Revista de la ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD
www.aec.es | N° I 2022

ISSN: 1576-4915 • 10€

Revista Calidad

Organización centrada en las personas

Entrevista a

Beatriz López Gil

Nueva presidenta de la Asociación Española para la Calidad

AEC
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

Partner Impulsor
Medallia

Descubre la Comunidad AEC Experiencia de Cliente

Un espacio referente de intercambio de experiencias

+ de 120 empresas participando activamente

Eventos digitales
1 Congreso Anual

Casos de éxito y marcas líderes en CX

Comunidad Digital con + de 260 miembros

VIVE LA EXPERIENCIA CX 5.0

¿Quieres participar en la Comunidad AEC CX?
Contáctanos sin compromiso: comites@aec.es

PATRONOS AEC

AENOR Confía · brains · Johnson&Johnson · Medallia · THALES · TRIGO Global Quality Solutions

Revista Calidad

ISSN: 1576-4915.
Depósito legal: M-3470-1990

Edita: Asociación Española para la Calidad. Claudio Coello, 92. 28006 Madrid

Tfno.: 915 752 750. Fax: 915 765 258. aec@aec.es • www.aec.es

Presidenta: Beatriz López Gil

Director General: Avelino Brito

Comisión Ejecutiva: Ricardo Castella, Mayda López-Belmonte, Isaac Navarro, Beatriz López, Javier Pavón y Ana Roldán.

Colaboración Técnica: Comisión Técnica de la AEC

Redacción: Karen Von Burucker [kvonburucker@aec.es]

Impreso en España • Printed in Spain.

AEC
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

Certificada según las normas UNE_EN ISO 9001:2015 y UNE-EN ISO 14001:2015

MIEMBRO DE EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY

AEC WORLD PARTNER DE ASQ

APOYAMOS EL PACTO MUNDIAL

ONA DE FUNDIBEQ

PATRONOS

AENOR Confía · brains INTERNATIONAL SCHOOLS · Johnson&Johnson · Medallia · THALES · TRIGO Global Quality Solutions

La AEC está compuesta por 399 socios individuales y 814 socios colectivos, 8 Comunidades y 7 Comités y todos representados en la Junta Directiva formada por 30 vocales. "Revista Calidad" es una publicación de la Asociación Española para la Calidad, entidad sin ánimo de lucro, que promueve el debate responsable de todas las ideas para la mejora de la calidad, el medio ambiente y la responsabilidad social e informa de las actividades de la AEC, sin que las opiniones de los autores sean necesariamente las de la propia Asociación.

INSTITUCIONAL

05 SALUDO INSTITUCIONAL
Avelino Brito

06 EN PRIMERA PERSONA
Beatriz López Gil
Presidenta AEC

10 EN PRIMERA PERSONA
Juan José Caballero García. Significado personal de mi reciente nombramiento como vicepresidente primero de la AEC

12 GOBIERNO
- Comisión Ejecutiva
- Junta Directiva
- Colegio Presidentes de Comités
- Colegio Socios Individuales
- Secretario

30 OPINIÓN
Avelino Brito Marquina. Calidad, la materia prima de la confianza

32 COMUNIDADES Y COMITÉS AEC

42 CERPER

43 CLUB DPD

45 PATRONOS AEC

48 ARTÍCULOS

122 FORMACIÓN

124 LIBROS

ARTÍCULOS

48 Vithas
La calidad como condición necesaria para una óptima experiencia paciente
María José Basanta Felpeto | *Directora corporativa de Experiencia Cliente*

52 Arval BNP Paribas Group
Organizaciones centradas en las personas 5.0
Cynthia Rotival | *Head of Quality and Customer Experience*

54 Medallia
Una empresa al servicio de la sociedad y el medio ambiente
Paloma Breva | *Directora de Marketing para el Sur de EMEA*

58 Eurofirms Group
Las personas, el punto de partida de la calidad en las organizaciones
Miquel Jordà | *Presidente y CEO*

60 AXA España
Los seguros orientados a personas
Luz Navarro García | *Head of Market Research & Quality*

62 AENOR
Experiencia de Cliente y Excelencia en el servicio
Sergio González | *Coordinador de Marketing y Desarrollo de Negocio*

66 SAP España
Cuando la tecnología permite a las organizaciones focalizarse más en las personas
José Magro | *Mánager de Sostenibilidad y RSC*

70 Siemens Gamesa
La (R)evolución para las personas
Eva Marañón | *Quality Strategic Account Manager*

74 Johnson & Johnson MedTech España
Las Personas, pieza clave en la Transformación MedTech
Pilar Bueno Pedraza | *Head of Human Resources*

76 Lukkap
"Trabajar la experiencia de cliente y la experiencia de empleado de manera conjunta tiene un impacto directo en los resultados de negocio"
Alberto Córdoba | *Socio-director de Experiencia de Cliente* • José Luis Pascual | *Socio-director de Experiencia de Empleado*

80 Think&Sell
El nuevo mundo del trabajo Mitos y realidades
Jorge González López | *Socio Director*

82 MADISON CX, Insights & Analytics
Papel de las personas en la gestion de la experienica de cliente MADISON en los zapatos de Ana
Juan García Romero | *CX Business Manager*

86 Grupo Choví
Primero, siempre, las personas
Sara Choví Navarro | *Directora de Personas*

88 Mutua MMT Seguros
El Camino del Cliente CX 5.0 en Mutua MMT Seguros
Susana Vinuesa Rodriguez | *Área de Prestaciones, Responsable de Daños Materiales -Convenios y Att. al Cliente*

92 CAIXABANK
CaixaBank, entidad comprometida con una atención personalizada a las personas mayore

96 Quid Qualitas
Organizaciones Centradas en las Personas CX 5.0
Javier Ontiveros | *CEO*

102 Quid Qualitas Digital
Personas & Tecnología potencian la Inteligencia Colectiva de la empresa
JLina Robles Martínez | *Directora*

104 Minsait
Economics de la Experiencia
VIRGINIA TEJADA JIMÉNEZ | *CX Designer* • Paola Martínez Armendariz | *CX Manager* • Eduardo Álvarez Cáceres | *CX Project Manager* • Lara Hernández Martín | *CX Senior Consultant*

108 Bosch Service Solutions
Organizaciones Centradas en las Personas CX 5.0
Eva Varela | *Quality Manager*

112 Buljan & Partners Consulting
BEST-XPERIENCE Mobility, Primer estudio Europeo de Experiencia de Cliente en Movilidad Urbana
Nicole Milla Valcárcel | *Customer Experience Consultant*

