

AÑO XXIX Nº 299 • MARZO 2019



FORUM CALIDAD

INNOVANDO PARA SER COMPETITIVOS®

AÑO I DE LA ISO 45001/ EL LIDERAZGO EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

forumcalidad.com

- PRIMER AÑO DE LA MIGRACIÓN A LA NORMA ISO 45001
- ISO 45001 2018, Y CULTURA DE SEGURIDAD: LA SEGURIDAD IMPORTA
- SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES OBTIENEN RESULTADOS MEJORES QUE LA MEDIA
- LA ISO 45001 YA ESTÁ AQUÍ (Y PARA QUEDARSE)



IGNACIO BABÉ
 Secretario General/CEO
 Club Excelencia en Gestión

ACELERANDO LA TRANS- FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Todos tenemos la necesidad de **transformarnos** porque el **entorno VUCA** sigue acelerando sus cambios. Hasta los taxistas, aunque se opongan absurda y violentamente.

Pero incluso a los que hoy les va bien y creen que no vale la pena embarcarse en una **transformación preventiva**, en lugar de reactiva, les informo de que, según un estudio de Compusat, BCG y S&P Capital, el **Retorno Total** a los Accionistas (en media de 3 años) es un 3% más alto para los primeros que para los segundos, variando por sectores, con mayor diferencia entre sectores industriales y de consumo frente a los sectores de servicios. Además, **una transformación preventiva conlleva menos tiempo, cuesta menos y aumenta el cambio de liderazgo**. Y, si no se convencen por los números, recurramos a la literatura. Ya decía Giuseppe Tomasi de Lampedusa en su libro *El Gatopardo* que: *“si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie”*.

Ha sido la **“transformación digital”** el término más utilizado por consultores, escuelas de negocio, conferencias, artículos, blogs y, por supuesto, en el seno de todo tipo de empresas y organizaciones en estos últimos años. La **necesidad de adaptación** a las nuevas realidades del mercado como consecuencia de la irrupción de las denominadas **tecnologías disruptivas** ha sido y sigue siendo una prioridad.

Sin embargo, como dice la **metodología (POST)** de Forrester, debemos empezar por las personas (P) para acabar con la tecnología (T) y, entre medias, hacer cambios en los objetivos (O) y en las estrategias (S). La principal barrera de la transformación digital no está en el acceso a las nuevas tecnologías por su

coste o complejidad, sino en **cambiar la cultura interna** de cada organización.

Las organizaciones que sufren el entorno VUCA (casi todas) necesitan acelerar los cambios para:

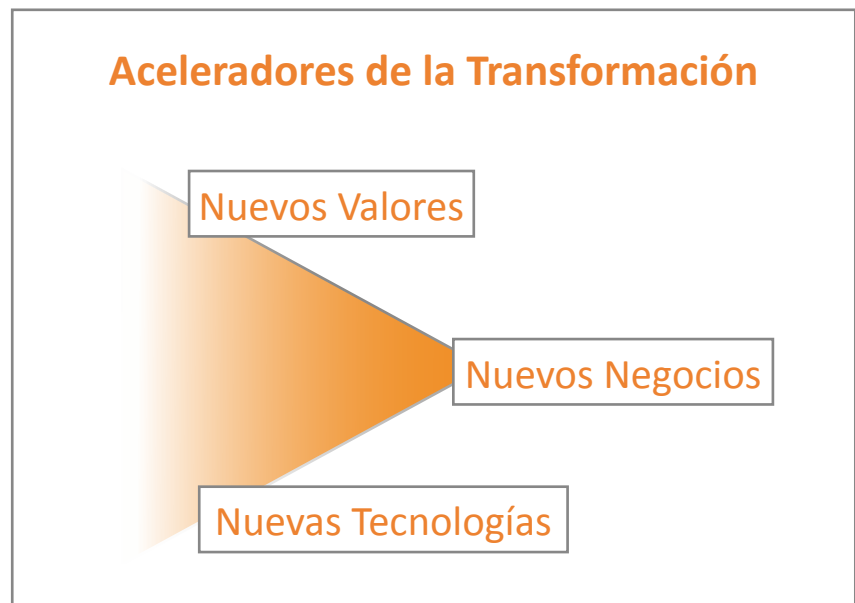
- ❖ Adecuar la organización al cambiante entorno exterior.
- ❖ Entender el cambio del comportamiento de los clientes y ponerlos en el centro de la empresa.
- ❖ Identificar los nuevos competidores.
- ❖ Aprovechar las nuevas oportunidades asociadas a los cambios.
- ❖ Conformar la gestión y compromiso del talento a las necesidades de las organizaciones.
- ❖ Crear nuevos modelos de negocio.
- ❖ Prepararse para la nueva regulación.

