LOS ÉXITOS DE LOS DIRECTORES DE CALIDAD:

FERNANDO SÁNCHEZ-MORA
Garrigues

INSPIRACIÓN PARA LOS DIRECTORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El pasado 2 de octubre tuve la ocasión de asistir a la presentación en Barcelona de la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social – DIRSE, constituida el pasado año con el fin de *"dar apoyo, promoción, formación permanente y reconocimiento profesional a la función específica y singular que desarrollan los directivos y profesionales de responsabilidad social en sociedades, instituciones, asociaciones, fundaciones y en cualquier otro tipo de organización ya sea pública o privada"*.

Viendo los fines estatutarios de la entidad, escuchando los discursos de Juan José Almagro, Presidente de la Asociación, y del Profesor José María Lozano, ponente del evento, y participando en conversaciones posteriores con algunos de los múltiples asistentes, se me ocurrió escribir sobre uno de los temas entorno a los cuales giró el evento: cómo conseguir que los Directores de Responsabilidad Social tengan la *capacidad de influencia* que es necesaria para integrar la responsabilidad social en la cultura y el modelo de negocio de sus empresas.

Trataré de dar algunas ideas que contribuyan a la reflexión sobre esta cuestión. Y no voy a hacerlo desde lo que podría llamarse "la perspectiva del consultor" sino desde la experiencia y la evolución observadas en otra profesión que ya ha pasado por este periplo: la Dirección de Calidad. Creo que este mensaje, cargado de ejemplos, puede servir de inspiración y lanzar un mensaje de optimismo a aquellas personas que, desde la RSE, estén intentando desarrollar esa *capacidad de influencia* en su organización.

Cuando a finales de los años 80 se empezó a hablar de la Calidad Total y, posteriormente, durante los 90, se empezaron a extender los modelos de aseguramiento y de gestión de la Calidad (Malcolm Baldrige, ISO 9001, 9002 y 9003, Premio Europeo a la Calidad y modelo EFQM, etc.), las personas que asumieron la Dirección de Calidad en las organizaciones se encontraron con una situación parecida a la que se encuentran ahora los Directores de Responsabilidad Social (en adelante DIRSE, en honor a la asociación): impulsar la cultura de la Calidad. Y lo hicieron también con la dificultad de que la función de Calidad no tenía aún definido su rol en la organización y, en consecuencia, tenía que ganarse el crédito de las áreas sobre las que tenía que provocar los cambios, muy especialmente el de las áreas de negocio.

Así, a modo de ejemplo, hablar con los clientes para identificar sus nuevas necesidades, pasarles encuestas para evaluar su nivel de satisfacción con los productos y servicios que ofrecían "los otros departamentos", era un reto difícil por la aparente intromisión que esto suponía para departamentos como comercial o marketing. Del mismo modo lo era pedir a los responsables de compras que estableciesen nuevos criterios para evaluar, clasificar y homologar a sus proveedores, que dichos criterios pudiesen incluso llegar a limitar las compras al proveedor, que se cambiasen determinados contratos con proveedores o se firmasen con ellos acuerdos de Calidad concertada. También era complicado convencer a las fábricas para que registrasen y comunicasen las reclamaciones de clientes, las incidencias internas, cambiasen las normas de ubicación y manipulación del producto en los almacenes, que etiquetasen de forma diferente la materia prima y el producto acabado, que dedicasen tiempo para formar y sensibilizar en materia de gestión de incidencias y otros cambios en los procesos. ¿Y qué decir del área de tecnología? Parecía imposible obtener la prioridad necesaria para disponer de la información para realizar determinados análisis o calcular los indicadores. En fin, un sinnúmero de dificultades que despertarán los sentimientos de empatía de cualquier DIRSE.

Muchos Directores de Calidad consiguieron transformar su organización: conseguir que las personas hiciesen cosas diferentes, o las mismas cosas, de forma diferente. Recuerdo el caso de un operario de almacén que, al acabar su jornada y ver que el transportista se había dejado un paquete, decidió, de *motu propio*, llevárselo él personalmente; el de un Director de Marketing y otro de Calidad que decidieron hacer de forma conjunta el análisis de necesidades y satisfacción de los clientes; el de los primeros Directores de Calidad que lograron incluir los indicadores de Calidad entre los objetivos de retribución variable; el que obtuvo el apoyo de RRHH para incluir un caso relacionado con los costes de la no Calidad en un curso de formación financiera para no financieros; todos aquellos que consiguieron su puesto en el Comité de Dirección…

En todas esas organizaciones se ha conseguido que la Calidad forme parte de sus procesos y criterios de decisión. De hecho, es posible que, por esta razón, algunos de los ejemplos anteriores puedan parecer algo superados hoy en día.