114 Banco de Crédito Social Cooperativo (BCC)
Sobre nosotros CX y EX
Maria Huguet | *Gerente de la oficina de Experiencia Cliente (CX)*

116 Qualitas
Del Compromiso de nuestras personas a los Resultados de Experiencia de Cliente
Natalia Vicente | *Responsable Excelencia y Transformación* • José Antonio Calvo | *Consultor y Director*

120 Intelcia
El empleado como eje principal de la experiencia de cliente
Sandra Gibert | *CEO Spain&Latam*

Recuerda que la Revista Calidad está disponible en formato digital

FORUM CALIDAD
INNOVANDO PARA SER COMPETITIVOS®
¡LA HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE QUE TE CONDUCIRÁ AL ÉXITO!
Las MIL mayores organizaciones españolas lo confirman
SUSCRÍBETE AHORA Y OBTENDRÁS UN
50% DE DESCUENTO*
POR SER LECTOR DE LA AEC
suscripciones@forumcalidad.com
forumcalidad.com
33 AÑOS DIVULGANDO LA CALIDAD
*Durante el primer año de suscripción. Promoción exclusiva para nuevos suscriptores.

Estimado socio de la Asociación Española para la Calidad:

Que el mundo ha cambiado en medio siglo, lo sabemos todos, aunque tal vez lo sepamos más y mejor los que conocimos aquel mundo.

Que la calidad también ha cambiado en medio siglo, no estoy tan seguro de que todos lo sepamos, o al menos que coincidamos en la forma en que ha cambiado.

Aquí en mi mesa en la AEC tengo una obra de uno de nuestros clásicos, A. V. Feigenbaum, que fue Presidente de la Asociación Americana para la Calidad, y que nos acompañó con su presencia en España en los primeros años de nuestra Asociación. Su prólogo empieza así: *"La calidad de los productos, importante siempre, se ha colocado como el factor más significativo en las decisiones de los compradores. Esta es una verdad, ya sea que se trate de una ama de casa o de una corporación industrial o de una agencia de abastecimientos similares"*. El libro, una obra de referencia, de 1961, se titula "Control Total de la Calidad, Ingeniería y Administración".

Confío en que disculparéis la falta de sensibilidad de nuestro viejo gurú hacia la igualdad de género, algo que, entre otras cosas, pone de manifiesto cómo ha cambiado el concepto de calidad: una empresa que no es sensible a los valores de nuestro tiempo, por buenos que sean sus productos, ¿puede ser considerada una empresa de calidad?, ¿comprarías sus productos?

En el siglo XXI, ¿de verdad la calidad de los productos es el factor más significativo de las decisiones de compra? No lo tengo yo tan claro. Hay otros factores, como por ejemplo el servicio que acompaña al producto, la forma en que los valores de la empresa están alineados con los valores de las personas, o la capacidad de la empresa de generar emociones positivas en las personas.

El título del libro, "Control total de la calidad. Ingeniería y administración", a ojos de un observador actual, o por los menos a los míos, apunta hacia la paradoja. Me temo que, en el siglo XXI, si pretendes alcanzar la calidad total, vas a tener que hacer muchas cosas, y algunas de ellas, o tal vez muchas, no son cosas de ingeniería.

En la AEC impulsamos la visión de la calidad del siglo XXI, una visión panorámica y holística, que busca no sólo la calidad de los productos sino también el valor de las organizaciones, que satisface las necesidades de las personas – todas las personas - en su dimensión de personas, y no sólo las de los clientes en su dimensión de clientes.

En el año 22 de este siglo, que nos ha traído - de momento – la crisis económica del 2008, una pandemia, la realidad del cambio climático, y una guerra con amenaza nuclear, por no hablar de la nevada Filomena, el foco en las personas es la parte esencial de la ecuación de la calidad. Me atrevería a decir, usando las palabras de nuestro viejo maestro "el factor más significativo de las decisiones de compra". A ese factor, el factor humano, es a lo que dedicamos la primera revista del segundo periodo de 60 años que ahora iniciamos.

Entrevista a

Beatriz López Gil

Presidenta AEC

Entrevista conjunta

FORUM CALIDAD

AEC
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

La Asociación Española para la Calidad (AEC) ha designado a Beatriz López Gil presidenta de la entidad para los próximos cuatros años, tras ser elegida por unanimidad por la Junta Directiva al término del periodo estatutario del presidente Miguel Udaondo. La nueva presidenta ostentaba hasta ahora los cargos institucionales de vicepresidenta primera y presidenta de la Comunidad AEC de Experiencia de Cliente.

Beatriz López Gil es directora de desarrollo de negocio de Unilabs España y posee una trayectoria de más de 20 años vinculada a la creación de valor a través del marketing, desarrollo de negocio, atención al cliente y dirección general. Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid y máster en dirección económico-financiera por ICADE, cuenta con una larga trayectoria dentro de la AEC, como vicepresidenta primera desde hace más de 4 años y presidenta de la Comunidad de Experiencia de Cliente de la asociación desde su creación hace 8 años. Además, será la primera mujer en presidir la AEC.

Como nueva presidenta de la Asociación Española para la Calidad (AEC) ¿qué retos te planteas?

Lo primero que quiero decir es que asumo esta responsabilidad con mucho respeto y también con verdadera pasión.

Pasión porque llevo a la AEC en el corazón. La conozco desde dentro; cómo no quererla cuando he podido comprobar en primera persona, especialmente en estos últimos tiempos tan difíciles, el valor del encuentro, de la colaboración y de la amistad entre profesionales.

Y respeto, porque la AEC lleva sesenta años promocionando los valores de la calidad, siendo el faro para las empresas y los profesionales líderes en calidad en nuestro país. Nuestra Asociación, la entidad decana en el ámbito de la calidad y la gestión, ha desarrollado una ingente labor de difusión, sensibilización y formación.

Mi reto es que éste sea el primero de los próximos sesenta años de calidad de nuestro país. Estoy convencida que los tiempos convulsos que vivimos, llenos de retos para los

profesionales y las empresas, necesitan nuestra Asociación; mucho más incluso que los que propiciaron su nacimiento en 1961.

Mi reto está encadenado a los retos de nuestros profesionales y de nuestras empresas: transformación digital, sostenibilidad, valores, y una visión humanista en el que la persona está en el centro, como clientes, como empleados, como destinatarios de nuestros servicios, como parte del entorno social en el que desarrollamos nuestra actividad.