Hoy prácticamente todas las organizaciones tienen definido un **plan de transformación** o, en los casos menos desarrollados, una serie de iniciativas digitales.

En cualquier caso, se esté en el punto que se esté de la transformación, hay una característica común a todas ellas: **la necesidad de acelerar el proceso de transformación para rentabilizar inversión, recursos y esfuerzos y tener un impacto positivo en competitividad y resultados**.

Analizando organizaciones en transformación y observando tanto elementos o acciones que funcionan como otros que ralentizan, se pueden identificar **tres dimensiones** que en todos los casos resultan decisivas para conseguir esa aceleración de la que venimos hablando: **nuevos valores, nuevos negocios, nuevas tecnologías**.

Como puede verse en el croquis, **acelerar la transformación es acelerar los nuevos negocios** (para generar



nuevos ingresos) y estos nuevos modelos se tienen que impulsar en nuevos valores y nuevas tecnologías.

❖ **Nuevos valores.**

Adicionalmente a los valores tradicionales presentes en todas las compañías (y que, por supuesto, hay que seguir impulsado siempre que sean santo y seña de identidad de su cultura), se pueden identificar una serie de ellos que hoy, en este proceso de cambio continuo, tienen un valor especial. Estamos hablando de aspectos como:

- La colaboración y la co-creación.
- La meritocracia.
- La transparencia y la ética.
- Responsabilidad social, considerando la diversidad/inclusión.
- Las personas (gestión del talento) y su empoderamiento (formación continua).
- La agilidad y flexibilidad de la organización.

❖ **Nuevos negocios.**

En definitiva, nuevas fuentes de ingreso. **La innovación es el gran acelerador del negocio.** Es imprescindible revisar los modelos de negocio actuales y pensar en los negocios en **formato plataforma**. El dato tiene que ser considerado como un activo estratégico de la organización. La estrategia y la actividad (es decir, en el día a día) tienen que estar centradas en el cliente.

Un análisis básico de las cuentas de resultados de las empresas tradicionales nos muestra la debilidad de las nuevas fuentes de ingreso en sus resultados. Sin duda, este es uno de sus retos principales.

❖ **Nuevas tecnologías.**

Las tecnologías están al principio y al final de los procesos o ciclos de transformación: son las que generan la transformación y tienen que ser las que faciliten el cambio, simplificando los procesos de negocio.

Gartner identifica **10 tendencias tecnológicas** para el 2019 que van desde los dispositivos autónomos a la computación cuántica, pasando por experiencias inmersivas, *block-chain* o los espacios inteligentes. Y, además, se tendrían que considerar otros muy importantes como la ciberseguridad, el *machine learning*, el despliegue de 5G y el *edge computing*.

Más allá de las distintas tecnologías, lo realmente importante es entenderlas y analizar cómo podrían aplicarse a cada negocio. Esta práctica de **entender las nuevas tecnologías** es una habilidad **elemental para ser un buen líder** en el SXXI.

Optimizar los ingresos, en cantidad (más) y calidad (con valores), es el gran reto de las compañías en los momentos actuales (realmente en todos los momentos) y la única forma de conseguirlo hoy es **“acelerando la transformación”**: innovando en modelos de negocio, promoviendo el desarrollo de nuevos valores culturales e incorporando, con sentido,

las nuevas tecnologías disruptivas para garantizar la sostenibilidad del negocio. Y en esta aceleración de la transformación el **Club Excelencia en Gestión** puede ayudar a todas las organizaciones con su propuesta de valor, basada en la ruta de la transformación y en el conocimiento y experiencias compartidas de sus socios. Por eso nuestro **Foro Anual** del próximo 4 de junio será sobre este tema.

Dos de los **socios** del Club Excelencia en Gestión, de sectores muy diversos y ambos con Sello de Excelencia EFQM 500+, han querido participar en este artículo para compartir **cómo están abordando su proceso de transformación** apoyándose en el Modelo de Excelencia EFQM:

GRUPO CLAROR, una entidad catalana privada sin ánimo de lucro que promueve el deporte, la salud y el ocio para todos desde su creación en 1978, explica cómo tuvieron que afrontar la transformación de su organización en un sector tan cambiante en los últimos años como el de los gimnasios.

