos, sustituyendo) al anterior; la renovación del modelo de negocio original, mejorándolo. En otras palabras, lo que Coley (2009) relaciona como horizontes 2 y 3, para el caso de los nuevos modelos, y horizonte 1 para las mejoras incrementales.

Tanto en los casos que se encuentren en horizonte 2 como los que se encuentren en horizonte 3 apenas se tiene alguna de aquellas certezas (mercado existente, bien definido, en el que se entiende cómo competir y en el que se conoce a los clientes) necesarias para aplicar el PDP. Y en los casos de horizonte 1, o de mejora continua, habría mucho que discutir sobre cuál de esas certezas se tiene en grado suficiente para asegurar que una mejora o nueva versión asegura mayor crecimiento, o más capacidad de captar inversión (por citar algunas consecuencias que se buscan habitualmente con una mejora incremental de un producto). Y en cualquiera de los 3 horizontes aplicamos hasta la fecha el PDP, utilizando habitualmente los apoyos que desde Calidad se pueden dar en relación a conocimiento de las necesidades de los clientes y a la adecuación de las soluciones a esas necesidades.

Pero la utilización del PDP no se limita sólo al entorno de producción. Se utiliza este modelo tradicional también como hoja de ruta para buscar clientes y para asignar los tiempos a los planes de lanzamiento al mercado y de ventas. PDP es el cajón de sastre ayuda a definir tiempos, planes y presupuestos. Incluso los inversores y accionistas utilizan el PDP para determinar si un nuevo modelo de negocio o un nuevo producto se ajusta "al plan" y está "en fecha". Y Calidad optimiza y da validez en cada una de esas etapas y contextos.

Esquema del Desarrollo de Productos

Para entender por qué es un error utilizar el modelo de desarrollo de productos como guía para responder a la incertidumbre y complejidad de un mercado nuevo, o de un mercado que se creía conocer pero que no responde como se pensaba, vamos a revisar brevemente cómo se utiliza actualmente el modelo para lanzar nuevos productos.

Fase de desarrollo del concepto y capital semilla (Blank, 2009)

En esta fase los diseñadores de producto tratan de capturar las opiniones de los usuarios (que no clientes, habitualmente) sobre sus necesidades expresadas y latentes y las convierten en un conjunto de ideas y requisitos claves que se transforman rápidamente en los primeros bocetos de solución. Modelos muy conocidos para los especialistas en Calidad como VoC (Voice of the Customer), QFD (Quality Function Deployment), o 5 Why's (5 por qué) y una miríada de herramientas (como Design Thinking, o Value Mapping) son habituales en esta fase. Hay que responder a preguntas como: ¿Cuál es el concepto, la idea que se tiene del producto o servicio? ¿Cuáles son sus características y beneficios? ¿Se puede construir? ¿Se necesita más investigación técnica para garantizar que el producto se pueda construir? ¿Qué significa que el producto que se va a construir tenga calidad? ¿Ofreceremos distintos grados de calidad?.

Y se hace intervenir a Marketing para que ayude a responder a las siguientes preguntas (las empresas realmente comprometidas con la Calidad hacen que sean sus propios ingenieros de desarrollo de producto los que respondan a estas preguntas. Y las 3-4 que realmente comprenden la importancia del proceso juntan a Marketing y a los ingenieros desde el principio para que juntos respondan a las anteriores y a éstas): ¿Quiénes serán los clientes, qué hacen, qué les motiva y dónde se les puede encontrar? Utilizando datos estadísticos y de investigación del mercado, junto con entrevistas a posibles clientes permiten determinar si el concepto de producto merece la pena. En cada uno de los pasos de esta fase Calidad aporta cohesión: 1) identificando correctamente necesidades, y 2) ordenando el proceso que proporcione la solución (para que después se pueda repetir).

Posteriormente hay un debate la distribución del producto (cómo debe llegar el producto a los usuarios) y sobre la competencia. Y aquí Calidad habitualmente se pierde un poco. Sin duda los canales de distribución y las supply chains están sujetas a procesos de Calidad, pero es admisible hasta cierto punto que se desconecten los requerimientos del canal de los

requerimientos de los usuarios porque surge una nueva figura: El cliente pagador. Y en una supply chain hay diferentes clientes, aunque no es habitual que haya más de un usuario.

El debate sobre la distribución da paso a supuestos de precios (¡por fin se le empieza a ver color a un nuevo producto!). Hasta ahora todo son costes, pero ahora se incorporan los precios, los presupuestos y los tiempos de producción y se construyen las primeras previsiones financieras, con las que habitualmente se pide financiación para el nuevo producto. Calidad aquí nuevamente aporta coherencia: Se eliminan costes superfluos (lean management), se optimizan lotes, se ajustan los acuerdos de las supply chains (bottleneck management, quality assurance, o exclusividad por poner ejemplos) y se incorporan los controles de Calidad habituales de la empresa.

Fase de desarrollo de productos

En esta segunda etapa, la del desarrollo de productos, todo el mundo deja de hablar y se pone a trabajar. Los departamentos se separan y cada uno intenta desarrollar su parte. Producción se centra en la creación del producto: Diseña el producto, concreta la fecha del primer lanzamiento y contrata al personal para construir el producto y asegurar que cumple con lo establecido (para eso están los controles de Calidad). Se generan los gráficos detallados del modelo de producción y sus flujos, indicando los puntos críticos y los hitos (fases) claves (Calidad del proceso). Con esa información en la mano, Producción calcula fechas de entrega y costes de desarrollo (en otras palabras, gasta).

Mientras tanto, Marketing se concentra en "conocer" a los clientes, y habla con ellos. Calidad sugiere cómo hacerlo e incluso se pueden plantear uno o dos focus groups obtenidos del mercado en el piensan que van a vender su nuevo producto. Y de esos contactos se prepara un Documento de Requerimientos Comerciales (Marketing Requirements Document, o MRD) para Producción (que se encuentra con él cuando ya se encuentra en pleno desarrollo de las operaciones de producción). Sobre ese documento Marketing crea una demo de ventas, materiales comerciales (presentaciones, hojas de especificaciones) y hace más cosas de esas que hacen los de Marketing (en otras palabras, gasta).

Fase de pruebas o tests alfa / beta

En la tercera fase ya tenemos prototipos y con ellos se hacen pruebas, a veces incluso con un pequeño grupo de usuarios externos para asegurarse de que el producto funciona de acuerdo a las especificaciones (y si hay fallos, los corrige). Marketing se lanza a la calle e inicia las actividades de branding. Y Ventas afila sus armas para entrar en juego en plenas facultades.

Más o menos en este punto, los inversores, consejo y directores miran lo que se ha hecho hasta ese momento en profundidad. Si se han seguido los pasos, y Calidad está de acuerdo, muy probablemente lo que harán será felicitar a todo el mundo. Porque eso significará que habrá nuevo producto, nuevos equipos, nuevos procesos y nueva gente que les permitirá aprovechar una oportunidad que ellos (y habitualmente, sólo ellos) vieron. Y aprovechando que ya hay algo tangible, el director general y su equipo saldrán a la calle para conseguir más financiación e inversiones adicionales.

Fase de lanzamiento del producto y primeros envíos a clientes

El lanzamiento del producto y los primeros envíos a clientes suponen el paso final de este modelo y son el objetivo que quiere conseguir la empresa. Con el producto funcionando (o casi) la empresa entra en modo "gasto a lo big bang" (Blank). Son inversiones. Se contratan organizaciones comerciales, se organizan eventos y se mide el rendimiento de cada acción comparando el ritmo de las ventas con el plan de negocio (que quizá esté obsoleto porque nadie lo revisó casi desde la fase inicial).

El proceso que hemos descrito quizá está muy resumido. Pero creemos que las piezas habituales están todas. Es un modelo centrado en el producto y en el proceso que utilizan un sin número de negocios para innovar. Se solía pensar que si se desarrollaba un plan que siguiera este modelo todo el mundo estaría contento porque los clientes apreciarían el esfuerzo y el nuevo producto o modelo de negocio sería un éxito.

Hoy sabemos que hace años las empresas crearon y perfeccionaron el PDP para potenciar sus líneas de productos existentes (para que las que ya estaban funcionando produjeran más), no para que nuevos negocios o nuevos productos crearan nuevos mercados o volvieran a segmentar los ya existentes. El PDP como forma de incorporar la innovación a un modelo de negocio no se sostiene tras el primer contacto con los clientes. Es muy bueno para producir, y para hacerlo con calidad, algo que nadie o muy pocos quieren. Y la conclusión es que, incluso con todos asegurando la

Calidad de estos procesos, 9 de cada 10 productos y proyectos nuevos terminan en fracaso.

Entonces, ¿por qué falla el modelo tradicional de desarrollo de productos?