Esos son los desafíos de nuestros socios, y de los que no lo son, y como en 1961, cuando la AEC trajo a nuestro país los conocimientos y las técnicas de calidad que habían convertido en líderes industriales a los países que habían perdido la gran guerra, quiero que la AEC sea el faro que guíe a nuestras empresas ante los retos de nuestro tiempo.

Además, eres la primera mujer, en estos 60 años de historia de la Asociación, que va a ostentar este cargo, ¿qué significado tiene para ti?
Si, es un honor ser la primera mujer Presidente de la Asociación, y además el haberlo sido por decisión unánime de la Junta Directiva.

Ha sido un grandísimo honor y una gran satisfacción. Quiero señalar el apoyo de todas las personas de la entidad: los socios y los empleados. Y la naturalidad con la que se ha llevado a cabo el proceso, que es lo normal, y que demuestra lo muchísimo que hemos avanzado en nuestro país en unas pocas décadas.

Quiero reconocer el trabajo de mi maestro y amigo, Miguel Udaondo, que ahora deja la Presidencia de la Asociación como consecuencia de haber completado el periodo máximo de ocho años que establecen nuestros estatutos. Me ha dejado el listón muy alto.

Como decía antes, asumo la Presidencia con mucha pasión y mucho respeto, y con una profunda satisfacción personal. »

Pasión porque llevo a la AEC en el corazón. La conozco desde dentro; cómo no quererla cuando he podido comprobar en primera persona, especialmente en estos últimos tiempos tan difíciles, el valor del encuentro, de la colaboración y de la amistad entre profesionales

Estoy convencida que los tiempos convulsos que vivimos, llenos de retos para los profesionales y las empresas, necesitan nuestra Asociación; mucho más incluso que los que propiciaron su nacimiento en 1961

» **Sin embargo, conoces perfectamente la Asociación en calidad de Presidenta de la Comunidad de Experiencia de Cliente, ¿qué destacas de tu labor en estos años y cuál es el futuro de ésta y las demás Comunidades?**

Efectivamente, he sido Vicepresidenta primera de la AEC durante los últimos 4 años, y también Presidenta de la Comunidad de Experiencia de Cliente durante los últimos 8 años.

He podido conocer a fondo la actividad de nuestra Asociación, y en particular la de una de sus Comunidades, la de Experiencia de Cliente.

La conozco desde sus inicios, desde el momento en que tuve la fortuna de ser elegida Presidenta; he sido testigo de su desarrollo y consolidación, y lo que al principio era un potencial hoy es una realidad. Junto a un equipo de profesionales que compartimos la pasión por los clientes y las personas, la Comunidad de Experiencia de Cliente de la AEC es un lugar privilegiado en el que nos ayudamos a nosotros y a todas las empresas de España a trabajar y a implementar proyectos que pongan a las personas (empleados y clientes) en el centro de todas las decisiones.

Nuestra misión es ayudar a desarrollar e impulsar la Experiencia de Cliente como herramienta estratégica, ventaja competitiva y valor diferencial de las organizaciones y sus profesionales. Hemos creado una Comunidad dinámica y disruptiva, trabajando juntos, equipo de Gobierno y vocales, para abordar todos aquellos temas que resulten novedosos, y útiles para todos y siempre adaptándonos a las tendencias de la disciplina, con un enfoque eminentemente práctico y de valor.

Desde la fundación de la entidad, las Comunidades y Comités han sido uno de los principales motores de la entidad, ¿cuál cree que va a ser su papel de cara al futuro?

Nuestras Comunidades y Comités son el centro y el corazón de la Asociación. Son espacios de colaboración y de intercambio de conocimiento. Son un espacio para conocer y darte a conocer, para promocionar y promocionarte. Son un lugar privilegiado en el que establecer relaciones profesionales de calidad, las que te van a acompañar en tu vida profesional. Más aún, son un lugar en el que descansar cuerpo y alma de la presión diaria al que los nuevos tiempos nos someten.

Actualmente alrededor de 3.500 profesionales participan de diversas formas creando valor a diario a través de diversas iniciativas.

De cara al futuro, nuestras Comunidades y Comités están llamados a una mayor intensidad en su actividad. Creo que existe esa necesidad, y el hecho de que en los dos últimos años hayamos duplicado el número de participaciones en nuestros encuentros (hasta los 12.000), así lo demuestra.

La AEC promueve la calidad y la innovación, pero estos conceptos se suelen asociar a grandes organizaciones, ¿se identifican también las PYMES con ellos?

Por supuesto. Un 74,44 % de los socios de la AEC son PYMES.

Sin ir más lejos, Contazara, una de las empresas líderes en su campo de la gestión eficiente del agua y socio de la AEC desde el 2002, a cuyo primer ejecutivo entregamos hace pocos años nuestro Premio al Líder en Calidad, y que recibió de manos de Su Majestad el Rey el Premio Nacional de Industria Conectada 4.0 en la categoría PYME el 2021. Eso indica no sólo que forman parte de nuestra asociación, sino que además se identifican e impulsan los valores de la Calidad.

En esta misma línea, el Secretario General de Industria y de la PYME del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, Raül Blanco, participa a

menudo en las actividades impulsadas por la AEC precisamente por esa gran vinculación que existe entre la AEC y el tejido empresarial que compone la pequeña y mediana empresa del país.

Acercar el conocimiento y las técnicas de la calidad, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, estuvo en el origen de nuestra Asociación. Y hoy esa necesidad es mayor si cabe. Vivimos tiempos que avanzan a ritmo vertiginoso, tecnologías que cambian mercados de la noche a la mañana, un acelerado y creciente desarrollo legislativo, que a duras penas las grandes organizaciones, con todos sus recursos, son capaces de gestionar.

Estoy convencida de que el valor y la aportación de nuestra Asociación es especialmente relevante para las pequeñas y medianas empresas, las que más necesitan información y formación precisas que les ayude a recorrer los cada vez más intrincados caminos.

¿Son las empresas certificadas más competitivas? O dicho de otro modo, ¿utilizar criterios de Calidad impulsa la competitividad de la empresa?

La certificación es un elemento significativo del universo de la calidad. Como lo son otros ámbitos de la Evaluación de la Conformidad, por ejemplo los ensayos, la inspección o las verificaciones.

También lo son otras herramientas de la Infraestructura de la Calidad, como las normas, o la metrología. Y el extenso conjunto de herramientas de la calidad como Lean y seis sigma.