IBERCAJA, una entidad financiera que se ha constituido como el octavo grupo bancario español, en la que ofrecen soluciones excelentes a las necesidades financieras de sus tres millones de clientes, analiza cómo ha tenido que ir transformándose y adaptándose a los cambios en sus más de 140 años de historia.

A continuación, nos cuentan algunos **casos prácticos de sus respectivos procesos de transformación** y cómo el **Modelo EFQM ha contribuido al cambio**.

LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN EN TIEMPOS REVUELTOS

En el **Grupo Claror** trabajamos, sin ánimo de lucro, para acercar el deporte y la salud a todo el mundo. Gestionamos centros deportivos desde una perspectiva inclusiva y socialmente responsable. Por ello, basamos nuestra estrategia en las personas. En estos momentos estamos al frente de 9 clubs deportivos municipales en la provincia de Barcelona, con una masa social de más de 45.000 abonados y 630 trabajadores.

Después de largos años de una gestión relativamente confortable, en el 2012 llegaron tiempos revueltos para el sector del *fitness*. Los efectos de la crisis se hicieron ostensibles: se aprobó un fuerte incremento del IVA (del 4 al 21%) en los gimnasios y un nuevo modelo de negocio basado en un precio bajo (gimnasios *low-cost*) se convirtió en una más que seria amenaza sectorial. Nuestro equilibrio económico se vio alterado, pese a que nuestros indicadores de calidad seguían en sus niveles satisfactorios habituales. Era imprescindible un gran cambio y había que liderarlo. En este breve artículo nos gustaría destacar algunos aspectos que han resultado determinantes en el liderazgo del proceso de transformación que iniciamos entonces.

El convencimiento. Parece una obviedad, pero no lo es. La perspectiva que nos dio la mirada exterior hacia otros operadores internacionales y la asistencia a ferias y congresos del sector, fue decisiva en la génesis de la transformación y aportó un nivel

claror

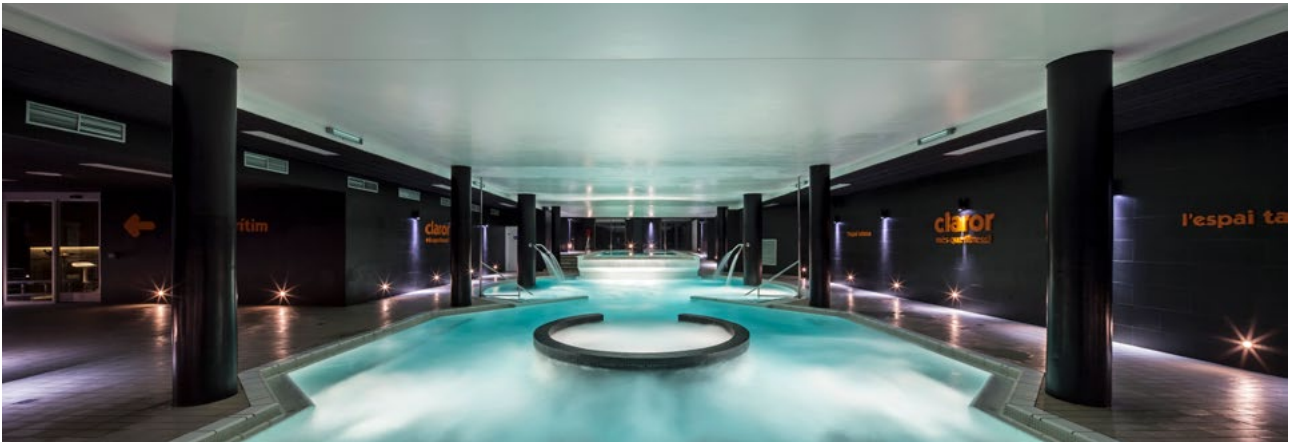
més que fitness!

de convencimiento fundamental para definir hacia dónde ir y qué hacer. Ese profundo convencimiento fue la antesala del segundo factor.

