



Revista de Calidad Asistencial

www.elsevier.es/calasis



EDITORIAL

La calidad que viene: el modelo de calidad Qin



J.M. Moreno

Presidente de la Comunidad Calidad, Asociación Española de la Calidad. Responsable Calidad, Red Eléctrica de España

La calidad en una «era disruptiva»

No cabe duda de que tanto el mundo de la empresa sanitaria como el de los otros sectores económicos viven hoy en una «era disruptiva», entendiendo por disruptiva aquella condición que produce de forma inesperada una ruptura brusca que desordena o altera radicalmente una situación¹. Es un contexto nuevo, impensable durante los años 60 en los que una empresa podía despreocuparse, durante más de 25 años, del riesgo de sufrir cambios disruptivos que pusieran en peligro su sostenibilidad. Quizás se empezó a pensar en estos riesgos durante los años 90 cuando las cosas comenzaron a cambiar con la irrupción de las tecnologías de la información y el conocimiento: la misma empresa se dio cuenta de que debía prepararse para cambios radicales antes de que transcurrieran los siguientes 10 años. Posteriormente, el fenómeno de las transformaciones continuas se aceleró progresivamente originando cambios disruptivos en ciclos cada vez más cortos². En consecuencia, hoy día todo hace pensar que el futuro inmediato seguirá obligando a las organizaciones de todos los sectores económicos a coexistir con el cambio permanente².

Reflexionar sobre la velocidad y radicalidad con que se transforman muchos de los sectores de nuestra Sociedad puede producir cierto vértigo e incluso aprehensión a muchos de nuestros ciudadanos y organizaciones. Afortunadamente, el tejido social y empresarial siempre acaba encontrando soluciones innovadoras e imaginativas ante las crisis. Y este importante problema no podía ser la excepción a la regla. En este sentido, los profesionales de la Asociación Española para la Calidad (AEC) y en concreto de la Comunidad AEC Calidad, conscientes de que el futuro corporativo

ya no podía predecirse con precisión y de que las vertiginosas transformaciones actuales, en realidad, aportaban más oportunidades que amenazas, se comprometieron en un ambicioso e innovador proyecto: contribuir a diseñar un modelo de calidad que diera una respuesta flexible y continuada a los permanentes cambios de las organizaciones y los mercados. Fruto de arduas jornadas de trabajo, reflexión y debate nació un modelo de calidad Qin (Calidad-In) basado en 6 ejes estratégicos: inspiración, iniciativa, interacción, información, inteligencia e innovación.

Además del mayor o menor valor intrínseco de la propuesta, que el lector juzgará, no cabe duda de que se trata de una de las pocas propuestas metodológicas que no proceden del universo del *management* anglosajón sino que tiene un inequívoco origen en el mundo de la gestión que habla español.

El presente editorial pretende introducir al lector en los fundamentos de este nuevo modelo de calidad que aspira a ser una oportunidad más para transformar el enfoque actual de la calidad en las empresas sanitarias y las de los otros sectores económicos.

El origen del modelo de calidad Qin

El germen de esta propuesta fueron las reuniones de trabajo que, en el año 2015, inició la Comunidad AEC Calidad bajo la misión de «posicionar la calidad y a sus profesionales como valor central de las organizaciones y motor del cambio». Era el momento del final de la crisis económica y las circunstancias favorecían la renovación de las estructuras más anquilosadas de las organizaciones y el impulso de nuevas apuestas de negocio. También era un momento de gran incertidumbre para dichas organizaciones, que afectaba sustancialmente a su capacidad de gestionar los continuos cambios de su entorno. Para dar respuesta a su

Correo electrónico: jmmoreno@ree.es

misión, el grupo acometió un ambicioso objetivo: contribuir a modelar la gestión del cambio en las organizaciones. A ese proyecto lo denominaron modelo de Calidad Qin o «Gobierno del Cambio».

La idea básica del modelo subyace en la necesidad que tienen todas las organizaciones de adoptar una cultura proactiva en la toma de decisiones que les permitan ser sostenibles en el tiempo. Pero antes de ser capaces de dar respuestas, se deben responder 3 cuestiones básicas:

- ¿Se tiene una visión clara de cuál es el modelo de gestión de la propia organización (el real, no el que les gustaría tener, o el que se percibe subjetivamente)?
- ¿La estrategia diaria está sustentada en el modelo de gestión vigente (y tiene en cuenta sus puntos débiles y fortalezas)?
- ¿Se conoce el impacto transversal que tiene el implementar decisiones estratégicas en la organización?

Estas y seguramente algunas preguntas más permitirán reconsiderar la visión global de cada empresa como organización, y sobre todo establecer hasta qué punto se tiene consciencia de la propia realidad corporativa.