Aunque yo, por mi trayectoria profesional, vinculada a las áreas de desarrollo de negocio, la que mejor conozco y con más empeño defiendo, es la Experiencia de Cliente como herramienta de reinvención y rediseño de negocios y procesos poniendo a la persona y sus emociones en el centro de nuestra gestión.

En lo que creo que todos estamos de acuerdo es en el hecho de que la calidad raramente es fruto de la casualidad, es fruto del esfuerzo inteligente y sistemático.

Y efectivamente, la certificación es un esfuerzo sistemático e inteligente. Una fórmula para la mejora de las organizaciones. Una buena práctica para una gestión confiable de los riesgos de las organizaciones. También una buena tarjeta de presentación.

Sí, estoy convencida de que las empresas certificadas son más competitivas. Aunque, por muy certificado que estés, si olvidas que la calidad es una actitud y una aptitud, no lo serás.

Uno de los puntos fuertes de la entidad es la organización de eventos de referencia en el mundo de la gestión, ¿cuáles son los próximos?

Para cuando esta entrevista se publique, habremos celebrado el 26º Congreso de Calidad en la Automoción 4.0, el 3 y 4 de marzo, en Burgos. Es el más veterano de nuestros congresos, con el que siempre hemos acompañado y apoyado a la industria de la automoción, poniendo de relieve su importancia y su contribución de valor a nuestra economía y la sociedad.

Bajo el lema 'Automoción, motor económico' el congreso reúne a líderes, como D. Francisco Riberas Mera, Presidente Ejecutivo de Gestamp, directivos y especialistas, que poseen una visión estratégica y gestionan los cambios que vive el sector de la automoción. Como siempre, contamos con el apoyo institucional del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; y en esta ocasión, del Ayuntamiento de Burgos.

A continuación, en el primer trimestre tenemos programados el "2º Encuentro de la Industria Nacional del Sector de Defensa, el 31 marzo; la "3ª Jornada Técnica TEDAE-AEC" que abordará "Herramientas prácticas para el sector de Defensa, Seguridad y Aeroespacial" el 21 abril, a través de nuestro Canal AEC.

Celebraremos nuestro Congreso Anual de Experiencia de Cliente, organizaremos para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el Congreso Nacional de la Industria Conectada 4.0, y diversas actuaciones en esta materia para la Sociedad Getafe Iniciativas.

Y para el último trimestre del año celebraremos el V Congreso de Privacidad de nuestro Club de DPD, y nuestro evento central anual, la celebración del Día Mundial de la Calidad.

Dentro de la particularidad de cada uno de nuestros encuentros, este año queremos hacer foco en la digitalización y los retos de nuestro tiempo: la ciberseguridad, la sostenibilidad y el foco en las personas.

Por último, ¿cuáles son los principales proyectos que la AEC va a acometer durante 2022?

Como decía al final de la última cuestión, la digitalización, la sostenibilidad y las personas son los grandes asuntos que creo que debemos abordar y son los que hemos presentado en nuestra Junta Directiva.

En cada uno de ellos, hay mucho espacio para el desarrollo. Especialmente de actualidad, mencionaría la ciberseguridad, la industria 4.0, o el cambio climático, aunque la actividad de la Asociación alcanzará otros muchos ámbitos: la innovación, la gestión centrada en las personas, o la vertiente social de la sostenibilidad.

Un aspecto que desearía impulsar es el desarrollo de herramientas para la calidad. El universo de la calidad siempre ha sido terreno fértil para el desarrollo de herramientas, como las normas de gestión de la calidad o la metodología seis sigma. Y creo que este momento, lleno de desafíos para las empresas, es un momento para la creación de nuevas herramientas que resuelvan o al menos faciliten la solución de sus nuevas necesidades.

Todo ello, siempre, con el foco en el objetivo de nuestra Asociación, el impulso de la calidad, como un valor y una práctica, para la competitividad de nuestras empresas, el valor de nuestros profesionales, y el beneficio de nuestro país.

Juan José Caballero García

Significado personal de mi reciente nombramiento como vicepresidente primero *de la Asociacion Española para la Calidad (AEC)*

La Asociación Española para la Calidad me ofrece, generosamente, la posibilidad de dirigirme a los lectores de nuestra revista, como consecuencia de mi nombramiento como Vicepresidente Primero de la AEC.

Quiero aprovechar esta ocasión para agradecer públicamente, en primer lugar, a nuestra Presidenta, su confianza para esta designación, que constituye para mí un honor y una gran responsabilidad, más allá del tópico.

Un honor, por la oportunidad que me da colaborar estrechamente con Beatriz así como con el resto de compañeros de la Comisión Ejecutiva y Junta Directiva, para aportar mi conocimiento y experiencia, con el fin de continuar haciendo de nuestra Asociación, cuyo sesenta aniversario celebrábamos el pasado año, un referente para las empresas y los profesionales relacionados con ese ámbito, consolidando, aún más, si cabe, el prestigio de la ´´marca AEC´´.

Es para mí, también, una oportunidad de devolver lo mucho que la AEC me ha dado en los últimos años, a través de las muchas perspectivas y enfoques de la función Calidad que he ido aprendiendo, consecuencia de mi participación en los distintos foros y cursos creados al efecto, y que he ido incorporando en el desempeño de la función en mi empresa.

Y una responsabilidad, por cuanto el contexto socioeconómico que vivimos supone para todos un reto de innegable magnitud y es, precisamente, dentro del mismo, donde la Comisión Ejecutiva de la que formo parte y, a la postre, la Asociación en su totalidad, habremos de desarrollar nuestra labor.

En este convencimiento, desarrollaré mi actividad, contribuyendo al diseño y ejecución de las estrategias que se promuevan para esta nueva etapa que se inicia, y que hagan a nuestra Asociación más fuerte y un indiscutible referente de la vida empresarial española.

Para ello, contamos, afortunadamente, con la riqueza que supone nuestra propia vida asociativa, a través de los distintos Comités, Comunidades y Comisiones de que se compone, así como de los auténticos motores de las mismas, que son los profesionales y líderes que, por su competencia, experiencia y habilidades dentro de sus organizaciones, hacen de ellos, con su participación, un verdadero referente de compartición de experiencias y conocimiento.

Por ello, quiero animar a todos los asociados a colaborar en los distintos foros de nuestra AEC, y a que cada uno de ellos sea portavoz, en su propio ámbito de actividad, de los trabajos que se desarrollan en los mismos así como de las actividades de la propia Asociación en su conjunto.