No vamos a ser exhaustivos en la identificación de las causas de este fracaso generalizado del PDP en el desarrollo de nuevos productos, o de modelos de negocio, asumiendo que hay situaciones y algunos ejemplos en los que ha funcionado (como ya hemos indicado anteriormente). La primera pista la da su nombre: Es un modelo que sirve para producir, para sacar nuevos productos a la calle, no para promocionarlos, para venderlos y mucho menos para conseguir clientes o para ganar dinero. Ni siquiera es un modelo financiero que permita equilibrar lo que cuesta con el retorno. Incluso en muchos casos es un mal modelo para producir. Dicho en términos más académicos, es un modelo que forma parte de la estructura que permite producir/crear valor, aunque siendo condición necesaria no es suficiente para crear ese valor en muchos negocios. Y sin duda no aporta nada en la distribución de ese valor, ni en la captura de ese valor (las 3 macro actividades básicas de un negocio desde el punto de vista del valor, según Osterwalder et al, 2010). Y Calidad debería decir algo al respecto, pero habitualmente no lo dice.

La segunda pista la podemos encontrar en el primero de los elementos que identificamos como críticos de aquella definición que dimos al principio de Calidad. ¿Dónde están los clientes en el PDP? Sencillamente no aparecen. Ni ellos ni casi sus "primos", los usuarios (tan importantes para desarrollar los motores de crecimiento, particularmente el viral y el sticky (Ries, 2011)). El PDP ignora por completo una verdad fundamental sobre el éxito (o fracaso) de los nuevos negocios y productos. El mayor riesgo en estos nuevos negocios y, por tanto, la principal causa de fracaso no es que no se pueda desarrollar un producto, o que no esté disponible la tecnología para poderlo hacer realidad. El mayor riesgo es que eso que se diseña y que se va a construir no le interese a nadie (o peor aún, que le interese a un número suficiente de gente que no está dispuesta a pagar lo necesario para seguir produciendo). Lo difícil, ayer, hoy y mañana es desarrollar clientes y mercados. Cualquier negocio, nuevo o no, fracasa porque no tiene clientes, y porque si los tienen cuestan más de lo que se obtiene de ellos. No fracasa porque no tengan productos. Si miramos al PDP en seguida surge la pregunta: "¿Dónde están los clientes?".

La tercera clave, y última de este repaso breve, es la importancia que en el PDP se da a la ejecución frente al aprendizaje y el descubrimiento. Y

aquí de nuevo Calidad tiene mucho que decir. El modelo PDP presupone que se conocen las necesidades de los clientes, las características del producto y el modelo de negocio. Calidad debería actuar como el Pepito Grillo de Producción y de Marketing haciendo preguntas del estilo de: ¿Hemos validado el problema? ¿Hemos validado el encaje del problema con la solución del mismo? ¿Hemos confirmado que solución, canal, ciclo de captación, forma de pago y problema están bien encajados? ¿Hemos validado que nuestros clientes internos e inversores aprecian y financian soluciones a problemas como en los que estamos trabajando? Dando por ciertas estas cosas y otras similares parece lógico que lo único que quede por hacer cuando se trata de innovar es contratar a un equipo de "despachadores" que sólo tenga que ejecutar un plan (de negocio). Se les entregan unas tarjetas de visita y una base de datos de potenciales y se les anima a intentarlo. ¿Por qué se piensa en una situación semejante que se conoce lo que se está haciendo, si no se han confirmado previamente los supuestos del negocio? ¿El modelo de ventas se ha construido a partir de confirmaciones reales hechas en la calle, o simplemente son números en una hoja de cálculo que cuadran perfectamente con un objetivo teórico?

Conclusiones

En este documento hemos tratado de plantear la evolución del encaje entre calidad y los procesos productivos, y su realidad en un mundo empresarial en el que estamos empezando a encajar las piezas de un puzzle que llamamos innovación, y de forma más académica innovación sostenible de modelos de negocio (sustainable business model innovation, en inglés).

Como hemos repasado, los elementos básicos que conforman el concepto presente de Calidad son 2: Las necesidades de los clientes, y la conformidad de la solución para resolver esas necesidades. Pero la forma de posicionarse y entender ambos elementos quizá esté equivocada si de lo que se trata es de ayudar a la empresa a crecer y competir en entornos inciertos, complejos y más o menos volátiles.

Ese posicionamiento quizá deba partir de una consideración más amplia de lo que son los objetivos de un negocio. Muy probablemente las claves estratégicas del éxito de un negocio deban contener elementos económicos (como hasta la fecha), pero también sociales (internos y externos a la empresa) y ambientales, que conforman lo que se denomina la triple bottom line (Carrillo et al, 2016). Y para trasladar correctamente esa triple bottom line al mundo productivo de hoy hemos de considerar el desfase que hay entre el diseño de productos (y de procesos productivos, de marketing, de ventas y estratégicos) y la ejecución

para llegar a esa triple bottom line (desfase que Geissdoerfer (2016) llama Design-Implementation Gap, o D-IG). Ese desfase es consecuencia de una limitación en la comprensión del ciclo de valor que, muy resumidamente, es toda unidad empresarial y que comienza con la creación de valor, continúa con la distribución de valor y termina con la recuperación de valor (en un ciclo interminable descrito y graficado por Osterwalder et al, 2010). Para entender y aprovechar ese ciclo, en entornos estables, hace mucho tiempo se creó el Proceso de Desarrollo de Productos (Product Development Process, o PDP) y tuvo tanto éxito que desde entonces lo estamos utilizando, y optimizando gracias a la evolución de nuestro concepto de Calidad. Y ese modelo sigue siendo válido: La que probablemente sea su última evolución hasta la fecha, el Cambridge Business Model Innovation Process (CBMIP), es extraordinariamente potente y todavía reconocible para los expertos en los modelos convencionales de aseguramiento de la Calidad basados en conformidad de producto, pero incorporando los elementos principales de la creación, distribución y recuperación de valor (visible y latente) (Yang et al, 2017), e intentando salvar el D-IG. Pero sigue siendo PDP.

Pero si el mundo es incierto y las necesidades de los clientes y requisitos técnicos son puras hipótesis. Si ya no hablamos de clientes sino de stakeholders (grupos de interés), o mejor de valueholders (los que portan el valor). Si el producto ya no es la pieza principal (y casi ni siquiera ocupa las primeras posiciones) de la propuesta de valor, porque a lo mejor es más importante la forma en la que se capta al cliente, o el problema del usuario y lo que necesitamos es entender a todos los valueholders para poder pensar en diseñar una solución que les atienda a todos en la medida en la que nos permita construir un modelo de negocio que sea capaz de vender repetitivamente y crecer, entonces el PDP y el aseguramiento de la Calidad, tal y como entendemos este último hoy, se quedan cortos. Quizá los modelos basados en Lean Startup (por favor, no confundir con Lean Management, porque no tienen nada que ver. Recordemos que Lean Management es una evolución del PDP, con objetivos concretos de PDP) y en su consideración sostenible (triple bottom line) de la innovación, con su desarrollo ágil de productos y servicios a partir de necesidades VALIDADAS de todos los valueholders relevantes (no sólo los clientes y siempre priorizándolos a partir del aprendizaje VALIDADO según su impacto en el éxito del negocio), puedan mostrar un camino diferente a Calidad, a Producción y a Marketing.

Evidentemente el concepto de Calidad sigue vigente. Pero, y es una sugerencia, validemos lo que decimos. Confirmemos que una necesidad es tal. Y que una conformidad se refiere a algo más que una funcionalidad. Tenemos los modelos, tenemos las herramientas. Sólo hay que utilizarlas.

Referencias

Siendo éste un trabajo de divulgación creemos que se pueden incluir ciertas referencias para posteriores análisis. Son éstas:

Blank, S. (2009, Aug 27). The leading cause of startup death – part 1: The product development diagram.

Carrillo-Hermosilla, Del Río, P., J., Könnölä, T., Bleda, M. (2016). Resources, capabilities and competences for eco-innovation. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(2), 274-292.

Coley, S. (2009, Dec). Enduring Ideas: The three horizons of growth. *McKinsey Quarterly*.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge business model innovation process. *Science Direct*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*





Mª José Martín
Directora General de
Right Management
Directora General
de ManpowerGroup
Solutions

TENDENCIAS ORGANIZATIVAS WORLDWIDE

Probablemente una de las características más representativas de nuestro tiempo sea la velocidad con la que cambia todo a nuestro alrededor, incrementada exponencialmente por la entrada de la Tecnología.

Encaramos un mundo en el que la incertidumbre, la volatilidad y la ambigüedad nos arrastran a una complejidad difícil de gestionar, ralentizando la capacidad de cambio del ser humano, que debe enfrentar la priorización de diferentes aspectos sin opción a consolidar una etapa, antes de asumir la siguiente.

Vivimos sobre sistemas polarizados, en los que los ricos son cada vez más ricos y las clases medias descienden su nivel adquisitivo para posicionarse en niveles de desigualdad inusuales hasta ahora; la globalización necesaria para eficientar los procesos choca con la necesidad de identidad y el proteccionismo creciente aplicado por los países y que se extiende hasta la propia capacidad de exportar Talento, considerando que debe el país previamente amortizar la inversión realizada en la educación de su población.

