



AÑO XXVIII Nº 281 • MAYO 2017

FORUM CALIDAD

INNOVANDO PARA SER COMPETITIVOS®

forumcalidad.com

BIG DATA

- Las Normas Técnicas darán Respuesta a los Desafíos del *Big Data*
- *Big Data*. El Valor del Análisis masivo de Datos
- Algunas Aplicaciones recientes de *Big Data*

¿SIGUEN SIENDO VÁLIDOS LOS VALORES DE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN?



IGNACIO BABÉ

Secretario General del Club
Excelencia en Gestión



SUSANA FÁBREGAS

Directora Reconocimiento y
Evaluadores del Club Excelencia
en Gestión



MIQUEL ROMERO

Director Socios y Conocimiento
del Club Excelencia en Gestión

¿Podemos relacionar los valores de la Excelencia con la digitalización?
¿En qué aspectos de las TIC nos podemos apoyar para reforzar estos
valores? Y, a la vez, ¿en qué medida los valores de la excelencia
en gestión pueden orientar el proceso de digitalización de las
organizaciones?

“ No se puede ser una organización excelente sin una gestión excelente de la tecnología”, así iniciaba *Xavier Rubiralta* un reciente webinar en el **Club Excelencia en Gestión** sobre el impacto de la tecnología en la gestión de las organizaciones.

Actualmente, **la digitalización no es una opción, es una pieza fundamental en la gestión de las organizaciones** e impacta directamente en cualquiera de sus facetas.

En algunos casos, cada vez más frecuentes, la tecnología será el eje sobre el que se vertebrará la propia operación de la compañía. En otros, la digitalización proporcionará una pieza fundamental para su diferenciación temporal, y la permanente vigilancia tecnológica será clave. Pero, en todos ellos, la tecnología nos proporcionará nuevas oportunidades en múltiples campos y nos facilitará la mejora de la eficiencia, imprescindible para las organizaciones.

La tecnología puede ser hoy oportunidad para algunos pero, desde luego, es una necesidad para todos. Sin embargo, no llegará a ser una ventaja competitiva sostenible por sí sola porque, tarde o temprano, la tecnología estará disponible a precios razonables para cualquiera. Lo hemos visto con las TV digitales, los ordenadores o los teléfonos móviles.

La diferenciación, pues, no la proporcionará la tecnología sino la gestión excelente de todos los

LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES SABEN BIEN QUE AQUELLO QUE NO SE PUEDE MEDIR, NO SE PUEDE MEJORAR

elementos facilitadores necesarios para poder dar los resultados esperados a los grupos de interés: clientes, personas, accionistas y sociedad. Por ello, la respuesta a la pregunta *¿Siguen siendo válidos los valores de la Excelencia en la Gestión en la era de la digitalización?* es un claro sí y en las próximas líneas analizaremos las razones de esta afirmación.

La capacidad actual de obtención de información, transformación, su masivo almacenamiento, gestión y las posibilidades de posterior análisis, han puesto en el punto de mira de muchas organizaciones al *Big Data*, que representa un punto de apoyo con el que apalancar la mejora de la gestión. Pero no nos podemos olvidar la última fase del proceso: la comunicación y visualización de los resultados del análisis, que en muchos casos, es un campo en el que hay un importante trabajo a desarrollar para conseguir aprovechar al máximo las estructuras e infraestructuras puestas a disposición de las organizaciones. Sin una correcta comunicación no se producirá comprensión, ni acción. Y así hemos podido constatarlo en diferentes encuentros que se han realizado entre los socios del Club Excelencia en Gestión, en los que se han compartido innovadoras experiencias en diferentes entornos de negocio.

EL MODELO EFQM Y LA ERA DIGITAL

El Modelo EFQM de Excelencia se compone de tres partes o elementos que, si se usan por separado, son muy valiosas para cualquier organización, pero si se usan combinadamente son la clave para entender por qué hay algunas organizaciones consideradas excelentes.

El primer elemento, son los **valores que inspiran la excelencia**: un universo de 8 valores fundamentales sobre los que construir la buena gestión (sostenibilidad, talento, innovación, agilidad, capacidad,...).

El segundo es el propio **Modelo EFQM** en sí, con sus 9 criterios y sus 32 subcriterios entrecruzados, que constituyen un resumen de un Master en buena gestión que incluye lo que hace la organización y cómo lo hace y los resultados que obtiene en consecuencia.