Estos foros suponen verdaderos núcleos de creatividad e innovación, que es la fuente y origen del cambio permanente, en los que la curiosidad, la apertura mental, el aprecio al conocimiento, el contexto y la perspectiva de los acontecimientos constituyen sus señas de identidad.

Quiero, finalmente, ponerme a disposición de todos los asociados. La AEC la hacemos todos y cada uno de nosotros; por ello, se hace necesaria la aportación, el consejo, la ayuda, en definitiva, de todos los miembros que la componemos.

Sigamos adelante en el empeño de continuar fortaleciendo nuestra Asociación y que nuestra actividad en la misma, y nuestro trabajo en nuestras empresas, hagan una sociedad cada vez mejor.

Sigamos adelante en el empeño de continuar fortaleciendo nuestra Asociación y que nuestra actividad en la misma, y nuestro trabajo en nuestras empresas, hagan una sociedad cada vez mejor

Comisión Ejecutiva

La Asociación Española para la Calidad (AEC) ha renovado su Junta Directiva tras el escrutinio celebrado el pasado 19 de noviembre de 2021 para cubrir las vacantes para el período 2022-2026.

Beatriz López Gil

Presidenta

Es un gran honor para mi asumir la presidencia de la Asociación Española para la Calidad, y más aún ser la primera mujer que ha recibido la confianza de sus socios para asumir su liderazgo, concluido el periodo de 8 años que nuestros estatutos fijan como límite para la presidencia de la Asociación, que tan brillantemente ha desempeñado nuestro maestro y amigo D. Miguel Udaondo.

Por el cariño que le tengo a esta Asociación, y por mi convencimiento de su aportación extraordinaria, me satisface presentar la estructura del actual Gobierno de la AEC. Empresas, amigos y patronos con los que compartiremos el enorme desafío de liderar un proyecto que, gracias a un equipo extraordinario de profesionales, cuenta con unas bases sólidas en las que mirar hacia el futuro. Concluimos el año 2021 con un récord de notoriedad y convocatoria, alcanzando la cifra de 11.738 participaciones en nuestros encuentros. En total, hemos celebrado 149 encuentros, 5 congresos, 31 jornadas, 30 reuniones plenarias de nuestras Comunidades y Comités, 74 grupos de trabajo, y 9 encuentros institucionales. Todo ello fruto de una importante revolución digital que nos ha permitido no sólo mantener la visibilidad y promover espacios de relación, sino continuar difundiendo conocimiento en la disciplina de la Calidad y adaptarnos a la nueva era de la digitalización.

Quiero agradecer desde aquí a todos ustedes por asumir el compromiso de continuar impulsando juntos los valores de la Calidad y la Gestión en España. En especial a Miguel por su dedicación y labor incansable durante estos años como presidente y, por supuesto, a los presidentes y gestores de nuestras Comunidades y Comités, cuyo compromiso y esfuerzo nos permite continuar escribiendo la historia de la AEC.

Por último, la historia de la AEC no puede explicarse sin el Por último, la historia de la AEC no puede explicarse sin el entusiasmo, compromiso y dedicación de sus socios a quienes también deseo agradecer su compromiso. Con más de 1.250 socios y más de 3.500 profesionales que participan en nuestros encuentros, la AEC es desde hace más de seis décadas una comunidad de comunidades, donde marcas y profesionales comparten experiencias, conocimiento y ponen en común sus necesidades y retos. Y en estos tiempos de incertidumbres y oportunidades, un faro que alumbra el camino seguro hacia el futuro.

Más de 60 años de historia avalan nuestra trayectoria como líderes de la Calidad en España, decanos de una visión integradora que aúna los intereses de desarrollo y mejora continua de profesionales y empresas de nuestro país.

Juan José Caballero García

Vicepresidente Primero
Subdirector de Sistemas de Calidad de Canal de Isabel II, S.A.

Amplia formación académica multidisciplinar en las esferas jurídica, financiera, calidad, recursos humanos y coaching con dilatada experiencia profesional en reconocidas empresa industriales y de servicios, nacionales (Ercros, S.A., Canal de Isabel II, S.A.) y multinacionales (Lafarge S.A., hoy LafargeHolcim España,S.A). en los ámbitos jurídico-empresarial, relaciones laborales y personas así como Sistemas de Calidad.

La AEC tiene para mí un especial significado: contribuyó, en un momento determinado, a mi replanteamiento de la función Calidad dentro de mi empresa, mediante la oportunidad de participar en grandes espacios de compartición de conocimientos y experiencias que me abrieron muchas perspectivas y nuevos enfoques de dicha Función, que implanté en mi organización.

Además, me dio la oportunidad de coincidir con destacados líderes, auténticos referentes por sus conocimientos, experiencia empresarial y habilidades directivas así como por su excepcional manera de ser.

Finalmente, me concedió el honor, por una parte, de ser miembro y, posteriormente, Presidente de la Comunidad AEC Calidad en la que, desde 2019, un grupo numeroso de profesionales, con entusiasmo decidido, realizamos una labor, a través de sus distintas Comisiones, que se ha traducido en una variedad de entregables sobre múltiples y variadas temáticas a disposición de todos los asociados.

Y , por otra parte, de nombrarme Líder Calidad 2020 que me supuso, aparte del reconocimiento y revulsivo profesional que ello conlleva, un acicate para continuar en la mejora permanente personal y de mi equipo.

Óscar Gil del Barco

Vicepresidente
Director de Planta de Gestamp

Presidente del Comité AEC Automoción desde febrero del 2017. Actualmente miembro de la Junta Directiva y uno de los vicepresidentes de la AEC, a través de la participación en la Comisión Ejecutiva.

En el terreno profesional actualmente Gerente de una de las plantas del grupo Gestamp en Toledo. En el pasado trabaje también en Benteler Group, con una amplia trayectoria desempeñando diferentes posiciones en el ámbito de la Calidad; llegando a ser el Director de Calidad para el Sur de Europa, así como en operaciones, como última posición Gerente de Benteler España. Dilatada experiencia internacional en Francia, México, Sudáfrica entre otras.

La AEC es una de las instituciones más relevantes del territorio nacional, la dinamización de sus comunidades y comités enriquecen la asociación y aporta a sus asociados un valor de gran relevancia. Por ejemplo, el comité que presido, Comité AEC Automoción cuenta con más de 110 empresas representadas y 142 vocales. Dentro de sus actividades está la celebración del Congreso anual, con una participación de 300 personas: La posibilidad de transferencia de conocimiento y networking dan el éxito a este Comité, una referencia dentro del sector y la AEC.