Frente al crecimiento constante de las compañías esperado por los accionistas, éstas deben hacer frente a las expectativas de su talento y de sus clientes, quienes además del continuo incremento de valor de los servicios ofrecidos, reclaman inversiones que repercutan en mejoras sociales y que incrementen su reputación como primer punto de supervivencia.

Si consideramos cómo impactan sobre nuestra sociedad y sobre nuestros modelos económicos y organizacionales las cuatro tendencias básicas (demografía, sofisticación del cliente, elección individual y tecnología), nos encontramos que la tecnología ha permitido que el cliente pueda acceder

de un modo más fácil a la información y, por tanto, requerir de servicios más sofisticados, más adaptados y con menor tiempo de respuesta; que los candidatos y los empleados quieran ser tratados como clientes y esperen de las compañías una mayor transparencia en sus políticas de personas, una mayor personalización de su trayectoria profesional y una mayor coherencia entre la cultura interna mostrada por los trabajadores, la cultura oficial y la cultura percibida por los grupos de interés con los que se relaciona la compañía.

La demografía se ha vuelto una ciencia a la que todos miramos para poder anticipar cómo disminuye o se transforma la población y, en consecuencia, la fuerza laboral de determinados países y continentes, provocando la búsqueda de nichos de Talento que nos garanticen un cierto relevo y el mantenimiento de la actividad empresarial básica para el sostenimiento del propio país. Según el estudio ManpowerGroup "Human Age 2.0", el 60% de las personas viven actualmente en países con reducción de población, envejecimiento de la pirámide y disminución gradual, por tanto, de la fuerza laboral (sirva como ejemplo la situación de países como China, en la que un tercio de su población en 2050 será mayor de 65 años).

En este ámbito, los entornos de excelencia que otorgan coherencia y agilidad a toda la organización frente a los diferentes actores, se tornan como un hilo conductor, como un apoyo que permite un halo de estabilidad dentro de un entorno de incertidumbre.

Si revisamos de nuevo los aspectos relacionados con el entorno y su evolución futura, en el que la población poco a poco se concentra en torno a grandes urbes, en las que **comienza a ser un reto la organización y el abastecimiento**, nos damos cuenta de que las empresas requieren de nuevos modelos organizativos que den respuesta a:

1. Nuevos retos en los mercados y en la organización

- La necesidad de sostenibilidad del modelo empresarial, en el que la velocidad de cambio debe ser superior a la velocidad de cambio de su entorno.
- El mantenimiento de la rentabilidad actual, mientras al mismo tiempo idean nuevos modelos que les permitan prepararse para un futuro incierto.
- La integración de áreas y departamentos que ya no funcionan



"Encaramos un mundo en el que la incertidumbre, la volatilidad y la ambigüedad nos arrastran a una complejidad difícil de gestionar"

como nichos sino como ecosistemas conectados, donde la función viene determinada por la necesidad de dar respuesta a los puntos anteriores, unificando áreas que antaño se antojaban independientes, pero que generan eficiencia y se enfocan hacia la mejora de la experiencia candidato, cliente y empleado.

- Las estructuras deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir una adaptación precisa y ágil a las nuevas circunstancias

2.- Nuevos retos con las personas

- La velocidad de cambio de las personas que forman la compañía debe estar alineada con la velocidad de cambio de la empresa y del entorno, sabiendo que la transformación y readaptación de una persona que no está entrenada en ello es menor a la velocidad de cambio del contexto.

- La propia evolución necesaria de sus líderes, que deben ser capaces de involucrar al resto de la compañía.

- Los empleados presentes y futuros deben sentir que la organización personaliza sus políticas, para cumplir las expectativas de los diferentes grupos y colectivos, mejorando su propia empleabilidad y preparándoles para el cambio de modelo que necesariamente deberán afrontar, o para los nuevos proyectos a desarrollar más allá de su compañía actual.

- La longevidad laboral, frente a la obsolescencia de los puestos de trabajo y la transformación de las habilidades de los trabajadores.

- La solicitud de "feedback" e información permanente por parte de sus empleados, posible gracias al análisis de datos y a las plataformas que soportan los procesos, de modo que el rendimiento puede ser medido de modo directo, continuo y omnicanal.

3.- Nuevos compromisos sociales

- Las organizaciones deben dar respuesta no sólo a lo que son y necesitan ser, sino también al CÓMO ejecutan las acciones, ya que su huella de Responsabilidad impacta directamente en su reputación corporativa y en el valor de su marca.



Según el estudio ManpowerGroup "Human Age 2.0", el 60% de las personas viven actualmente en países con reducción de población, envejecimiento de la pirámide y disminución gradual, por tanto, de la fuerza laboral

- La identidad y coherencia de marca, como estandarte e imán de Talento, que permita contar con profesionales que se comprometan con el proyecto e impulsen una ejecución cuidada y precisa.

- La disposición de una organización flexible exige una dinámica de acogida de nuevos profesionales y reubicación o desvinculación de antiguos, que debe producirse con la misma rapidez de cambio del modelo, de modo que sin perder la cultura de la compañía, pueda ésta evolucionar para dar respuesta los mercados en los que se enfocan.

- La diversidad, en su sentido más amplio. Las compañías se tornan una réplica de la sociedad en la que viven inmersas y, como tal, han de gestionar la diversidad en todo su espectro, desde la diversidad cultural (inclusión de razas y religiones), física, diferentes habilidades, género, generaciones, etc.

Frente a todos estos retos, ¿cómo deberían las compañías estructurar sus nuevos modelos organizativos y qué rol debería desempeñar el Comité de Dirección en este nuevo entorno?

“LA TECNOLOGÍA HA PERMITIDO QUE EL CLIENTE PUEDA ACCEDER DE UN MODO MÁS FÁCIL A LA INFORMACIÓN Y POR TANTO REQUERIR DE SERVICIOS MÁS SOFISTICADOS, MÁS ADAPTADOS Y CON MENOR TIEMPO DE RESPUESTA”

1.- Nuevos retos en los mercados y en la organización

- La Dirección debería garantizarse y disponer de un buen análisis de datos y de inteligencia del entorno, que le permita construir y evolucionar su visión y su misión, respetando los valores de la compañía.

- La visión ha de ser compartida por la organización, a través de modelos participativos e innovadores, en los que los empleados harán suyo el proyecto.

- Los modelos organizativos deben garantizar la mejor eficiencia, el rediseño de procesos, la posibilidad de analizar datos y corregir rumbos, la integración rápida de nuevos empleados y el aprovechamiento de los Senior, con una gestión ágil y coherente de los diferentes proyectos gestionados por la organización, de modo que la evolución se produzca a la velocidad necesaria y con la

rentabilidad requerida, sin encorsetamientos y eliminando el miedo al cambio de organigrama permanente.

- Los modelos organizativos se transforman en ecosistemas de interacción, en los que los integrantes pueden incrementar la velocidad de cambio de la compañía a través de la innovación, la adecuación persona-proyecto, el acompañamiento de los más reticentes al cambio y el desarrollo permanente de las habilidades necesarias para dar velocidad de cambio a las personas que forman la compañía, que deben estar alineadas con la velocidad de cambio de la empresa y del entorno.

- Los nuevos modelos organizativos deben dar respuesta a los CÓMO, puesto que hoy más que nunca la huella de las empresas está íntimamente relacionada con el modo de hacer y de transmitir la identidad de marca y la propuesta de valor para, como diría Michael Porter, posicionarse como Únicos en el mercado.

- La incertidumbre y la volatilidad obligan más que nunca a trabajar en el corto y largo plazo, para garantizar los resultados actuales y preparar la organización para su salto evolutivo. Por ello, la introducción de tecnología que apoye los procesos, la utilización del big data y la inteligencia de mercado deben estar presentes en todos los modelos organizativos. El caos requiere de una mayor anticipación, de pensamiento abstracto y creativo, capaz de dibujar diferentes escenarios y diferentes consecuencias, que permitan fluir de un modo natural hacia el escenario siguiente en una transición fácil.

- Los modelos organizativos futuros prescindirán de los departamentos tradicionales, para reconfigurarse en redes de trabajo, integradas en los ecosistemas empresariales, que se construyen y reconstruyen, en función del objetivo a abordar, centralizando y automatizando todas aquellas funciones que no generen un valor diferencial para los clientes.

2.- Nuevos retos con las personas

- La organización debe disponer de un modelo de Liderazgo Propio, alineado con la estrategia, la visión y la misión, que proporcione a los líderes un marco de actuación y una posibilidad de evolución permanente. Para ello, es necesario acompañar a los líderes, proveerles de Coaching y sacarles de su zona de confort, de modo que puedan liderar con el ejemplo la transformación permanente de la organización.

- Los nuevos modelos organizativos no pueden olvidar que el Talento es el nuevo motor de la economía y para ello deben hacer un ejercicio de análisis y definición del tipo de personas y profesionales que necesitan, de las competencias y comportamientos que deben cultivar, de la necesidad de transición de empleados entre modelos y proyectos, sabiendo que en paralelo deben cumplir de modo permanente y continuo las expectativas de los diferentes colectivos mejorando constantemente su empleabilidad en el mercado, como diferencia competitiva.