La tercera pieza del Modelo EFQM de Excelencia, el **sistema de medición REDER**, también nos da alguna de las claves para entender la importancia del *Big Data* para una gestión excelente. Una vez tenemos los resultados requeridos y están planificados e implantados los procesos para conseguirlos, entramos en una fase en la que la evaluación, revisión y mejora de los mismos será la clave del nivel de excelencia.

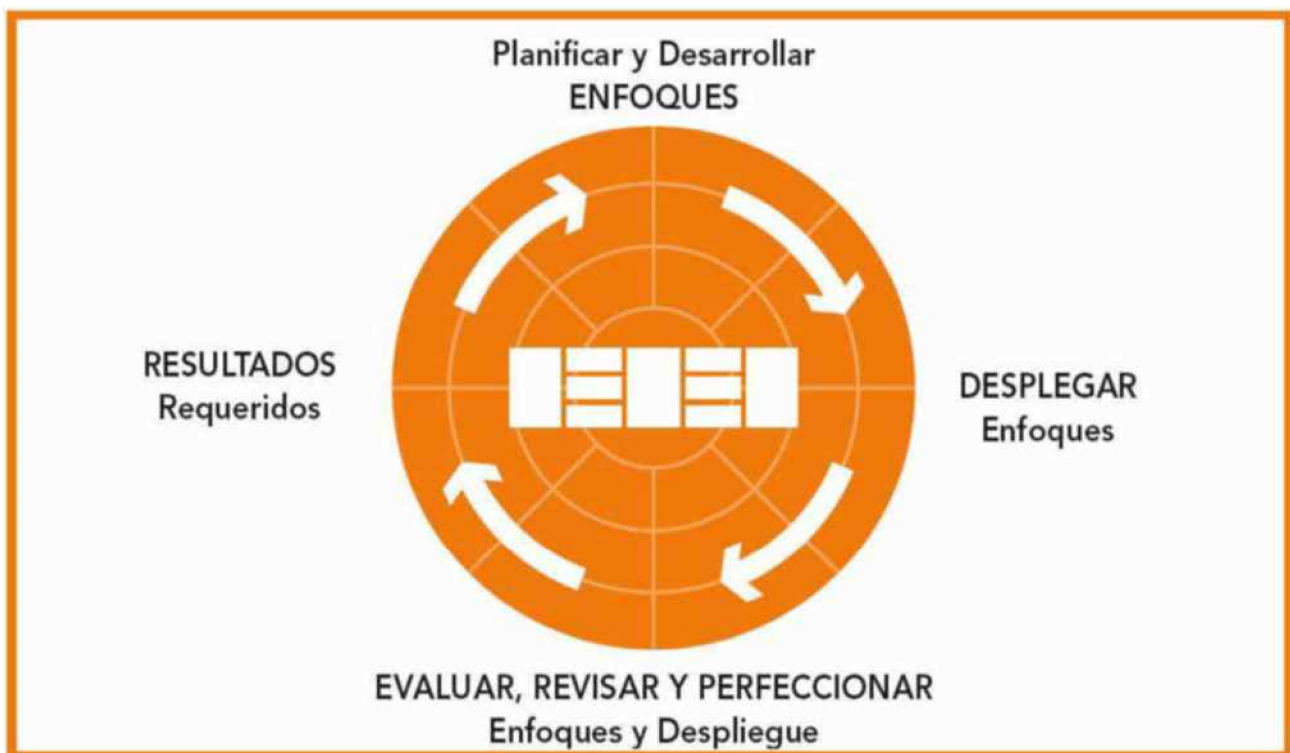
¿SIGUEN SIENDO VÁLIDOS LOS VALORES DE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN?