Personalmente es un placer poder colaborar con el personal de la AEC, la dedicación y esfuerzo que realizan es muy gratificante para los que formamos parte de la AEC. Además de otro condicionante para lo que representa la AEC, CALIDAD en mayúsculas.

Ana Roldán Lázaro

Vicepresidenta
Socio Director en Gestionae

Más de 25 años de experiencia trabajando como experta en gestión de calidad, mejora de procesos, gestión del cambio, sostenibilidad e innovación.

Empecé mi carrera profesional como consultora en Ernst and Young (EY), desarrollando proyectos tanto en el sector público como privado orientados a mejorar procesos y promover el uso de la tecnología como herramienta clave para impulsar la transformación de las organizaciones.

Posteriormente, durante más de trece años, tuve la oportunidad de trabajar en Ericsson, empresa multinacional del sector de las telecomunicaciones, en la que asistí al desarrollo y despliegue de la telefonía móvil, así como a los cambios que introdujo en nuestra forma de vida y trabajo. En esta época evolucionó también el concepto de calidad, que se convirtió en una herramienta clave para gestionar las organizaciones en un sector liberalizado y cada vez más competitivo. Ericsson fue pionera en sistemas de gestión y consiguió todos los retos que se había planteado, tanto en certificaciones como en reconocimientos y premios.

En 2003 decidí crear mi propia empresa, Gestionae, para contribuir a la mejora de las organizaciones y poner a disposición de la pequeña y mediana empresa mis conocimientos y experiencia. Casi veinte años después la fidelidad y los resultados de nuestros clientes confirman mi decisión.

Formo parte de la AEC desde hace más de 20 años. Inicialmente como Directora de Calidad de Ericsson y miembro de la Junta Directiva, posteriormente, desde la fundación de mi empresa como socia y desde 2019 como Vicepresidenta y miembro de la Comisión Ejecutiva.

En la AEC he encontrado siempre un espacio abierto de colaboración y relación en el que he podido compartir e intercambiar experiencias con profesionales líderes en sus áreas de actividad, teniendo como referencia la Calidad en sentido amplio. Estoy convencida de que la Calidad es una palanca de cambio, una herramienta de gestión que aglutina los principales aspectos demandados por la sociedad, el mercado y los clientes, tales como la sostenibilidad, seguridad de la información, la digitalización o la experiencia de cliente.

Creo que una organización como la AEC es fundamental para impulsar la Calidad y promover las relaciones de los profesionales en un entorno que permite compartir experiencias y conocimientos, para liderar con éxito en un entorno incierto y de cambio permanente.

Por todo lo anterior, espero seguir compartiendo, aprendiendo y aportando a la AEC muchos años más.

Mayda López-Belmonte Coba

Vicepresidenta
Director, Commercial Quality Spain & EMEA Franchises Johnson & Johnson MedTech

Es un honor para mí seguir formando parte de la Comisión Ejecutiva de la Asociación Española para la Calidad y agradezco a Beatriz López, nueva Presidenta de la Asociación, que cuente con mi colaboración. Estoy segura que esta nueva etapa de la AEC, que se inicia con la Presidencia de Beatriz López, continuará y acelerará la transformación de la Asociación que comenzó el anterior Presidente Miguel Udaondo, con el que también tuve el honor de colaborar en la Comisión Ejecutiva.

La Asociación Española para la Calidad es un referente nacional e internacional liderando la evolución de la disciplina Calidad, que partiendo del enfoque en procesos, control de calidad y mejora continua ha ido evolucionando y reinventado el concepto Calidad para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, la sociedad y un entorno de continuo cambio y transformación digital, expandiendo el concepto Calidad para considerar la evolución en las organizaciones, las personas y el entorno social, económico y empresarial mediante Inteligencia, Innovación, Inspiración, Iniciativa, Interacción e Información.

Miguel Udaondo Durán

Asesor del Presidente y Socio Distinguido

Me considero muy afortunado por haber dedicado casi cincuenta años de mi vida profesional a la calidad. De ellos, más de cuarenta he actuado como formador en temas relacionados con esta materia, tanto en empresas como en cursos máster universitarios. Todo ello ha supuesto para mí la satisfacción de saber que he participado activamente a incorporar eficiencia en el sistema productivo de numerosas organizaciones, así como a favorecer que las personas y las empresas crezcan y progresen. Al haber sido director de Calidad Corporativa en empresas como Airtel, Bankinter, Enresa y Tecnatom a lo largo de estos años, me permito la broma de decir frecuentemente que he sido director de calidad desde que era un chaval. Durante los últimos años, también he sido director de Relaciones Institucionales en Vodafone España, así como consultor, escritor, conferenciante, consejero y asesor para otras organizaciones, cuando decidí montar mi propia empresa.

La AEC siempre ha estado presente en mi vida profesional y personal. Me hice socio en 1980 porque era el mejor lugar para aprender, relacionarse y vivir la calidad en nuestro país. Era el entorno único, necesario e inevitable donde encontrabas apoyo, afecto y, sobre todo, muchísimos conocimientos y a los mejores profesionales de nuestra especialidad. Desde entonces, además de recibir y después impartir mucha formación, he tenido la oportunidad de asumir diversos cargos de responsabilidad en su estructura. Así, he sido presidente del Comité de Energía y del de Entidades Financieras; después fui siete años vicepresidente primero, durante el mandato de Armando Veganzones quien, finalmente, en enero de 2014 me pasó el testigo como presidente de la AEC. Tras el periodo de 8 años que nuestros estatutos fijan como límite para la presidencia, me ha sucedido en el puesto la que fue mi vicepresidenta primera los últimos cuatro años de mi mandato. De este modo, debo decir con enorme satisfacción que, siendo elegida por unanimidad, mi admirada Beatriz López Gil se ha convertido en la primera presidenta de la Asociación en los más de sesenta años de nuestra historia.

Avelino Brito Marquina

Director General
Secretario

Desde hace algo más de dos años soy el secretario de los órganos de gobierno de la Asociación. Unos órganos de gobierno en los que he encontrado buenas personas y grandes profesionales, ganas de colaborar, amistad, mucho respeto y buen humor. Eso me da mucha felicidad.

También estoy al frente de su equipo humano, 30 personas, una especie de familia numerosa. Aunque algunas veces discutimos, tenemos conciencia inquebrantable de familia. Eso también me da mucha felicidad.

