

TRIBUNA



Hacia el Gobierno de la Calidad

AMALIA RIAZA
DIRECTORA DEL ÁREA DE SEGUROS DE EFRON CONSULTING

La implantación de sistemas de Calidad en las compañías sigue un patrón específico que es independiente de la actividad a la que se dedica su negocio. Así, cuando una entidad decide abordar un sistema para mejorar la Calidad de sus productos, lo habitual es comenzar controlando el final de la cadena, implantando un Control de Calidad cuando el producto ya está terminado y ya no se puede reaccionar si su Calidad no cumple los mínimos exigidos por la propia compañía.

Parece obvio que este control debería establecerse mucho antes, al inicio de la producción, lo que permitiría tomar medidas frente a las malas prácticas en cada una de las fases del proceso de elaboración evitando las sorpresas de última hora.

¿Por qué entonces todas las empresas comienzan por implantar un Control de Calidad, si este punto de partida no parece a priori el más apropiado?

En el proceso de Tecnologías de la Información también es ésta la forma estándar de implantar un sistema de Calidad. En un primer momento, la tendencia es implementar un control del *software* elaborado, mediante Servicios de Pruebas al final del ciclo de vida de la construcción, que detecte los errores una vez que el desarrollo ha finalizado. Una mala toma de requisitos o un diseño funcional mal hecho, no se detectan hasta una fase muy posterior, cuando todo se ha construido sobre una base equivocada. Todo esto está relacionado con la madurez de las organizaciones.

Según el modelo Gartner, la madurez en las organizaciones ha de pasar por cinco estadios hasta llegar a un nivel de excelencia:

- Caótico: es el grado inferior, en el que la Calidad del producto final tiene un alto componente de azar
- Reactivo: la organización toma medidas cuando detecta una baja Calidad del producto
- Proactivo: las medidas se toman en fases tempranas y se aplican durante todo el ciclo de vida de su fabricación.
- Servicio: el proceso de gestión de Calidad se aplica a toda la organización y se miden los niveles de servicio.

• Valor: la Calidad gobierna la compañía y bajo el concepto de mejora continua las inversiones que se realizan van encaminadas a maximizar el valor.

La implantación de Servicios de Pruebas de *Software* que tan habituales son en empresas con grandes departamentos de TI, se corresponden con el primer nivel, el Reactivo, estableciendo controles de Calidad que detectan los errores cometidos.

El paso al siguiente nivel de madurez se producirá cuando la organización comprenda que la pérdida económica por no haber paliado estos errores a tiempo es superior al coste que supone implementar una mejora de la Calidad al comienzo de la producción, pasando la empresa a ser Proactiva frente a las ineficiencias.

Sólo cuando la empresa comprende que es preciso evolucionar a un concepto de Servicio, empieza a alcanzarse un alto nivel de madurez que involucra a la organización al completo.

UNA INVERSIÓN HECHA HOY, SERÁ UN AHORRO DE COSTES MAÑANA

Ya hay muchas compañías que están evolucionando a este estadio. La implantación de 'mejores prácticas' ITIL, las certificaciones en ISO 20000, son muy comunes. Existe una gran preocupación por medir, por exigir niveles de servicio, por obtener indicadores, KPIs, que faciliten a la Dirección la información que, aun estando ahí desde siempre, en estadios inferiores no se podía explotar.

Pero todavía se puede avanzar más. En algún momento las empresas pasarán al estadio del gobierno, al del Valor, en el que toda la organización está alineada con la estrategia de la Calidad corporativa y con los objetivos del negocio, en el que los Cuadros de Mando guían el proceso de la mejora continua.

Y este estadio lo veremos pronto; grandes compañías están asignando cantidades significativas de su presupuesto para ello. Cualquier inversión hecha hoy, será un ahorro de costes mañana. ■



La Fundación Telefónica, con sede en la Gran Vía de Madrid, entre las más transparentes

Las fundaciones suman transparencia en la web

Fundación Telefónica, Fundación Antena 3 y Fundación Gas Natural-Unión Fenosa lideran el ranking 'Construir confianza'

T. J.
MADRID

Las fundaciones españolas mejoran con los años en transparencia. Ésta es la principal conclusión del estudio *Construir confianza 2010. Impulsando la transparencia en la Web de las fundaciones españolas*, elaborado por la Fundación Compromiso Empresarial. El informe desprende mejoras notables en el nivel de transparencia general de las fundaciones empresariales, pero sobre todo destacan los esfuerzos de las fundaciones por aportar mayor información sobre el patronato (ha variado del 35% en 2009 al 56% en 2010) e información económica (aumentando del 3 al 13% en un año), aunque esta mejora no desbancan al área de información económica como el más débil en la mayoría de las fundaciones: Tan sólo nueve de 50 publican sus estados financieros y únicamente siete el informe de auditoría.

Menos significativas son las mejoras que se registran en otras áreas como la de información de contacto (8 puntos porcentuales), publicación de la misión (2 puntos) o descripción de programas (6 puntos porcentuales de mejora), pero siempre necesarias para alcanzar unos niveles óptimos de transparencia en la web de las fundaciones empresariales españolas.

Ranking

F. Antena 3	13
F. Gas Natural	13
F. Telefónica	13
F. Repsol	12
F. Endesa	11
F. Banco Sanbadell	11
F. Accenture	10
F. Bertelsmann	10
F. Iberdrola	10
F. Pfizer	10

Fuente: Fundación Compromiso Empresarial (puntuación máxima 13 puntos)

HAN MEJORADO EN INFORMACIÓN ECONÓMICA Y SOBRE EL PATRONATO

SOLO 7 DE 50 FUNDACIONES PUBLICAN EL INFORME DE AUDITORÍA

Del análisis de las 50 fundaciones empresariales más importantes de España se desprende un ranking que encabezan con la misma, y máxima, puntuación (13) Fundación Antena 3, Fundación Gas Natural-Unión Fenosa y Fundación Telefónica, las más transparentes. Por el contrario y cerrando el ranking con cero puntos se encu-

entran fundaciones de empresas tan destacables en España como Banesto, Deloitte, Ibercaja, Kpmg, Renault y Sacyr-Vallehermoso, que en su mayoría no cuenta con página web destinada a su Fundación.

FUNDACIONES FAMILIARES. 'Construir confianza 2010' incluye en esta edición a las fundaciones familiares españolas, que se encuentran muy alejadas de sus semejantes estadounidenses, según muestra el informe. Los aspectos peor valorados son la publicación de la misión, la información sobre directivos y órgano de gobierno y, como las fundaciones empresariales, el área más descuidada responde al de información económica. Tan sólo cuatro fundaciones (16%) proporcionan información sobre los estados financieros y no hay ninguna que acompañe la memoria general de las cuentas y el informe con la opinión del auditor. Otro aspecto a destacar es que solo el 44% de las fundaciones familiares tienen formulada la misión explícitamente, cuestión que podría traducirse en una falta de foco estratégico de este sector, según el informe.

Por otro lado y de forma positiva, las fundaciones familiares depositan su foco de mayor transparencia en la publicación de información de contacto (74%) y descripción de los programas y actividades que organizan (74%). ■