- Una de las tendencias más importantes en modelos que se manejan física o virtualmente en un mundo sin barreras, es la gestión de la diversidad y su inclusión como elemento natural de la propia dinámica de la compañía.

La incorporación de un mayor número de mujeres, en todas las escalas, permite aprovechar una fuerza laboral competente y bien formada. Es importante no sólo esa inclusión, sino también el permitir su progresión para que su impacto alcance todos los estratos de la compañía.

- La consideración de la persona como un ente único, permite construir organizaciones que comprometen mejor a su talento, sabiendo que es considerado como un bien escaso y mejoran sus posibilidades de supervivencia.

3.- Nuevos compromisos sociales

- El funcionamiento de los nuevos ecosistemas debe permitir la integración de todos los colectivos (raza, cultura, religión, generación...), manteniendo la diversidad y al mismo tiempo aprovechar el máximo potencial de aportación de cada uno de ellos con el objetivo de acortar los periodos de adaptación a nuevos mercados, clientes, rutinas, sólo posible gracias a la entrada de un número mayor de elementos dentro del análisis.

- La identidad de marca, como extensión de la visión, misión y valores, que es vivida desde el compromiso de los diferentes actores que interactúan con la compañía, que marca el CÓMO se opera en los mercados y que integra la mejora de la reputación como consecuencia de las acciones de la compañía, requiere de planes de acción transversales y que permitan a los empleados participar en la construcción del camino.



"Los nuevos modelos organizativos deberían dar respuesta a los nuevos retos en los mercados, a las expectativas de las personas y estar comprometidos socialmente"

En conclusión, deberíamos decir que nos enfrentamos a un cambio de paradigma que viene marcado por la necesidad de identidad y

reconocimiento de las personas que al mismo tiempo son clientes, candidatos, trabajadores, y que esperan un trato como seres humanos, sostenido por procesos y tecnología que refuerzan su condición y mejoran su calidad de vida, a través de una convivencia necesaria con las diferentes formas de Inteligencia artificial.

La pregunta es ¿cómo preparamos a nuestras estructuras, líderes, organizaciones, para moverse rápidamente en un entorno hostil y variable, lleno de nuevas oportunidades? Debemos ser positivos y entrenar el cambio cada día; nunca fue tan importante como ahora abandonar de modo permanente nuestra zona de confort, para poder crecer como profesionales y como personas, en un proceso de obsolescencia y reinención permanente.

“NOS ENFRENTAMOS A UN CAMBIO DE PARADIGMA QUE VIENE MARCADO POR LA NECESIDAD DE IDENTIDAD Y RECONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS QUE AL MISMO TIEMPO SON CLIENTES, CANDIDATOS, TRABAJADORES, Y QUE ESPERAN UN TRATO COMO SERES HUMANOS”





Michel Henric-Coll

Owner
Fractal Teams

LA ORGANIZACIÓN FRACTAL

En la primera década del siglo pasado, F. Taylor publicaba su trabajo sobre la Organización Científica del Trabajo. Henri Ford la utilizó para construir su famoso modelo T, en el que algún que otro caballero con sombrero hongo, monóculo y reloj de bolsillo, llevaría de paseo a bellas mujeres en miriñaque, protegidas del sol por su sombrilla de encaje.

¡No ha cambiado el mundo desde entonces! Y, sin embargo, algo no lo ha hecho: la estructura organizativa de las empresas, ni – en lo esencial – el modelo de management mecanicista con el que se rigen.

A lo largo del siglo XX, se ha propuesto una metáfora alternativa a la gran máquina: considerar la empresa como un organismo vivo. Sin mayor éxito. Tal vez porque, según mi visión personal una empresa es un ciborg, un ser mitad artefacto artificial y mitad biológico.

Gracias a la metáfora mecanicista, es innegable que los ingenieros han conseguido avances deslumbrantes. Pero en este desarrollo, se han olvidado de la parte humana. En consecuencia y según la última encuesta de Gallup, las empresas de Europa del oeste son como barcos en los que, aproximadamente, un séptimo de los trabajadores rema con fuerza, dos tercios no hacen más que mojar los remos y el último quinto se dedica a remar en dirección contraria.

Un nuevo modelo

El modelo actual no es malo, solo que fue diseñado para un mundo diferente y se ha quedado obsoleto. Necesitamos un nuevo modelo, adaptado a las realidades del mundo actual. Un modelo que reincorpore al humano dentro del sistema.

Actualmente, el núcleo productivo de las empresas está siendo visto como un sistema cerrado, que convierte determinadas entradas en salidas, como productos y beneficios. La cibernética mostró que estos sistemas se gestionan dosificando las entradas de recursos, como la energía, las materias primas, etc. Y uno de estos recursos es, precisamente, los recursos humanos.

He aquí lo que considero un fallo importante, los humanos no son recursos del sistema, ¡son el sistema! O más exactamente, la mitad del mismo, junta a la parte artefacto¹. Razón por la que considero que las empresas son ciborgs.

Nos hemos tomado muy en serio la parte ingenieril del sistema-empresa, con el mismo rigor científico conviene ahora gestionar su parte humana, en lugar de simplemente hacerlo como una entrada más del sistema. La Organización Fractal es un modelo que permite corregir estos fallos porque reintegra el humano dentro del sistema de conversión input-output que es la empresa.

Mi dilatada experiencia con equipos de trabajo me ha convencido de que un equipo – uno verdadero, no un grupo de personas precipitadamente etiquetado como equipo – es la estructura humana a la vez más eficiente y más satisfactoria para los miembros. Razón por la que empecé a soñar con una empresa funcionando enteramente como un equipo, pero tropecé con el hecho de que, a partir de diez o doce miembros, un equipo se fragmenta y pierde rápidamente sus propiedades.

Influenciado por los éxitos del biomimetismo, me pregunté cómo ha resuelto la madre naturaleza el problema de la complejidad; Benoît Mandelbrot me apuntó la respuesta: gracias al fractalismo. Todo lo que es complejo en la naturaleza adopta un modelo fractal, es decir compuesto de una estructura sencilla que se reproduce a diferentes escalas. Es la idea base del nuevo modelo de management: la Organización Fractal.

Así, la empresa puede ser un gran equipo, formado de equipos anidados autosimilares que se reproducen a diferentes escalas, pero conservando en cada nivel la misma estructura y, muy importante, los mismos valores.

1- Se entiende por artefacto cualquier objeto o tecnología elaborados por el hombre para desempeñar alguna función específica

La Organización Fractal

Esta organización comporta cuatro bloques esenciales: la estructura, los tres pilares, los valores y la dirección por misiones.

La estructura, anidada y auto similar como ya he comentado, descansa en tres pilares: el sentido, la autonomía y la reciprocidad.

Las personas no disponemos de dos vidas, una en el trabajo y otra fuera. Vida laboral y familiar pueden ser dos caras de la moneda, pero sigue siendo la misma moneda, y es única. Cuando nuestro trabajo no nos aporta sentido, afecta a la totalidad de nuestra vida, y una vida sin sentido ¿tendría esto algún sentido?

Cuando el sentido del trabajo coincide con el que la persona quiere para su vida, el trabajador rema con fuerza. Cuando no encuentra sentido en el trabajo, se contenta con mojar y agitar los remos en el agua y hay que estar recompensando y castigándolo alternativamente para conseguir algo de motricidad. Pero cuando el sentido del trabajo es contradictorio con el que espera para su vida, rema en la dirección opuesta.

“SIN TRABAJO, TODA VIDA SE PUDRE. PERO CON UN TRABAJO SIN ALMA, LA VIDA SE AHOGA Y MUERE. (ALBERT CAMUS)

En un entorno de relativa estabilidad era posible concebir procesos que tendiesen hacia cierta perfección, pero en un entorno complejo que la velocidad de cambio convierte en impredecible los procesos diseñados de forma centralizada resultan obsoletos nada más formalizados, documentados y entrenados. Disponer de autonomía operativa permite el aprovechamiento de la Inteligencia Colectiva, capaz de generar soluciones más ágiles, acertadas y rápidas.

La autonomía operativa, el segundo pilar, no consiste en hacer uno lo que quiere sino lo que debe, pero... de la manera que quiere. Al otorgar autonomía a los equipos, y no a los individuos, permitimos la regulación del individuo por sus compañeros en lugar de que sea por un jefe. Y la presión de conformidad en un verdadero equipo supera la de cualquier jefe.

Veo otra contradicción en el management actual: exige resultados de los trabajadores y les impone la forma de lograrlos. En otros términos, les hace responsables de algo que no está en sus manos. El que impone la manera de actuar es el verdadero responsable de los resultados conseguidos e inculpar al vasallo por los malos resultados es una falacia. La autonomía operativa elimina esta contradicción.

La reciprocidad, tercer pilar, debe irradiar tanto horizontal como verticalmente. Es obvio que el trabajo en equipo requiere correspondencia entre sus miembros, sin embargo la organización fractal la requiere también entre los diferentes equipos para lograr el objetivo empresarial común. Además, debe haber reciprocidad entre la empresa y su personal, porque no hay ninguna razón por la que los trabajadores se preocupen por la suerte de su empresa si esta no se muestra preocupada por la suerte de sus trabajadores. Antes de quejarte de lo que recibes, mira lo que estás dando.