Llegué hasta aquí gracias a la confianza de dos personas muy importantes en esta Asociación, Miguel Udaondo, Presidente hasta hace pocos meses, y Marta Villanueva, que fue mi antecesora en la Asociación durante muchos años.

Cumplir 60 años (me refiero a la Asociación), me ha hecho pensar mucho en la importancia de lo que hacemos. No puedo imaginar una España en la que no haya alguien que defienda la calidad como principio ético y como herramienta de desarrollo y sostenibilidad.

Será por el peso de la historia de nuestra Asociación, por los sustos que nos viene dando este siglo, o por el nuevo mundo digital del que todavía no hemos visto más que un rayo de luz entrar por la ventana, el caso es que trabajar para promover los valores de la Calidad en este mundo tan difícil, trabajar para esta Asociación, llena de grandes y buenas personas, es para mí una bendición y un privilegio.

Junta Directiva

Representa oficialmente y en todas las circunstancias a la Asamblea General de la Asociación y está investida, por mandato de la misma, de plenos poderes para administrar la Asociación y gestionar su patrimonio.

ADIF

Carlos Adrados Bueno

Subdirector de Calidad y Cliente

Dilatada experiencia profesional en la administración de infraestructuras ferroviarias, en el desarrollo e implantación de Sistemas de Gestión en los diferentes ámbitos empresariales, especialmente en los procesos estratégicos, clave y soporte de las organizaciones. Participación con organismos nacionales en la elaboración de los instrumentos normativos que regulan metodologías de Gestión (normas ISO, UNE, Modelo Europeo EFQM de Excelencia y herramientas de aplicación).

Desde los inicios de la AEC, Renfe y posteriormente en Adif (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias) hemos estado acompañados por la Asociación para la elaboración y desarrollo de una Gestión empresarial que tuviera unos pilares bien estructurados y apoyados en los enfoques de gestión más avanzados que en las diferentes épocas estaban dando los mejores resultados en las empresas.

Los mayores apoyos que en estos años hemos recibido en Adif de la AEC ha sido:

- Proporcionarnos la formación más vanguardista de cada periodo empresarial, impartida por los mejores profesionales.
- El aprender de buenas prácticas de empresas que nos han servido de ejemplo para aplicarlas en nuestra organización.
- La acreditación de personas como gestores y auditores, que nos a dotado de profesiones internos en Adif con una alta capacitación.

El compartir con otras empresas los diferentes enfoques, técnicas y futuro de la gestión en Calidad.

Todo este camino recorrido hasta la fecha ha sido desarrollado por el equipo de personas de la AEC de una forma colaborativa, desinteresada y con el propósito de Promocionar la CALIDAD como valor que conecta, relaciona y mejora personas y organizaciones.

AENOR

Rafael García Meiro

CEO

Rafael García Meiro es CEO/Consejero Delegado de AENOR desde junio de 2017. Con anterioridad, fue Director global de Canales B2B de Telefónica y directivo de la multinacional de tecnología Cisco Systems. Inició su carrera profesional en Accenture, como consultor de estrategia de negocio.

También es Presidente del Patronato de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), miembro de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Normalización, UNE; y Vocal del Comité Permanente de ENAC. Licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE, ha cursado los programas de IESE "PDD" y "De Directivo a Consejero"

La nueva estructura de la Comisión Ejecutiva y Junta Directiva de la AEC es una expresión clara de la vitalidad y vigencia del valor que aporta la Entidad al tejido económico español. Enhorabuena a los y las destacados/as profesionales que se incorporan a los órganos de Gobierno de la Asociación y particularmente a la nueva Presidenta, Beatriz López Gil, que estoy convencido llevará esta organización a nuevos hitos. Miguel Udaondo, ha venido desempeñado una gran labor que merece un alto reconocimiento y es un gran activo para la AEC que permanezca en la Comisión Ejecutiva.

AENOR, desde su origen, está firmemente implicada con la AEC porque es un foro muy valioso de intercambio de conocimiento y colaboración. Es un orgullo contribuir a su desarrollo desde nuestra implicación en la Junta Directiva.

BRAINS

José Javier Jiménez

Director de RR.HH

Licenciado en Derecho, Master en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, con 15 años de experiencia en consultoría de proyectos para empresas como Kia Motors, Iberia, FNAC, Gabitat Holding, Gate Gourmet International, etc. y 15 años como Director de RR.HH. en empresas del sector Sanidad, Ingeniería y Educación.

Desde enero de 2012 tengo el honor de trabajar en el mejor grupo educativo de España, Brains International Schools, como Director de RR.HH y miembro del Comité de Dirección.

Desde el año 2013, Brains Internacional Schools, forma parte de la AEC. La calidad de nuestro sistema educativo tiene su razón de ser en la calidad del equipo humano que lo compone y en la calidad de su estructura organizativa.

Para nosotros, la AEC es la escuela de nuestra organización; es el espejo donde mirarnos, aprender, interactuar, captar ideas, generar procesos… es un espacio de confianza donde poder apoyarnos, interactuar y desarrollarnos con los mejores profesionales y empresas; y donde poder impulsar nuestra competitividad y sostenibilidad.

Personalmente la AEC me ha permitido acercarme a la calidad desde un punto de vista diferente, innovador y disruptivo. El futuro de la educación no tiene sentido sin la empresa y la empresa no tiene sentido sin la educación; la calidad es uno de los mejores marcos de unión entre dos partes condenadas a entenderse.

CANAL DE ISABEL II, S.A.

Juan José Caballero García

Subdirector de Sistemas de Calidad

Subdirector de Sistemas de Calidad en Canal de Isabel II, S.A. teniendo bajo su responsabilidad el Sistema de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SST, la coordinación del Plan Sanitario de Aguas (PSA) y de la Línea Estratégica ˝Fortalecer la continuidad del servicio˝ así como la Oficina de Continuidad de Negocio.
Con anterioridad, fue responsable de la unidad del Defensor del Cliente, Subdirector de Asesoría Jurídica y Subdirector de Organización de esta empresa.
Por otra parte, ha sido Asesor jurídico y responsable de relaciones industriales en Lafarge Asland, S.A. (en la actualidad, Lafarge Holcim España, S.A.) así como asesor jurídico en Ercros, S.A, en Unión Explosivos Río Tinto, S.A. y en el Instituto Nacional de la Seguridad Social.
Licenciado en Derecho, Master en Dirección de Empresas (MBA), Advanced Management Program (AMP) y Master en Dirección Financiera y Control por el IE Business School. Executive coach por la EEC y por Marshall Goldsmith (MGSCC).
Experto acreditado en los Comités Técnicos ISO/ TC 224; ISO/TC282 e ISO/TC 207 (agua y medio ambiente).
Presidente de la Comunidad de Calidad de la AEC.
En Canal de Isabel II, S.A. realizamos nuestra diaria actividad del ciclo integral del agua, dentro de los estándares de calidad más exigentes, tanto con las partes interesadas internas como externas.