Sin embargo, otras empresas se quedaron a medio camino. Mejoraron muchas cosas, sin duda, pero no fueron capaces de cambiar comportamientos y actitudes para aprovechar la fuerza que supone el cambio cultural. Y esta fue la razón por la que no consiguieron un peso específico suficiente en la organización y no desarrollaron completamente su capacidad de influencia.

¿Por qué unos han conseguido que sus organizaciones progresen en la cultura de la Calidad y los otros no?

No es lo mismo asumir la Dirección de Calidad en una empresa que ha decidido *comprometerse* con la Calidad Total que hacerlo en otra que sólo se embarca en el proyecto porque sus clientes le exigen un certificado ISO 9001. Como tampoco empiezan en igualdad de condiciones el Director de Responsabilidad Social de una organización que es consciente del rol que puede asumir en la sociedad –y se compromete a hacerlo de forma responsable–, que otro

cuya empresa sólo pretende adaptarse al Código Unificado de Buen Gobierno y otras normas, por exigencia del Regulador o el Legislador.

Las organizaciones que emprendieron en el mundo de la Calidad por convicción, tenían clara la visión y eran conscientes de que se trataba de un viaje largo, que debía estar planificado. Y lo

planificaron bien. Por esta razón, eran conscientes de que la obtención de un certificado, el análisis de los procesos, la redacción de procedimientos e instrucciones de trabajo, etc. sólo eran un paso más de ese viaje *apasionante* y ambicioso que habían iniciado: transformar la organización.

Sin embargo, aquellos que iniciaron su andadura por imposiciones externas o por "modas", lo hicieron con un planteamiento más cortoplacista y, si no consiguieron incidir en la organización, "se quedaron con el certificado". Se limitaron a crear y mantener un sistema de gestión de Calidad, con sus manuales de procedimientos, instrucciones de trabajo, registros, auditorías… en lugar de aprovechar el proceso de implantación como una palanca para gestionar el cambio. Eso les mantenía suficientemente ocupados, les evitaba conflictos y parecía que justificaba su posición. Pero "mantener vivo y alimentar" un sistema de gestión no es suficiente para cambiar una cultura. Para eso es necesario crear una visión que *apasione*, que genere ilusión. Porque, como dice Hegel, "nada grande se ha hecho en este mundo sin una gran pasión".

Iniciar el proceso contando con el compromiso de la dirección es importante, sin duda, pero no es determinante. El éxito de muchos Directores de Calidad fue ganarse al equipo de Dirección.

En la mayoría de los casos no era fácil, ni fue rápido. Invertir en sesiones de sensibilización para directivos y empleados, crear nuevos procesos o equipos de inspección que podían ralentizar o encarecer el proceso de producción, cambiar a proveedores más caros pero más fiables, invertir tiempo en redactar especificaciones de materias primas o en firmar contratos con algunos proveedores, crear nuevas reuniones periódicas de carácter interdisciplinar como son el Comité de Calidad o los Comités de Mejora, eran decisiones que no se tomaban con facilidad. ¿Cómo lo lograron los Directores de Calidad de empresas en las que no existía un compromiso real con la Calidad?

La presión del mercado por conseguir certificados pudo ayudar a impulsar algunas de las iniciativas, pero ese argumento no contribuía a ganar adeptos y afianzar la función de Calidad. Para esto era necesario *aportar valor* desde el propio departamento. ¿Cómo? El Director de Calidad y su equipo (si lo tenía, que no era lo habitual) dedicaron "horas de su departamento" a buscar información sobre reclamaciones, devoluciones de productos, mermas, pérdidas de clientes por problemas de Calidad, tiempos dedicados a la gestión de todo lo anterior… para poder argumentar las decisiones desde la lógica del negocio (fidelización y pérdidas de clientes, caídas de facturación, obsolescencia del producto, sobrecostes, prácticas de la competencia, etc.). Pero, tan importante o más que lo anterior, es que aprovecharon el mismo mecanismo para introducir su discurso en el resto de departamentos. Esa misma información, u otras que buscaron de forma específica, fue utilizada para argumentar las iniciativas de otros departamentos: la compra de una nueva máquina que pedía el Director de Producción y que, además de mejorar la productividad, incluía un sistema de inspección adicional para los envases; la homologación de una nueva materia prima que, además de las fantásticas prestaciones argumentadas por producción, aportaba la reducción de peso del producto demandado por los clientes, la inversión en el cambio de la tecnología utilizada en el Call Center para medir y gestionar los tiempos de espera de los consumidores en las llamadas y reclamaciones, etc. En algunos casos, las decisiones anteriores se habrían tomado sin necesidad de argumentarlas desde la perspectiva de la Calidad, en otros casos, dicha perspectiva fue fundamental. Pero, en cualquier caso, el éxito consistió en incluir la Calidad entre los argumentos de "venta interna" habituales de dichas

iniciativas. Los Directores de Calidad, ayudaron a canalizar las necesidades de otros departamentos a través de su propio discurso (la mejora continua y la satisfacción del cliente interno y externo). Para ello, en muchos casos, tuvieron que invertir su propio tiempo y, en ocasiones, parte de su presupuesto, pero así consiguieron que también los otros directivos hicieran suyos sus argumentos. Y de esta forma –entre otras, por supuesto– aportaron valor y consiguieron establecer relaciones de colaboración con el resto de las áreas y unidades de negocio de sus organizaciones.