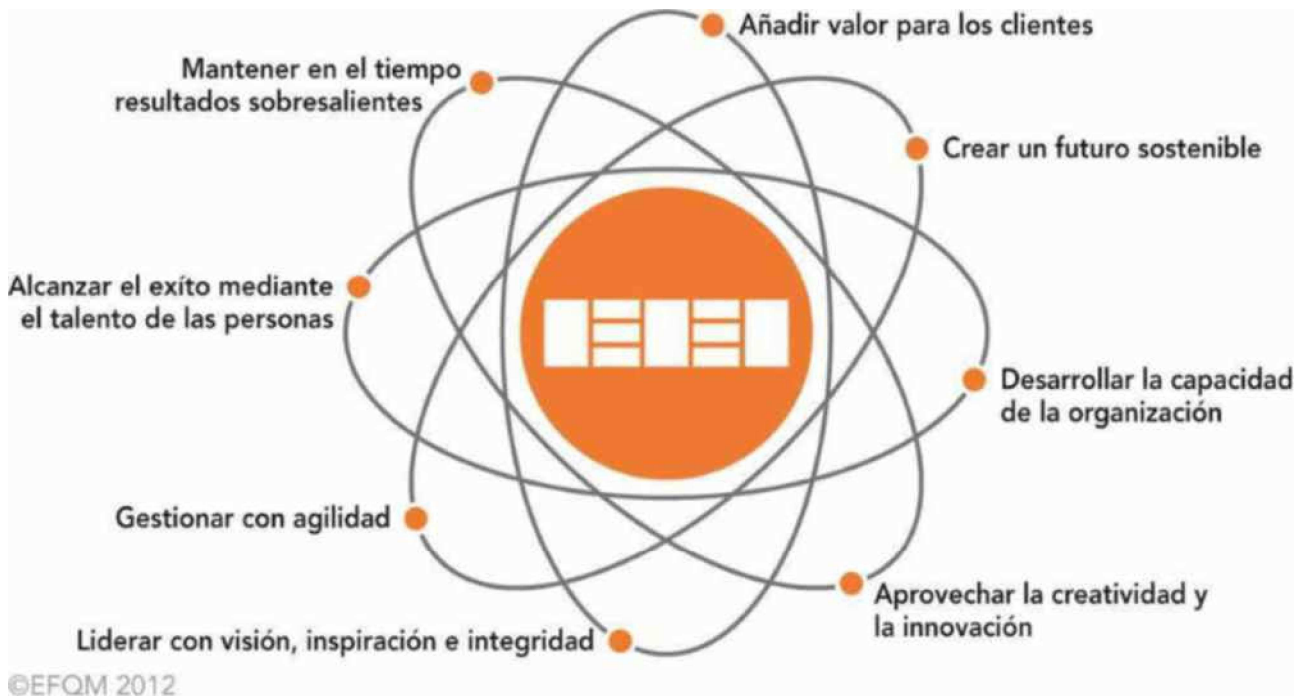


El *Big Data*, en todas sus facetas, es una herramienta que nos proporciona unas capacidades impensables hace unos pocos años. Y en esta coyuntura, es cuando se ve con

mayor claridad que el rendimiento final, como en la mayoría de los procesos complejos, estará en la fuerza del eslabón más débil, en muchos casos la comunicación de

los análisis realizados. De hecho, así quedó patente en el último taller desarrollado con los socios del Club Excelencia en Gestión, que llevaba el título de "Estrategia y visua-





lización de datos” desarrollado por Pere Rovira.

Pero en este artículo queremos centrarnos en el primer elemento nombrado. Los Valores de la Excelencia en gestión, donde se encuentra la base del Modelo EFQM de Excelencia. Los valores representan los cimientos sobre los que se construye el camino para conseguir organizaciones excelentes, aquellas que alcanzan y mantienen niveles excepcionales de rendimiento satisfaciendo o traspasando las expectativas de todos sus grupos de interés.

Para un análisis en mayor profundidad del **impacto de la digitalización en una gestión excelente**, es transcendental relacionar estos valores de la excelencia con las diferentes oportunidades tecnológicas que permanentemente se nos ofrecen.

EL CLIENTE COMO CENTRO DE ATENCIÓN

Las TIC han centrado sus esfuerzos en gran medida, especialmente en los últimos años, en orientar la tecnología con una visión cliente. Queremos escuchar, conocer sus necesidades y expectativas, seguir su satisfacción, saber si nos recomendarán o no. Si bien en las primeras décadas de la informatización el *back-office* fue el principal campo de trabajo, actualmente el foco es el cliente. La instrumentación y sus aplicaciones hace años que traspasaron los centros de cálculo y llegaron a las manos de los propios clientes.

Cada vez son más los campos en los que el cliente opera sin intermedia-

ción. Por ello, actualmente los esfuerzos se centran en ofrecer valor al cliente en lo inmediato, en cualquier lugar y cualquier momento. Acercar dispositivos y funcionalidades a través de disponer de ello sin restricciones de tiempo y espacio, a través de la movilidad y dando inteligencia a las cosas, a la vez que mejorar su ergonomía y facilidad de uso. Buscando mejorar las experiencias de los clientes.