El alineamiento del equipo. Cuando tu convencimiento es grande, tus razones poderosas y muchos los datos comparativos que aportas, resulta más fácil convencer y alinear a tu equipo. El primer círculo directivo se alineó de forma rápida y, con ello, el proyecto de transformación multiplicó su potencia y alcance. Desde las diferentes áreas de responsabilidad de Claror se aportaron elementos que se incorporaron a la

estrategia de cambio, que puso su gran foco en abandonar el concepto de “calidad de servicio” y dirigirnos a un nuevo concepto de “valor personal” para nuestros clientes. Desde Marketing se analizó nuestro nuevo reposicionamiento competitivo y de marca; el área Comercial diseñó el nuevo ciclo de la venta inspirado en el valor y, desde los procesos operativos, se rediseñaron los ciclos de cliente y la personalización del servicio. Se cambió radicalmente el modelo de limpieza de los clubs y, desde Proyectos, se concibió el plan de reforma de los espacios y del equipamiento para modernizarlos





y poder hacer frente a los nuevos competidores, etc... Todo ello acabó conformando una hoja de ruta estratégica.

Sabíamos que la verdadera transformación se llevaría a cabo cuando las personas de la organización lo entendieran, le vieran sentido y lo convirtieran en “su” cambio. Dedicamos muchos recursos y energía en convencer, comunicar e informar a nuestros equipos. Al principio, organizando reuniones de la dirección con todos los trabajadores para explicarles el porqué y el cómo. Durante todo el proceso de cambio –que duró varios años–, mediante canales internos de comunicación regular (algunos de ellos realmente modernos como la plataforma Speakapp de comunicación interna a través del móvil que aúna lo mejor de Facebook y lo mejor de WhatsApp) y mediante videos corporativos con los resultados de la transformación que se visionaron en las sesiones informativas que organizamos para todos los trabajadores a final de cada año.

A medio proceso de cambio detectamos, a través de los responsables

intermedios, que las maneras como estábamos emprendiendo algunas de las iniciativas estaban generando incomprensión y alguna que otra tensión en los equipos. Después de un análisis participativo con los responsables, creamos nuestro nuevo manual de liderazgo, con el que nos auto-obligamos a ser más próximos a los equipos y personas.

Otros aspectos decisivos fueron el **establecimiento del ritmo de cambio** y la **verificación objetiva** de que la transformación se estaba produciendo realmente. Ante los muchos cambios que emprendimos fueron claves del éxito en la implementación de la estrategia las pruebas piloto (probábamos en un club determinada solución antes de ponerla en práctica en el resto), los pequeños cambios secuenciales – *baby step*– y sobre todo, aplicar la máxima *“inspect what you expect”* (comprueba que sucede lo que quieres que suceda), verificando que íbamos por el buen camino en cada uno de los pasos. Para ello, generamos indicadores nuevos que nunca habíamos usado y que se orientaban claramente a la estrategia de valor propuesta.

No cabe duda de que los resultados se provocan, y con toda esta transformación, basada en el **Modelo EFQM de Excelencia**, que interiorizamos en nuestra manera de gestionar ya en el año 2004, en Claror logramos superar la crisis, reposicionarnos, y dar un importante paso adelante.

Lo que nació como una estrategia de supervivencia en el año 2012 ha revertido en importantes resultados para nuestra organización, hasta el punto de que en julio de 2018 obtuvimos el **Sello de Excelencia EFQM 500+**, convirtiendo a grupo Claror, en la única entidad deportiva del estado español en disponer de este distintivo.



GABRIEL DOMINGO I ROGET

Director General de Grupo Claror

MÁS DE UN SIGLO ADAPTÁNDONOS AL CAMBIO

Ibercaja es una entidad financiera que nació hace más de 140 años y, en estos años, naturalmente hemos pasado por diferentes etapas en la historia que han hecho que nos hayamos tenido que ir transformando para adaptarnos a los cambios que iban surgiendo. A continuación, describimos cuáles son los últimos cambios a los que nos hemos enfrentado y las palancas de gestión sobre las que hemos trabajado para abordarlos.

Desde el comienzo de la crisis financiera, hace ya más de una década, el sector financiero ha sufrido una metamorfosis, tanto en términos de concentración, ya que hoy en día el número de entidades bancarias se ha reducido a una quinta parte en estos años, como en términos de adaptación a los cambios del entorno. Los principales cambios a los que nos hemos enfrentado han sido los siguientes:

- ❖ **Clientes:** Actualmente mucho más informados, con mayor capacidad de comparación y más responsables en sus decisiones de compra, lo que les convierte en clientes mucho más exigentes.
- ❖ **Tecnología:** la aparición de nuevas tecnologías abre un abanico de posibilidades a todas las industrias y, entre ellas la financiera, aportándonos inmediatez y movilidad, pero además, esta revolución tecnológica, también ha abierto la puerta a empresas

iberCaja

EL BANCO DEL *vamos*

tecnológicas que han comenzado a competir en el negocio bancario, como las *fintech* o empresas mucho más grandes como Amazon, Facebook, Google, etc.