Uno de los valores más importantes de un modelo que considere el ser humano desde sus propiedades psicosociales es la colaboración. Bien lo sabe el management actual quien la reclama a su personal, pero establece al mismo tiempo la imposibilidad de conseguirla. En efecto, fomenta la rivalidad entre aquellos a los que pide colaborar, si bien es cierto que la esconde bajo los términos de competitividad interna y desempeño individual. Exactamente como si un club de fútbol pidiese a sus jugadores ganar partidos compitiendo entre ellos mismos. Gregory Bateson lo llama "doble vínculo": si cumples con la primera condición, incumples con la segunda y viceversa.

La flexibilidad o agilidad es otro de los valores que debe fomentar una organización para enfrentar la complejidad creciente que algunos relacionan con la teoría del caos. En esta situación, el impulso a la inteligencia colectiva para facilitar emergencias creativas es también condicionante. En resumidas cuentas, la empresa ha de adoptar valores humanistas para que el ser humano desarrolle toda su potencialidad. Confiar en el personal y querer hacerlo feliz resulta rentable. Los empresarios deben aprender el altruismo, aunque sea por puro egoísmo.

El cuarto bloque esencial, lo forma todo un sub-modelo: la Dirección Por Misiones (DPM). Una misión es una responsabilidad de resultados confiada a un equipo, dejándole por tanto autonomía para alcanzarlos.

Se opone a la vez a la Dirección Por Objetivos y a los manuales de función. La primera fomenta una fragmentación cartesiana de la empresa dando



Vivimos en un mundo extraño, en el que los científicos intentan dotar a las máquinas de capacidades humanas, y las empresas en convertir a los humanos en meras máquinas

prioridad a los resultados medibles a corto plazo, que son mucho más en función de las potencialidades de los departamentos que de los intereses globales de la empresa al llevar dichos departamentos a competir entre sí. Los segundos, al definir con precisión los cometidos de un puesto de trabajo, los están también limitando a lo que ha sido previsto de antemano en la lista. Para evitar los escollos anteriores, la DPM define primero una misión global de la empresa, constituida por su razón de ser, los compromisos que contrae con la propiedad, los clientes, el personal, los terceros y la sociedad en general. Determina también sus valores esenciales y sus ambiciones. Después se determina la misión de cada equipo anidado, la cual hereda totalmente los compromisos, valores y ambiciones de la Misión Global de la empresa.

En esto también radica la autosimilaridad fractal. En la definición de cada misión fractal, es importante cumplir con tres condiciones. Cada misión debe contribuir a la misión de la empresa, tiene que ser complementaria de las misiones de otros equipos, y ser coherente con las mismas. La empresa siendo un sistema complejo, el todo no es la suma de las partes, y el óptimo global no es la suma de los óptimos locales.



La metamorfosis es una catástrofe desde la perspectiva de la oruga, pero una condición de libertad para la mariposa. (F. Varela)

Humanizar la empresa

La humanidad también es fractal, está compuesta por sociedades, compuestas por familias y por empresas. No creo posible que el desarrollo del management basado en la rivalidad, en el cortoplacismo y en maximizar los intereses de una minoría en detrimento de la mayoría pueda llevarnos a construir una humanidad más justa, más equitativa y más sostenible. El "win-win" debe ser la clave. Cuando diseñamos un modelo de management de empresa, estamos expresando qué clase de humanidad queremos para las generaciones futuras.

Pese a la opinión de M. Friedman, no creo tampoco que uno pueda ser inmoral en el trabajo y moral en su tiempo libre sin, ipso facto, renunciar a ser una persona ética. Después de todo, la ética no es una actividad a tiempo parcial y por eso debemos incorporarla al modelo de management.

No estamos en una época de cambio, estamos ante un cambio de época y las empresas deben adaptarse a la situación. ¿Duele esto? Tal vez. Pero como lo decía el biólogo Francisco Varela, cambiar es condición de supervivencia.





Margarita Villegas

Directora Roca Salvatella

NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS

La moda es curiosa. No hablo sólo de la moda referida a cómo nos vestimos y comportamos, si no a la moda empresarial. Unas veces encontramos que tuvo o tiene un sentido (los modelos just in time, los indicadores de éxito de Kaplan, la Calidad Total, etc.), pero otras muchas no sabemos muy bien a qué nos estamos refiriendo, como es el caso de la "transformación digital". Pero todos actuamos como si supiésemos perfectamente lo que significa... Eso es moda: "tengo que hacer como si supiese!, si no, ¡estoy fuera del sistema!"

Si por asomo preguntas a tu alrededor "¿qué es la transformación digital?", te encontrarás con una media sonrisa de autosuficiencia y recibirás una respuesta, pero no ceses en tu empeño por averiguar y sigue haciendo la misma pregunta a otros miembros de tu compañía y verás con sorpresa que las respuestas son de lo más variopintas.

La realidad es que seguramente si juntamos todas las respuestas, nos son más que la **visión de un mismo destino** mirado con las gafas de ver, de lejos (más largo plazo) o de cerca (más corto plazo) de cada de una de las personas interrogadas, y desde el prisma de la posición que ocupan en este momento. Lo digital no es más que la excusa de una compañía para generar cambios y agitar la organización para mejorar su posición en el mercado.

Una vez revisados los procesos, eficientado la toma de decisiones, digitalizada la relación con clientes, una vez realizada la inversión en tecnología, todavía queda lo más difícil por hacer: **¡transformar la organización!** ¡Este es el gran reto de nuestro siglo!

Si revisamos nuestra biografía personal, veremos que pasamos imás de 80.000 horas de nuestra vida en una organización!, acomodándonos en



Lo digital no es más que la excusa de una compañía para generar cambios y agitar la organización para mejorar su posición en el mercado

mayor o menor medida a los valores que rigen cada una de las Compañías por las que pasamos. Si algo hay de común en todas ellas es que existe una asignación a un puesto de trabajo concreto con una jerarquía definida para cada uno de los trabajadores de la plantilla.

¿Qué pasaría si por mantener la competitividad en el mercado, el guión de la película de nuestra posición en nuestra compañía tuviese que cambiar? Desorientación, miedo a perder poder, miedo a no saber, frustración... todos nuestros miedos a flor de piel

Sin embargo, las organizaciones necesitan romper los silos y los reinos de taifas porque las decisiones ligadas a la digitalización son decisiones multidisciplinares ya que afectan simultáneamente a muchas áreas. Romper las barreras organizativas sólo se puede llevar a cabo si se establecen nuevas formas de trabajo. De ahí el auge de metodologías como las AGILE, que ponen en valor las reuniones tipo "sprint", donde intervienen personas de diferentes áreas de la organización y donde se sistematiza la participación de grupos multidisciplinares.

Lo que está claro es que la transformación digital afecta a la esencia misma de una Compañía, su cultura, y por eso las decisiones ligadas a esta transformación han pasado a ser decisiones ya no de los departamentos de sistemas o de Comunicación/Marketing, si no de la Dirección General.

Las jerarquías dejan de ser en cascada para convertirse en jerarquías basadas en la colaboración y co-creación dando lugar a organizaciones esféricas o elípticas.

Estas organizaciones mantienen la toma de decisión de forma transversal a todas las funciones y se organizan en torno a proyectos. Estas organizaciones iteran sus prototipos incorporando a los stakeholders antes de realizar inversiones o ponerlas definitivamente en marcha, generando grandes ahorros para las Compañías y asegurando un "time to market" mucho más eficiente.

Las nuevas claves de las organizaciones elípticas están basadas en los mal llamados "valores femeninos", porque son tradicionalmente valores alejados del potestas aunque más cercanos al autoritas como son la inclusión, la empatía, la comunicación, la creatividad, etc. Los valores que tenemos que reforzar son aquellos que pongan en valor lo mejor de cada uno y como todo esas "mejoras" añaden al propósito común.



¿Qué pasaría si por mantener la competitividad en el mercado, el guión de la película de nuestra posición en nuestra compañía tuviese que cambiar?

En definitiva estamos pasando de un ecosistema donde prevalece el YO frente al resto y donde la rivalidad, la mayoría de las veces mal entendida, hace que "yo gano porque tu pierdes", a un nuevo ecosistema donde sólo sobreviremos si colectivamente entendemos UBUNTU "yo gano porque todos ganamos".

¡Algo bueno nos ha traído la digitalización! Larga vida a los nuevos modelos que nos permiten abordar nuevas realidades desde la perspectiva de la colaboración entre nosotros. Estamos entrando en la moda del "human centered".



UN ESCENARIO EN CAMBIO, MODELOS EN TRANSICIÓN, EXPERIMENTACIÓN

¿Estamos preparados para gestionar organizaciones complejas?