Las claves tecnológicas en este valor **“cliente”** serían en este momento: *Big data/analytics*, gestión experiencia cliente/*journey maps*, *bots/robots* personales, movilidad, multicanalidad y omnicanalidad, *wearables*, holografía, geolocalización, Internet de las Cosas, sensores, robotización, redes sociales, servicios en la nube, drones, vehículos autónomos, realidad virtual, gamificación, impresión 3D...

HACER UNA SOCIEDAD MEJOR

Equilibrar los ejes de resultados sociales (personas), ambientales (planeta) y económicos (beneficios) para contribuir a un **futuro sostenible** es uno de los grandes retos que se les presenta actualmente a todas las organizaciones, con independencia de su sector. Sin duda una de las claves del Modelo EFQM de Excelencia fue la incorporación desde el primer momento del concepto de sostenibilidad.

Para ello las TIC representan una herramienta clave para alcanzar adecuadamente esta frágil armonía, reduciendo el impacto en el medio a través de un uso sostenible y consiguiendo la máxima optimización de los recursos, tanto materiales como económicos. Desde los vehículos eléctricos a dejar de imprimir y conseguir “oficinas sin papeles”.

Las claves tecnológicas en este valor **“futuro sostenible”** serían en este momento: *Big data/analytics* (que ayudan a resolver problemas de tráfico, de tránsitos peatonales), robots, vehículos autónomos, Internet en las Cosas, sensores, *Smart Cities*...

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

Las **capacidades de la organización** están creciendo en muchas organizaciones gracias a un buen uso de *Big Data* que permite saber qué es más popular en nuestros productos y servicios y que es menos apreciado, de forma que nos concentramos en lo valioso, es decir, donde el cliente percibe que añadimos valor.

Las claves tecnológicas que apoyan este valor serían en este momento: *Big data/analytics*, gestión del cono-



cimiento, movilidad equipos, *business intelligence*, optimización del aprovisionamiento y la distribución, sistemas automatizados de atención a clientes (*chatbots*), comunicación virtual, patrones de comportamiento, inteligencia artificial y *machine learning*, aprendizaje y gestión del conocimiento, omnicanalidad y servicios 24x7.

Además, disponer de las numerosas herramientas tecnológicas que tenemos ya disponibles nos permite explorar nuevos campos e incluso sectores fuera de los tradicionales en los que opera nuestra organización. Amazon constituye el ejemplo más paradigmático de esta aplicación de tecnologías para ampliar las capacidades de una organización.

INNOVACIÓN COLECTIVA

La **creatividad y la innovación**, han pasado de ser valores individuales a implicar a todos los grupos de interés. Las herramientas tecnológicas actuales permiten que las actividades de *crowdsourcing* estén dando un nuevo sentido a este valor fundamental.

Plataformas colaborativas que rompen barreras geográficas e idiomáticas, acceso inmediato a información clave, maquetación de prototipos a través de impresión 3D/fabricación aditiva están fomentando una nueva forma de entender los procesos creativos y de aplicación de las ideas en realidades.

Las claves tecnológicas en este valor **“creatividad e innovación”** serían en este momento: *Big data/analytics*,



crowdsourcing, plataformas colaborativas, maquetación 3D y facilidad para pruebas piloto, ubicuidad en la prestación de servicios con la movilidad y comunicación permanente, sensores (*wearables*) en el cuidado personal, servicios inmediatos (en la nube).

Y con estas tecnologías y la innovación rematada con emprendimiento, aparecen nuevos modelos de negocio alrededor de la economía colaborativa (Airbnb, Uber,...) o el diseño compartido con clientes que permite aprovechar más la creatividad.

CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN

Un cambio importante en la última revisión del Modelo EFQM de Excelencia fue la incorporación de la **agilidad de la gestión** como concepto fundamental. Situaciones recientes en el panorama mundial han puesto en valor las capacidades de cambio y adaptación de las organizaciones. La única certidumbre que tenemos es el propio

cambio, sabemos con certeza que mañana no será igual a hoy y debemos articular organizaciones que tengan flexibilidad, agilidad, capacidad de adaptación. Los clientes, los proveedores, los socios, los accionistas nos demandan organizaciones fluidas/*lean*, con productos y servicios sencillos, fáciles de explicar y de entender.