Bajo estas premisas iniciales, el grupo desarrolló un modelo teórico, que incluía directrices encaminadas a:

1. Establecer una visión de 360° de la organización
2. Posicionar a la organización en relación con un estándar de gestión
3. Facilitar guías prácticas y concretas para la gestión del cambio
4. Ser simple y entendible por cualquier profesional de cualquier organización

Esta perspectiva enfrentó a la Comunidad AEC Calidad ante un reto descomunal: no existían precedentes, ningún modelo teórico conocido trataba la gestión de las organizaciones desde ese punto de vista. Era necesario elaborarlo partiendo de cero.

El tortuoso camino que deben recorrer las organizaciones orientadas a la calidad

Si asimilamos el recorrido que hacen las organizaciones en pos de su sostenibilidad a un camino que debe recorrerse, la primera acción es imprescindible: posicionarse en medio del sendero para decidir el itinerario que se quiere recorrer. Después, se debe decidir si se quiere recorrer el trayecto en una dirección o en la contraria (*a priori* ninguna dirección sería mejor, siempre que se alcanzasen los objetivos previstos para asegurar la sostenibilidad de la organización). Cada una de las posibles direcciones vendría dada por modelos de gestión evolutivos.

Por tanto, el modelo ideal debería mostrar primero el posicionamiento real de la organización en un camino de doble dirección y después facilitar instrucciones precisas para llegar al lugar deseado fuera el que fuera.

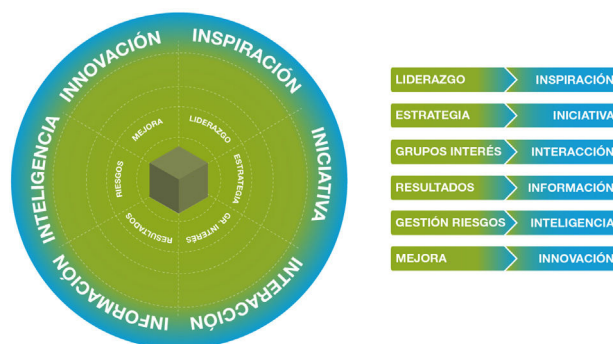


Figura 1 Ejes fundamentales del modelo de calidad Qin.

Las organizaciones deben poseer una visión de 360°

En el universo del *management* anglosajón se acostumbra a evaluar las organizaciones parcelando sus actividades (riesgos, estrategia, grupos de interés, procesos, etc.) para ofrecer respuestas a cada una de estas partes en función de las necesidades y líneas estratégicas de la empresa³. Esa visión de la organización a través de sus partes, y no como un todo, responde al concepto «funcional» de las organizaciones. Pero este enfoque no evita que aparezcan «silos de gestión» en las mismas⁴. Un silo de gestión sería aquella unidad organizativa que ha creado una posición influyente dentro de la organización porque agrega un valor notoriamente definido a uno o varios procesos. La evidencia empírica demuestra que con frecuencia el silo desarrolla «patologías» contrarias a los objetivos globales de la organización. Esto genera «silos disfuncionales» con una serie de características negativas que comprometen el éxito de la organización⁵.

En nuestra experiencia, la realidad muestra que las organizaciones son sistémicas y que, por tanto, todo lo que se haga en una parte de ellas interaccionará en mayor o menor grado con el resto del sistema organizacional. Desde nuestra perspectiva, el enfoque sistémico es claramente superior al fraccionario: más eficiente, más realista y más flexible a los cambios. Y para disponer de enfoque sistémico se requiere una visión de 360° de toda la organización.

Bases conceptuales del modelo de calidad Qin

Para poder disponer de una visión de 360° de la organización, el modelo de calidad Qin propone 6 ejes fundamentales que permiten analizar el conjunto de las actividades que se desarrollan en cualquier organización y su interacción. La figura 1 detalla los 6 ejes fundamentales propuestos por el modelo Qin: liderazgo, estrategia, grupos de interés, resultados, gestión de riesgos y mejora. La propuesta incluye la evolución en el tiempo de dichos ejes a conceptos más cercanos a la Sociedad: inspiración, iniciativa, interacción, información, inteligencia e innovación (todos con la misma sílaba inicial: «in»).

El acrónimo Qin proviene de los ejes fundamentales que conceptualiza el modelo (Calidad-In).

Al contrastar el modelo y ver la evolución de los ejes, aparecen inexorablemente 3 variables que deben de ser tenidas

en cuenta para analizar dicha evolución (personas, organización y entorno). Esto da lugar a los ejes de contexto que ofrecen respuestas al modelo propuesto.