El Prof. José María Lozano transmitía en su ponencia que la RS se integra en la cultura de las organizaciones cuando se integra en el discurso de sus directivos y, además, la práctica es coherente con dicho discurso. Y eso hicieron los Directores de Calidad: ¡introducir la Calidad en el discurso a través de la práctica!

A la hora de construir el discurso, los Directores de Calidad se apoyaban en dos stakeholders principalmente: el accionista –con argumentos de rentabilidad y continuidad– y el cliente –con argumentos de satisfacción (servicio, nuevas necesidades, Calidad de producto, exigencia del certificado, etc.) y fidelidad (coste de captación, vida media, rentabilidad a largo plazo, etc.). Ambos son stakeholders de un peso fundamental en las organizaciones. Podríamos preguntarnos si quedan en nuestra organización stakeholders "de peso" como los anteriores, como para sustentar el mensaje de la función de RS. Pero nos equivocaríamos al hacernos la pregunta. Lo que habría que preguntarse es:

- ¿Quedan argumentos de peso a incluir en el discurso de los directivos, en relación con los stakeholders que ya se están gestionando?
- ¿Quedan stakeholders que no se consideran en el discurso de los directivos, y que se deberían considerar? ¿Qué argumentos nuevos habrá que incorporar?
- ¿Son las prácticas coherentes con el discurso de los directivos, en lo que hace referencia a la responsabilidad social?

Hay trabajo en todo ello: reputación, poder del consumidor, consciencia e impacto ambiental, prevención de delitos y corrupción, derechos humanos, alineación con los valores, conciliación de la vida personal y profesional, acción social, etc.

Pero, al igual que lo fue en la Calidad, también en la RSE es importante cómo se hace este trabajo, la *visión ilusionante*. Y como dicen que *más vale una imagen que mil palabras*, citaré las palabras con las que Ana Palencia, Directora de RSE de Unilever España, transmite su visión de lo que sería el rol del DIRSE en una empresa.

"Imaginemos un consumidor o una consumidora cualquiera, en una ciudad cualquiera, un día cualquiera. Hay tareas que prácticamente todos comparten como es tomarse una ducha, desayunar, contestar mensajes, llevar a nuestros hijos al colegio, preparar el almuerzo o la cena, tomarse un té a media tarde con unos amigos, hacer la colada y tenderla o regalarse un momento de placer tomando un helado tumbado o tumbada en el sofá…

En cada una de estas actividades tan cotidianas y comunes se concentran cientos de decisiones, horas de investigación y desarrollo y responsabilidad por parte de los diferentes grupos de interés. En cada uno de estos actos existen múltiples oportunidades de crear un futuro mejor cada día, bajo el compromiso de la responsabilidad social corporativa.

En función de cómo se haga todo lo anterior, se generará un impacto social y medioambiental que afectará al conjunto del planeta, de forma positiva o negativa. Todos, empresas y consumidores, tenemos un compromiso de hacer las cosas bien, haciéndolo bien.

En el caso de las empresas, éstas deben escoger cómo quieren crecer, impactando positiva o negativamente, y deben hacerlo de forma conjunta con todo su entorno; proveedores, clientes, consumidores, empleados y sociedad en general.

Es ahí, donde los Directores de RSE tienen que ser capaces de liderar este alto compromiso y garantizar la involucración no tan sólo de la compañía, sino de todos aquellos con quienes se relaciona, por lo que el potencial es infinito, por la combinación entre la responsabilidad individual y la colectiva.

Los Directores de RSE deben ser capaces de influenciar, y para ello necesitan tener una gran pasión y ganas de cambiar el mundo, ya que de su motivación dependerá crear esperanza, salvar vidas y ayudar a crear un mundo mejor presente y futuro."

En conclusión, la función tiene valor que aportar y trabajo que hacer. Pero, si se asume el papel transformador interno y externo de la función y éste se quiere desarrollar con éxito, hay que tener siempre presente la experiencia de los Directores de Calidad: publicar memorias de sostenibilidad, códigos éticos, protocolos de actuación, planes de prevención de delitos e, incluso, dedicarse a la acción social, pueden suponer un riesgo para su misión. Y desde luego, no generan –por sí mismos– capacidad de influencia alguna. La clave está en *el trabajo que se hace y cómo se hace* para conseguir que estos documentos, si existen, reflejen lo que realmente piensa y transmite la dirección y que se cumpla lo que establecen.