Las claves tecnológicas en este valor **“agilidad de la gestión”** son: *Big data/analytics*, movilidad gracias a servicios en la nube (*cloud computing*), conectividad, Internet en las cosas (IoT), Lean Management, técnicas ágiles en el desarrollo de software (Agile), comunicación síncrona.

RESULTADOS EXCELENTES A LARGO PLAZO

Y no hay excelencia sin **resultados sobresalientes** sostenidos en el tiempo. La excelencia no es puntual es un camino largo y continuo que se va ha-

ciendo al andar, como decía el poeta. Y para que ese camino sea directo y sólido se necesitan buenos resultados ayer, hoy y mañana. Y cuando fallan en alguna ocasión, no pasa nada. La organización se levanta y sigue su camino, como nos enseñan cuando empezamos a caminar y caemos.

Pero para ello se requiere saber dónde vamos, dónde estamos, cuales son los antecedentes, cuando llegaremos...

La tecnología es una plataforma indispensable para conseguir medir y mantener resultados notables y, para ello, la organización deberá mantener una vigilancia permanente, activa y crítica.

Las claves tecnológicas en este valor **“resultados sobresalientes”** incluyen: *Big data/analytics*, inteligencia artificial, *business intelligence*.

LIDERAZGO Y TRANSPARENCIA

En un momento histórico en que muchos **líderes** parece que han olvidado el papel fundamental que representa su testimonio y ser referente, en visión, inspiración e integridad de actos, la tecnología les permite disponer de altavoces para que sus estrategias, ideas y comportamientos tengan un mayor impacto en las personas de sus equipos.

La facilidad e inmediatez de las redes sociales, junto a una movilidad de los equipos cada vez mayor, ofrecen a los líderes una singular tribuna para amplificar el efecto de su liderazgo.

LA CLAVE PARA COMPETIR MEJOR, SER MÁS EFICIENTES Y LOGRAR SOBREPASAR LO QUE NOS PIDEN NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS (SOCIOS, CLIENTES, ACCIONISTAS, EMPLEADOS, PATRONOS, CIUDADANOS,...) ES CONSTRUIR SOBRE LOS VALORES DE LA EXCELENCIA

Además, todas estas tendencias están creando una **transparencia** nunca vista antes alrededor de todas las organizaciones, ya sean políticas, públicas, privadas o sociales.

Las claves tecnológicas en este valor **“liderazgo”** serían en este momento: *Big data/analytics*, Redes Sociales, Redes Privadas.

APROVECHAR LA DIVERSIDAD DE TALENTO

No existen organizaciones sin **talento**, ni talento sin personas. Por ello una base fundamental estará en la gestión de las competencias, capacidades y potencialidades de nuestros equipos. Las TIC han desarrollado un creciente papel en transferir poder de decisión a nuestros equipos, a nuestros clientes, a las personas que nos rodean. Y las organizaciones excelentes combinan la experiencia de las personas de más edad con las generaciones digitales (*millennials*) para conseguir lo mejor de ambos grupos trabajando conjuntamente. Y gracias a los avances tecnológicos las organizaciones pueden hoy gestionar mejor la diversidad, no solo de sus clientes,

si no también de sus empleados. Para ello, es fundamental el *Big Data* y su correspondiente análisis.

Las claves tecnológicas en este valor **“talento”** son, por tanto: *Big data/analytics*, gamificación, socialización, plataformas colaborativas, inteligencia aumentada-software cognitivo, movilidad, ubicuidad en el trabajo y en el acceso a la información, *“Bring Your Own Device (BYOD)”*, entornos virtuales de aprendizaje, compartir conocimiento e ideas, realidad virtual.

En resumen, no son las herramientas tecnológicas de la era de la digitalización las que nos harán tener o no éxito en nuestra gestión de las organizaciones.

Como decíamos al inicio, todos tendremos acceso a las tecnologías más temprano que tarde. **La clave para competir mejor, ser más eficientes y lograr sobrepasar lo que nos piden nuestros grupos de interés** (socios, clientes, accionistas, empleados, patronos, ciudadanos,...) **es construir sobre los valores de la excelencia** en la gestión que hemos descrito. Si lo hacemos usando las herramientas disponibles de forma racional, ordenada y económica, seguro que alcanzaremos la excelencia.