Gestionar el cambio continuo

Se debe recordar que la primera pregunta que debe plantearse cualquier gestor es dónde se encuentra su organización, y para ello hay que establecer coordenadas de posición. En el camino imaginario que deben transitar las organizaciones hay que definir posiciones comprensibles para cada uno de los ejes, es lo que el modelo define como estados sólido, líquido, gaseoso y plasma. No se sorprenda el lector, el motivo para categorizar los estados de las organizaciones como los estados de la materia es que ambos (organizaciones y materia) requieren energía para que ocurran y su transformación (evolución) es posible en cualquier dirección (por ejemplo de líquido a sólido o de sólido a líquido).

Lo normal es que las organizaciones no se alineen globalmente en un estado igual para todos los ejes, sino que muestren asimetría, es decir que muestren diferentes estados para cada uno de los ejes, aunque exista un estado dominante que predomine sobre los otros.

¿Para qué sirve posicionarse?

Lógicamente para evolucionar. Si se sabe quiénes somos y en base a ello dónde queremos estar (para poder cumplir con la estrategia y ser sostenibles), el modelo nos ofrece 2 posibles direcciones para cumplir con ello. Recuerde el lector que no es mejor ir en una u otra dirección, siempre que la elegida consiga alinearnos con la estrategia que se ha establecido.

La bondad del modelo es que asume que todos los ejes están interconectados y que permite evaluar cómo cualquier cambio en uno de ellos tiene un impacto en los demás.

Si pensamos que evolucionar es interactuar con los 6 ejes (es decir con la globalidad de la gestión de la organización) nos daremos cuenta que la evolución deberá implementarse en aquellos ejes que son básicos para poder cumplir la estrategia (a ese o esos ejes les llamaremos «atractores»).

¿Qué aporta el modelo?

Desde nuestro punto de vista, el modelo de calidad Qin aporta 5 ventajas organizacionales. La primera es que proporciona el autodiagnóstico al aportar una visión integral de la organización desligada de puntos de vista parciales. En segundo lugar, facilita la toma de decisiones rápidas y flexibles en la gestión del cambio. Como tercer elemento, la propuesta contribuye a comprobar la estrategia e

informar de su impacto en la gestión global de la organización. La cuarta ventaja es seleccionar las mejores herramientas y metodologías de gestión para poder evolucionar en cada momento. Por último, su quinta aportación es establecer actividades de *benchmarking* con organizaciones que disponen del mejor estado posible al que queremos evolucionar en uno o varios ejes.

El futuro del modelo de calidad Qin

En el momento actual las circunstancias del entorno económico y social mutan tan rápidamente que es muy difícil predecir con certeza el futuro inmediato mientras lo estamos construyendo a toda prisa. Si aceptamos el cambio continuo como una posibilidad de éxito, el modelo nos ayudará a flexibilizar y adaptar en cada momento la gestión de los procesos productivos.

Como es lógico, este modelo por sus características siempre estará en «versión beta». En otras palabras, siempre será susceptible de mejoras propuestas por sus usuarios. Bajo nuestra perspectiva, esta necesidad de revisión continua de las variables y atributos que definen al modelo debe ser vista más como una ventaja que como una limitación.

Esperemos que esta iniciativa contribuya a generar nuevo conocimiento y ayude a las empresas y a los profesionales sanitarios —y del resto de los sectores— en la aventura hacia una calidad más estratégica, más transversal, más dinámica y más eficiente que contribuya a generar una cultura proactiva de la mejora continua en las organizaciones.

No cabe duda de que contribuir a una mayor difusión de la cultura de la calidad es una buena estrategia, un enfoque con el que todos, ciudadanos, profesionales y gestores, saldremos ganando.

Bibliografía

1. Christensen C, Baumann H, Ruggles R, Sadtler T. Innovación disruptiva para el Cambio Social. *Harvard Bus Rev.* 2006;84:58–65.
2. Moreno JM. Una aproximación metodológica a la calidad Qin. Cuadernos de Calidad III [Internet]. 2017 [consultado 14 Jun 2017]. Disponible en: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=ea831985-3426-4aca-acce-fee2d66bc4de&groupId=1769848
3. Maxwell J. The 360 degree leader lunch & learn. Cork: BookBaby; 2014.
4. Martínez AM, Cardenas MLS, Robaina DA. Una aproximación hacia la evaluación del nivel de madurez de la arquitectura empresarial. *Rev Cub Ingen.* 2015;6:33–42.
5. Estrategia de gestión de silos en la organización [Internet]. Eoi.es. 2017 [consultado 14 Jun 2017]. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/03/19/estrategia-de-gestion-de-silos-en-la-organizacion/>