Resulta evidente, sin embargo, que el modelo actual dominante empieza a ser considerado como un capítulo cerrado por las organizaciones que poseen una visión más estratégica y están más implicadas en la economía digital

Proponer hoy un modelo de organización dominante en el futuro es una utopía. Mientras se define el nuevo modelo productivo, las empresas gestionan las disfunciones e ineficiencias de los modelos organizativos tradicionales sin encontrar una respuesta clara, desde el plano sistémico, ante un escenario inestable, incierto y en cambio permanente. Resulta evidente, sin embargo, que el modelo actual dominante (con sus declinaciones y adaptaciones) empieza a ser considerado como un capítulo cerrado por las organizaciones que poseen una visión más estratégica y están más implicadas en la economía digital. Los modelos mayoritarios están basados en estructuras jerárquicas y funcionales que dieron respuesta a los modelos de negocio, de producción y de consumo en masa, con ciclos de cambio muy largos y con una visión del cliente como consumidor.

Un Informe de la consultora Deloitte, después de entrevistar a más de 7000 ejecutivos en 130 países, señala que para el 92% de los encuestados "rediseñar las organizaciones es una necesidad crítica". Para las marcas y empresas ancladas en la economía del consumo, dominante en el pasado siglo, ya sean industriales o de servicios, esta contradicción suele ser resuelta mediante organizaciones matriciales que, a la postre, magnifican las ineficiencias del cóctel que pretende combinar la visión transversal con la visión funcional y jerárquica. Es también cierto que estas organizaciones, en relación directamente proporcional con su percepción de la urgencia del cambio, no abordan el rediseño organizacional sincronizado con su

transformación estratégica o el cambio o actualización de sus modelos de negocio. Son pequeños cambios pero la incertidumbre que provoca no contar con nuevas propuestas implantadas y probadas en número suficiente les condena a introducir "mejoras" y no "innovaciones" en su modelo organizativo.

Por tanto, resulta imposible proponer un modelo dominante en el futuro cuando aún estamos en el proceso de definición del modelo productivo futuro. Hay signos de cambio pero sin la vertebración necesaria para ser considerados "modelos". Por ello, desde la Calidad Qin planteamos unas dimensiones que, con distinto grado de relevancia e influencia, podemos considerar apoyos a la hora de construir esa futura organización altamente eficiente y competitiva en la economía híbrida (que combina lo real y lo virtual), del conocimiento y la tecnificación masiva.

A la hora de abordar este contenido, hemos fijado unas condiciones previas frente a la realidad, para explicar dónde nos encontramos ahora, sus posibles causas y los potenciales escenarios futuros. Así, consideramos que:

- **Estamos en un proceso de transición y, por tanto, estamos en el momento de definición** de los ejes que conformarán el modelo económico y social venidero. También somos conscientes que, aunque el cambio es extraordinariamente poderoso, es posible —aunque no probable— que emerjan procesos de involución hacia los modelos dominantes en el pasado siglo, aunque los cambios ecológicos, demográficos, sociales y tecnológicos no permitirán una vuelta a la economía del consumo que configuró el siglo XX.
- Hay una coincidencia generalizada, entre expertos y directivos, en cuanto a **los vectores de transformación más relevantes**, que son independientes del sector de actividad o el ámbito geográfico: tecnología, cliente, innovación e internacionalización. La globalización de la información y la economía conlleva un impacto a escala planetaria.
- **La percepción de urgencia en la necesidad de transformación** organizacional, como lo es en el ámbito de modelos de negocio, está directamente relacionada con la proximidad o lejanía al epicentro del cambio: la tecnología y la economía digital. Esto implica que las economías y organizaciones más avanzadas evolucionan más rápidamente que el resto y la distancia entre éstas y las empresas y

países más alejados de la revolución social y tecnológica se hace cada vez más grande.

NO DETECTAR LA NECESIDAD DEL CAMBIO ES EL PEOR DE LOS SÍNTOMAS.

- La complejidad del cambio está determinada por las interacciones entre factores de mayor envergadura, como la transformación del modelo de generación y distribución del conocimiento, que impacta en los modelos educativos, o las contradicciones sociales y económicas con la incorporación masiva de soluciones tecnológicas basadas en la robotización y la inteligencia artificial.
- En una economía del conocimiento, el intercambio de información entre las organizaciones y entorno y en el seno de las empresas tiende a ser vez más ágil y menos estructurado. La gestión del conocimiento, la captación y procesamiento de la información procedente de un entorno cada vez más amplio es una condición crítica para asegurar la adaptación de las empresas a un escenario cambiante.

Grandes cambios, grandes retos

Hay cuatro grandes impulsores que ponen en entredicho los modelos tradicionales de organización. Cada uno de éstos no actúan de manera independiente, complicando el escenario por su permanente interacción y retroalimentación.

La digitalización de la economía. Aún siendo un concepto recurrente en los últimos decenios, la tecnología no sólo ha impactado en los modelos de negocio y en los procesos empresariales ofreciendo mayor información, más rápida y a menor coste; ha creado un nuevo territorio económico 100% digital que se ha desarrollado y expandido en mercados virtuales y ahora, con estrategias como la Industria 4.0, inician su hibridación con la economía "real". En los años venideros no habrá distinción entre estos dos territorios. ¿Por qué la digitalización impacta en los modelos organizativos? La digitalización de la economía no sólo supone el incremento de la productividad, eficiencia y flexibilidad, no sólo supone la incorporación de nuevos perfiles profesionales que traen consigo nuevas visiones y nuevos valores; no sólo impone una distribución de la información en tiempo real procedente de fuentes diversas; no sólo porque ofrece una ingente cantidad de datos sin apenas barreras de entrada; no sólo facilita el intercambio de información de manera desestructurada... La digitalización impacta en el factor tiempo de manera dramática, acelerándole y comprimiéndole de

manera exponencial. Como señala George Dyson en "La catedral de Turing", "El tiempo en el universo digital y el tiempo en nuestro universo están gobernados por relojes completamente distintos (...) Para un observador de nuestro universo, el universo digital parece acelerarse. Para un observador del universo digital, nuestro universo parece ralentizarse".

La innovación acelerada. Por la tecnología y por la facilidad que aporta a la hora de encontrar nuevas oportunidades de negocio, la innovación en todos los planos de la actividad humana es exponencial y crítica para la supervivencia de las organizaciones. Compartimos el concepto ampliado de Innovación que promueve Cotec, que entiende la Innovación como todo cambio (no sólo tecnológico) basado en el conocimiento (no solo científico) y que genera valor (no solo económico).

No es posible concebir un modelo organizacional que no esté centrado y obsesionado en la innovación como base de su competitividad y sostenibilidad presente y futura. Sin embargo, esta obsesión tensiona a las estructuras más tradicionales. La innovación no puede surgir de un departamento, forma parte de todas las áreas y de todos los profesionales de manera no estructurada, bien como respuesta a nuevos competidores, bien como necesidad de los clientes o, en su visión más estratégica, como búsqueda de un océano azul en un entorno altamente competitivo. La innovación altera las condiciones iniciales de cualquier sistema creando un entorno caótico, impredecible y altamente exigente. ¿Puede una compañía estructurada mediante áreas funcionales o a través de una estructura matricial responder a este escenario? ¿Dispone de la permeabilidad, la agilidad y la flexibilidad suficiente?

Asistimos a un **cambio en los valores y prioridades de los nuevos profesionales**, que requieren de las empresas más que un "puesto de trabajo". Las nuevas generaciones han trastocado los parámetros que enmarcaban las relaciones entre empresas y empleados. La dimensión "persona" se impone a la dimensión "empleado" y los nuevos profesionales fundamentan su relación sobre valores compartidos, sobre propósitos en un entorno donde lo personal y lo profesional desdibujan sus ámbitos. Estos nuevos "profesionales" exigen de las empresas una razón compartida, aprendizaje, proyectos enriquecedores, un proyecto común, autonomía, valor... Retener el talento es más complejo que un cambio en las condiciones económicas. Al mismo tiempo, la dispersión geográfica impone a las empresas la gestión de distintas culturas, idiomas y tiempos que no pueden ser gestionados a través de estructuras convencionales. Los cambios demográficos imponen a las empresas la gestión de sexos, edades y creencias heterogéneas.



Hay cuatro grandes impulsores que ponen en entredicho los modelos tradicionales de organización. Cada uno de éstos no actúan de manera independiente, complicando el escenario por su permanente interacción y retroalimentación.

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD ES CRÍTICA

Por último, **la escala global en la que se desarrollan estos cambios**, no sólo por la internacionalización de la economía, también por la velocidad en la que se transmite la información y las tendencias a través de todo el planeta, impone unas condiciones extraordinariamente exigentes a las empresas, medidas en términos de agilidad y rentabilidad. La estandarización, los procesos burocráticos que fortalecen el aseguramiento, son en muchos casos, fuente de tensión y riesgo al prevalecer la seguridad sobre la agilidad.

En síntesis, captación, procesamiento y transferencia de conocimiento a través de canales digitales para impulsar cambios (mejoras o innovación) rápidos, eficientes y eficaces.