- ❖ **Sociedad:** Los modelos de negocio tradicionales han pasado a ser más participativos y colaborativos y está cobrando mayor relevancia la sociedad en general.
- ❖ **Economía:** El escenario de tipos de interés ha venido condicionando la realidad del sector y supone un desafío adicional para la rentabilidad de las entidades bancarias minoristas.
- ❖ **Sector:** Con todo esto, la concentración de la cuota de mercado en un número reducido de entidades, los nuevos jugadores, la tecnología y la digitalización, nos dejan un escenario más abierto al que debemos adaptarnos para poder seguir compitiendo y en el que deberemos saber colaborar para ofrecer una mejor experiencia a nuestros clientes y dar respuesta a sus expectativas, además de poder seguir innovando en servicios.

Ante estos cambios y en este entorno de transformación aparecen retos y

oportunidades. En nuestro caso, el principal reto es el de cómo aprovechar la oportunidad que nos presenta la economía digital.

Para ello no partimos de cero, sino que construimos sobre nuestras fortalezas: una calidad de servicio reconocida por nuestros clientes, nuestra capacidad en la gestión del ahorro y en la gestión del riesgo de crédito y el liderazgo regional que combinamos con una expansión consolidada.

¿Cómo abordar este reto? Para adaptarnos a estos cambios y alcanzar nuestros objetivos trabajamos sobre palancas de gestión, tres de las más importantes son las siguientes:

- ❖ **Diferenciación:** que conseguiremos a través de la orientación al cliente. Para ello contamos con dos cosas:
 - Principios de Diseño: que son el conjunto de características únicas y visibles que nos asegura que todo producto o servicio cumple con la visión de Ibercaja y transmite la experiencia de cliente deseada. Nuestros principios de diseño son: Factor humano, Conveniencia, Utilidad y Autenticidad



tener un modelo de gestión sólido, que nos permita accionar las palancas necesarias en cada momento. En nuestro caso el trabajar con el **Modelo EFQM de Excelencia** nos ha ayudado a construir ese modelo y conocer las palancas para resolver nuestro reto de cómo aprovechar las ventajas de la economía digital, trabajando en los ámbitos de gestión de los clientes, los procesos y las personas, a través de los principios de diseño, la capacidad de adaptación y el liderazgo, y apoyándonos en la tecnología como un facilitador, no como un objetivo en sí mismo, ya que sin esta gestión no se lograría la transformación.

- Nuestro método de trabajo, en el que siempre tenemos presente a los clientes, en cada una de las fases a la hora de lanzar al mercado un nuevo activo digital: desde la investigación, al diseño y, después, al lanzamiento. Trabajamos con los clientes para mejorar los productos y ajustarlos a sus necesidades gracias al feedback obtenido.

- ❖ **Capacidad de adaptación.** En un entorno tan cambiante, en Ibercaja estamos convencidos de que colaborar es una fuente de ventaja competitiva. Por eso, desde el inicio de nuestra transformación digital, hemos contado con un ecosistema de colaboradores que van desde la alianza estratégica con Microsoft a otras empresas más pequeñas o incluso freelances muy expertos en ámbitos como el diseño o la experiencia de usuario.

- ❖ **Modelo de liderazgo:** Para acometer los retos y aprovechar las oportunidades, la cultura interna de la organización también debe de transformarse para transmitirlo a las personas, que son el principal motor de la transformación. Para ello, en Ibercaja se ha diseñado e implantado un nuevo modelo de liderazgo, el Modelo de Liderazgo Inspirador, el que pretende ser una herramienta que ayude a impulsar la transformación en el banco a través de las personas.

En definitiva, en un entorno como el actual donde el cambio es la nueva normalidad, debemos estar preparados para transformarnos, ser ágiles, flexibles y tener las herramientas necesarias para innovar en productos y servicios que le aporten la mejor experiencia a nuestros clientes. La mejor forma de estar preparados para ello es



NACHO TORRE SOLÁ
Director de Marketing y Estrategia Digital de Ibercaja



ANDREA NAVARRO
Coordinadora de control. Marketing y Estrategia Digital en Ibercaja