5 conceptos exigentes



Figuras como los "Chief xxx Officer" o los "Facilitadores" son cada vez más frecuentes en las organizaciones y evidencian la dificultad de una gestión funcional tradicional en un entorno tan complejo y exigente

La crisis financiera de 2006, y sus consecuencias telúricas en la economía, introdujo un elemento distorsionador en un proceso de cambio que se inició en las últimas décadas del siglo XX. Lo urgente —hacer frente a la emergencia y establecer líneas de defensa ante el impacto en términos de cuentas de resultados, PIB, finanzas públicas y desempleo— escamoteó del debate público y privado la adecuación de las empresas y organizaciones a un nuevo escenario emergente. Al menos 5 conceptos no fueron considerados como parte de un problema organizativo y, en muchos casos, fueron tratados como problemas finales. Esto quizá explique por qué los recursos y tiempos destinados a su corrección o impulso no han ofrecido los resultados esperados en términos de competitividad, diferenciación, sostenibilidad y beneficios.

La Transformación Digital o la Experiencia de Cliente, movimientos transformadores de los modelos de negocio, han surgido como funciones transversales que atraviesan toda la organización, dependiendo directamente de la dirección general y, sin liderazgo jerárquico, han mostrado su potencial transformador. Figuras como los "Chief xxx Officer" o los "Facilitadores" son cada vez más frecuentes en las organizaciones y evidencian la dificultad de una gestión funcional tradicional en un entorno tan complejo y exigente. Tanto estas posiciones, como otras muchas relacionadas con Compliance o Seguridad de la Información, responden a la urgencia de dar repuesta a los 5 conceptos alineados con el nuevo paradigma: la agilidad, el talento, el liderazgo, la innovación, el compromiso con un propósito compartido; cinco condiciones imprescindibles.

Agilidad

La agilidad entendida es su definición más clásica como la "facilidad para ejecutar algo de forma rápida, física o mentalmente" es la clave de cualquier proceso de adaptación. La agilidad es el resultado de la confluencia de distintas características o habilidades: velocidad, coordinación, sincronización... En el ámbito empresarial, una organización puede considerarse ágil cuando es capaz de responder ante una situación determinada de manera rápida, eficiente y exitosa. Las estructuras jerárquicas, por su finalidad, ralentizan la toma de decisiones y el flujo de la información. Así, como en otras ocasiones hemos tratado, el despliegue estratégico desde estas estructuras suele como mínimo ralentizarse, sino fracasar. Igualmente, el flujo de la información corre la misma suerte. El proceso de captación, determinado por los objetivos parciales de cada funcional, impide que la información fluya hacia el resto de la organización, se divide e impide, a la postre, la tan necesaria visión de conjunto que se requiere para la toma de decisiones. La cultura "Agile", nacida en el seno del desarrollo de software y ahora extendida a otras áreas, con interacciones permanentes con los clientes, sin esperar al producto terminado, supone un vector de transformación que mina la visión de silos.

La agilidad, en un escenario de innovación exponencial y de altísima competencia, es una condición inexcusable. Es mejor hacer y equivocarse que no hacer.

Esta disfunciones suelen traer consigo no más flexibilidad y permeabilidad; al contrario, se superponen más y más procesos "meramente burocráticos" que ofrecen una engañosa sensación de control, alineamiento y colaboración.

Talento

Si la información es la piedra angular de la nueva economía, el talento es una de sus columnas. En esta ocasión, talento entendido como la capacidad para transformar la información en competitividad y diferenciación basada en la combinación "singular" de conocimiento, experiencia, inteligencia, habilidades, aptitudes y compromiso de individuo y de organización. El "talento" carece de definición estándar y se adapta a cada escenario económico y a cada empresa de manera particular. El "talento", tiene más que ver con la capacidad de gestionar la incertidumbre, de tomar decisiones rápidas, de solucionar problemas, de ser creativo y emocionalmente inteligente que con el cumplimiento de los objetivos y la planificación.

Como demostraron, a partir de los años 90, estudios realizados por consultoras estratégicas referentes, el modelo jerárquico occidental es un freno objetivo para captar, preservar y desarrollar empleados "con talento". A la pregunta formulada en un informe de McKinsey sobre cuáles son los mayores obstáculos que impiden que la gestión del talento agregue valor al negocio, destacan en los dos primeros lugares, que los seniors managers no dedican tiempos suficiente a la gestión del talento y que la organización funciona por "silos" y no propicia la colaboración constructiva y el compartir recursos.

El "talento", en entornos tan inciertos, es un recurso escaso que debe ser captado, desarrollado, cuidado y ser transformado en "una organización con talento". Para ello, la transversalidad, rompiendo los silos funcionales, parece emerger no sólo como una necesidad sino como una condición indispensable. Equipo "con talento" alrededor de proyectos en una organización con un propósito capaz de gestionar la diversidad y la horizontalidad.

Liderazgo

¿Dónde está el líder en el nuevo paradigma? El liderazgo es hoy más importante que nunca. No se plantea un liderazgo autocrático, basado en el control, sino un liderazgo basado en el compromiso, en el ejemplo, en la visión, en la capacidad para gestionar personas y aunarlas frente a un objetivo común. La visión que la Calidad Qin tiene del liderazgo se vertebra en 3 dimensiones principales (persona, equipo y entorno) y en **7 competencias clave** que vienen a definir el nuevo liderazgo transversal:

- 1. Liderazgo sin autoridad jerárquica:** persuadir, comunicar, inspirar, retar, influir
- 2. Gestionar el cambio:** entornos de volatilidad, ambigüedad, incertidumbre, apertura, innovación, transformación
- 3. Liderar la diversidad:** cross-funcional, generacional, cultural, mundo virtual, transversalidad
- 4. Gestionar emociones:** inteligencia emocional, empatía, conflictos
- 5. Orientación cliente interno-externo:** descubrir necesidades, facilitar soluciones, asesor, no censor, evitar juicios

6. **Generar compromiso:** visión compartida, motivación, positividad, talento y creatividad al servicio del equipo
7. **Visión sistémica:** comprensión sistema-equipo, alto rendimiento, excelencia, resultados

El liderazgo se encuentra distribuido en toda la organización pero es imprescindible en el más alto nivel de responsabilidad de las empresas. Este liderazgo conecta la visión, el compromiso, la orientación, la creatividad, la emoción y la estrategia a partes iguales. Sin embargo, como señala el mismo informe antes reseñado de McKinsey, los altos ejecutivos, seleccionados y promocionados en el viejo paradigma del siglo XX, tienen dificultades para desarrollar una visión estratégica y tienen en la consecución de los objetivos a corto plazo su primera prioridad. Sin duda, en este tiempo de transición, es necesario mantener el equilibrio entre el negocio de hoy y la visión futura pero balanceándose, cada vez más, en priorizar la sostenibilidad de la organización frente al incremento del beneficio a corto plazo. Hablamos, por tanto, de líderes "emocionales", con una visión, con un destino capaces de reunir a su alrededor de otros dispuestos a compartir el camino.

Innovación

"La innovación disruptiva genera caos en el sistema económico" comentaba, no hace mucho, un experto en estrategia empresarial. La innovación, el gran "meme" de los últimos años, ocurre en todo momento, en todos los planos y en cualquier lugar del mundo. Cada innovación altera las condiciones iniciales de los ecosistemas y obliga a las organizaciones, con distinto nivel de intensidad y urgencia, a estar reinventándose, adaptándose y promoviendo más innovación —como cultura en sus organizaciones— para asegurar su sostenibilidad.

La innovación impacta desde tres vectores. La que promueve la propia tecnología, que ha perdido su carácter sectorial para ofrecer soluciones que pueden aplicarse en cualquier empresa y de cualquier dimensión. La que promueve el emprendimiento, buscando espacios "no ocupados" donde aplicar soluciones de bajo coste y rápido despliegue. La que promueven las organizaciones, buscando océanos azules en su modelo de negocio tradicional o en nuevos territorios.

Vivimos un momento único en la historia, con un incremento exponencial de la innovación mientras el tiempo tiende a cero. Para los más visionarios, nos acercamos a lo que denominan "singularidad"; un instante en el que




La visión que la Calidad QIn tiene del liderazgo se vertebra en 3 dimensiones principales (persona, equipo y entorno) y en 7 competencias clave que vienen a definir el nuevo liderazgo transversal

la innovación, en todos sus planos, genera un nuevo y radical paradigma, donde nada de lo anterior tendrá validez y se configurarán nuevas reglas y valores. Sin duda, disponer de una organización capaz de generar innovación (no sólo creatividad, fundamentalmente negocio) y de metabolizar la innovación desarrollada por otros, con agilidad y fluidez, marca la diferencia entre estar o no estar en el mercado del mañana.

Propósito compartido

Ni a los clientes ni a los empleados les basta con una Calidad excepcional y con unas condiciones de trabajo envidiables. El cambio social que vivimos desde hace unas décadas está llevando a las empresas una nueva generación de profesionales que buscan, más allá de los básicos indiscutibles, "algo más en las Marcas". Ese algo más es una razón de ser. La vida profesional y personal han terminado eliminando sus fronteras y estos nuevos profesionales quieren que su vida laboral esté conectada con su vida personal. No sólo hablamos de conciliación, de flexibilidad, de versatilidad en modelos organizativos que permiten a la "personalización" de horarios y condiciones... Es algo más. Conectado con el liderazgo emergente, estos nuevos profesionales quieren aportar, colaborar, participar e influir en una visión del mundo distinta, donde las empresas cada vez más tienen una función que cumplir, reconocida y exigida por los clientes, en la prosperidad de la sociedad y de los individuos. El propósito es más que la misión. Tiene que ver con las razones que nos impulsan más que con el "compromiso" que adquirimos. El propósito, que emergió en las economías anglosajonas hace unos años, tiene que ver con una visión de comunidad, de parte de un todo, que conecta perfectamente con el nuevo rol de las empresas: organizaciones de personas que aportan valor a las personas... El nuevo líder lo será desde el propósito y no desde los objetivos y los retos estratégicos. El propósito facilita el compromiso de los profesionales y la vinculación de los clientes con las marcas, actúa de "enlace químico" que potencia, además, "colaboración, lealtad, transparencia..."



Cada innovación altera las condiciones iniciales de los ecosistemas y obliga a las organizaciones, con distinto nivel de intensidad y urgencia, a estar reinventándose, adaptándose y promoviendo más innovación

Hasta ahora, el propósito parecía sólo reducido al ámbito de las organizaciones no gubernamentales y de la responsabilidad social "de perfil bajo" pero el nuevo rol que los grupos de interés tienen en la economía, más poderosos, más influyentes y más exigentes, traslada el propósito al primer plano de la competitividad y la sostenibilidad. Las grandes marcas líderes en entornos digitales (por ejemplo, Apple, Amazon, Google...) basan su estrategia de posicionamiento y relacional en el propósito, no desde el punto de vista del marketing, como la voluntad, emocional y racional, de contribuir al bien común.

El propósito asegura el compromiso y el alineamiento de los profesionales y del ecosistema y permite reducir la capa de control para centrar el esfuerzo en la coordinación de equipos "de alto rendimiento" que bajo esa visión "más trascendente" que enmarca su actividad, colaboran juntos.

Dicho todo esto, y como resultado de la sesión de reflexión que celebramos el pasado 5 de abril, os ofrecemos las ideas fuerza que los participantes compartieron y que pueden considerarse las dimensiones que deberían contemplar las organizaciones del futuro y que hoy están conformando en este nuevo modelo de organización por venir.

12 DIMENSIONES PARA UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO.

Multimente: La captura de información, la reflexión, la decisión y la ejecución serán colectivas y no estructuradas. Ante cada información del entorno la organización responderá bajo criterios de proximidad, responsabilidad, eficiencia e intensidad.

Fluidez: La organización se adaptará de manera natural a los cambios en el entorno, sin fricciones internas, sin resistencias y aplicando el cambio sólo allí donde sea necesario, conviviendo distintos modelos organizativos conforme al propósito de la marca y la misión del equipo.

Ecosistema: Las empresas se reconocen como un sub-sistema que forma parte de otros de mayor dimensión, donde actúa y colabora. Las organizaciones perderán las fronteras para "colaborar" en macroestructuras (cadena de suministro, sectores, territorios, etc...), en redes dinámicas de interacciones.

Grupos de interés: Las organizaciones se orientarán de manera clara a la creación de valor para cada una de sus partes interesadas; la rentabilidad tendrán otros indicadores, además de los económicos.

Influencia: El liderazgo será colaborativo, compartido, ganado y no impuesto. Los líderes tendrán no sólo que facilitar la consecución de las misiones de sus equipos de alto rendimiento, serán también garantes de los valores y compromisos éticos de la organización.

Cooperación: La competitividad entre miembros de la misma organización o entre organizaciones que compiten en un mismo mercado será sustituida por el intercambio equilibrado y la colaboración, buscando objetivos comunes y compartidos.

Diversidad: Se promueve y se gestiona la diversidad en su acepción más amplia (de género, de religión, de cultura, demográfica, idiomática, geográfica...) desde una perspectiva integradora que ofrece a la organización una inteligencia colectiva más rica y abierta.

Proyectos: Los procesos serán dinámicos, cambiantes, centrados en misiones con una duración y objetivos limitados. Se consolidarán como los elementos estructurales básicos que canalizan la información y la acción. La gestión del conocimiento será el proceso vertebral sobre el que se ordenarán el resto de proyectos y actividades.

Hibridación: Las organizaciones serán heterogéneas en modelos de negocio y sus correspondientes estructuras organizacionales. Sus fronteras se difuminarán y se desarrollarán relaciones de colaboración y simbiosis con otras. La hibridación facilitará la captura de información y ofrecerá al sistema más recursos disponibles que los propios.

Cliente: El cliente tomará parte activa en todos los ámbitos de la organización, tanto en los procesos de innovación o de prestación de servicios como en el diseño estratégico, en los objetivos y en su financiación.

Learnability: El deseo y la capacidad de aprender rápida y eficazmente será la piedra angular de la competitividad donde es necesario aprender con más velocidad de a la que se producen los cambios en el entorno. Esta capacidad, representada por los "knowmads", implica organizaciones capaces de moverse con fluidez entre áreas de conocimiento diversas para innovar con agilidad y eficiencia. El primer paso de la inteligencia colectiva.

Complejidad: Complejidad en diversas dimensiones. Complejidad en el entorno, donde las permanentes interacciones entre los vectores de cambio impedirán definir escenarios futuros con un elevado nivel de probabilidad y, por tanto, las organizaciones deberán trabajar con múltiples escenarios futuros probables. Complejidad desde el plano organizacional, donde las múltiples interacciones entre todos sus componentes llevarán a gestionar emergencias (véase sistemas emergentes), interdependencia, posibilidad e incertidumbre.

En suma, estas doce dimensiones de la nueva realidad organizacional no suponen, ni se plantean como una evolución lógica del escenario presente y son parte de una proyección a largo plazo de las tendencias actuales que tiene como objetivo retar la perspectiva desde la cual entendemos, explicamos y actuamos en nuestro entorno. Al igual que en el ámbito

tecnológico, podemos aplicar aquí el concepto de "singularidad", un momento en el futuro en que el cambio será tan profundo y radical que todas las reglas, teorías, hipótesis. Certezas, ideales y visiones, la realidad cotidiana tal y como la entendemos desde hace milenios, dejará de tener sentido.

La visión de la Calidad Qin

La Calidad Qin y el marco conceptual que sirve de base y sobre el que la Comunidad AEC Calidad viene trabajando desde hace dos años, contiene, de serie, todo lo abordado en este pequeño resumen. Los principios de la Calidad Qin son sencillos y claros:

CALIDAD ES INICIATIVA: La Calidad transforma a las personas y a las organizaciones para conectar, de manera sencilla y eficiente, estrategia y negocio.

CALIDAD ES INTERACCIÓN: La Calidad sitúa al cliente en el centro de las organizaciones y materializa el compromiso y la responsabilidad de las empresas y sus profesionales con la sociedad.

CALIDAD ES INFORMACIÓN: La Calidad aporta a la alta dirección métricas e indicadores que simplifican y hacen eficiente el negocio, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad.

CALIDAD ES INTELIGENCIA: La Calidad ofrece un lenguaje común para aprender, compartir analizar e integrar los datos del entorno en sus sistemas y procesos de gestión.

CALIDAD ES INNOVACIÓN: La Calidad es abierta, multidisciplinar, colaborativa, creativa y en permanente evolución, responde a los retos que plantea el nuevo contexto económico, social y tecnológico.

CALIDAD ES INSPIRACIÓN: La Calidad crea y ofrece valor tangible a las organizaciones y a la sociedad y es capaz de dar nuevas soluciones a nuevos problemas.

Respecto a la organización, la Calidad Qin considera al proceso como el elemento vertebrador de las organizaciones; no desde un punto de vista estático y burocrático sino como el sistema que los humanos aplicamos de manera natural para trabajar juntos en pos de un objetivo compartido. En cada "estado" de la Calidad Qin, el proceso va ganando flexibilidad y es la

base del despliegue de la estrategia, la Gestión de los Grupos de Interés, la mejora, la Innovación, la Gestión del Conocimiento, la Gestión de Riesgos...

Desde la perspectiva Qin, cada proceso es una unidad creadora de valor, autónoma, capaz de gestionar su propia innovación, sus grupos de interés, vigilar el cumplimiento de sus compliances, con capacidad para gestionar los riesgos... En suma, una organización adaptativa, inteligente, innovadora, con capacidad de decisión, flexible que busca la sostenibilidad y la competitividad. Entendemos los procesos no como sistemas aislados, sino interconectados e interdependientes, tanto dentro de una organización como, desde la perspectiva ecosistema, interrelacionando con otras. Es probable que algunos procesos vean limitados sus tiempos y se constituyan sobre "objetivos" muy concretos. El resultado organizacional es un complejo entramado de interrelaciones, interacciones e iteraciones cada vez más ágiles y aparentemente desestructuradas.

¿PODREMOS GOBERNAR EL CAMBIO, GESTIONAR
EMPRESAS EN PERMANENTE TRANSFORMACIÓN?