Para nosotros, la AEC, a la que pertenecemos desde hace varios años, es una institución muy relevante del ámbito empresarial español.
A lo largo de este tiempo, hemos participado en las actividades de sus Comités, Comisiones y Comunidades, en la formación que imparte en los cursos que promueve así como en los eventos generales o sectoriales organizados; hemos tenido la oportunidad de compartir con reputados profesionales los más altos estándares de calidad en los distintas esferas de gestión, de estar permanentemente actualizados así como de observar e interpretar las tendencias más destacadas en el ámbito de la gestión empresarial.
Por otra parte, la Comunidad de Calidad que presido, cuenta con más de 190 empresas representadas y 304 vocales inscritos con la oportunidad de participar en las actividades que desarrollan las cuatro comisiones que la componen, todo un reto así como un privilegio indudable.

CAVALA

Rut Ballesteros Gil

Director General Adjunto

Experta en responsabilidad social soy la autora de la Hoja de RUTa para la integración de la responsabilidad social en organizaciones (©2019 Rut Ballesteros Gil) Tengo amplia experiencia como consultora y auditora social y ambiental, diseño soluciones sostenibles para empresas, y facilito la obtención de certificaciones ISO y del ámbito de la sostenibilidad. Socia-Directora de CAVALA, he sido galardonada con el Premio Mujer Empresaria 2019 promovido por ASEME. Soy profesora asociada a la Universidad Rey Juan Carlos en Ingeniería Ambiental y Vicepresidenta del Colegio Oficial de Ambientólogos de Madrid.

Formar parte de esta gran familia de conocimiento y experiencia acumulada llamada AEC ha sido siempre y será un valor añadido a mi desarrollo profesional y empresarial. Es muy enriquecedor la participación tanto de mi misma, como de mi equipo, en los comités de conocimiento de la AEC. Conocer a personas referentes es un privilegio y un regalo que sólo se consigue a través de una institución como la AEC, en donde las personas que la conforman siempre me han demostrado su gran calidad humana y valía profesional.

Además de iniciar mi relación como profesora de cursos cortos en el ámbito de la auditoría y la gestión de responsabilidad social, actualmente dirijo académicamente para AEC sus Programas de Experto Europeo de Responsabilidad Social y Experto Europeo en Gestión Ambiental.

CECAP

María José Tato Mera

CEO

Actualmente soy CEO de Affiance Group desde el año 2018.

Comencé como Presidenta de CECAP EUSKADI en el año 2009, y continúo en la presidencia tras más de 12 años. Formo parte de la Junta de Mujer Siglo XXI desde el año 2010 y desde el año 2016 como Miembro del Pleno y de la Comisión de Compliance de la Cámara de Comercio de Bilbao. Y en este mismo año, comencé hasta el día de hoy como Profesora de UPV/EHU.

Ligada al mundo del fútbol desde el año 2018, primero como Vicesecretaria y miembro de la Junta Directiva del Athletic Club y, posteriormente designada en 2020 como Directora de Fútbol Femenino de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF).

Comencé en la AEC en 2021 como miembro de Junta Directiva AEC; formando también parte del Comité Ejecutivo de CEPYME desde la misma fecha. Así mismo, formo parte de CECAP desde el año 2013, prestando servicios como Vicepresidenta de Relaciones Institucionales y con las Organizaciones Miembro del año 2013 al 2016, y desde el año 2020 como Secretaria General de CECAP.

Formar parte de la AEC es para mí un orgullo ya que significa pertenecer a una comunidad de referencia, tanto a nivel nacional e internacional, en el impulso de la Calidad.

Además, me brinda la oportunidad de participar en espacios de intercambio de conocimientos y experiencias con profesionales de los sectores más relevantes.

COATO

José Luis Hernández Costa

Consejero Delegado

José Luís Hernández Costa ha sido Presidente de Coato- y hasta hace cinco años también Consejero delegado - desde su constitución.

Coato es una cooperativa agroalimentaria con unos dos mil socios,con explotaciones agrarias situadas principalmente en la Región de Murcia,donde tiene su sede e instalaciones,pero también en las comarcas colindantes a esta Región, de Andalucía,Castilla la Mancha y la Comunidad Valenciana,dedicadas a cultivos hortofruticolas,almendros,pimiento para pimenton,olivos y explotaciones apicolas,la mayor parte reconvertidas al cultivo ecológico,en el que Coato es un referente nacional y europeo,tanto en superficie como en variedad de productos y elaborados ecológicos.

Fue pionera en sus sectores de actividad en España,a mitad de la década de los noventa,en obtener de AENOR la certificación por la norma Iso 9001 primero y después por la Iso 14.001 y la acreditación del EMAS.

Coato fue reconocida en 2002 ,Premio nacional de Medio ambiente .Y seria tambien, ese mismo año ,la primera empresa o entidad española en recibir el Premio europeo de Medio ambiente de la Unión europea y el PNUMA(programa de naciones unidas para el Medio ambiente).

FCC CONSTRUCCIÓN

Antonio Burgueño Muñoz

Director de Calidad y RSC

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, Doctor por la Universidad Complutense de Madrid en la Cátedra de Filosofía de la Educación, especialista en Medio Ambiente, Máster en Sistemas de Información Geográfica (G.I.S.) y Máster en Ciencias de la Construcción. Director de sostenibilidad en FCC Construcción, es responsable de los Servicios de Calidad, Medio Ambiente, I+D+i, Planificación Técnica, Auditorías y Responsabilidad Social Corporativa.

Pertenece a distintas organizaciones entre las que cabe citar que es presidente del CTN 198 "Sostenibilidad en la Construcción"/SC2 "Obra Civil" y vicepresidente del Comité; miembro vocal electo del Comité Nacional de Grandes Presas, SPANCOLD, y presidente del Comité Técnico de Actividades del Ingeniero en Planificación Hidráulica del mismo; vocal de las Comisiones de Desarrollo Sostenible y Transición Ecológica, de I+D+i, y del G.T. de finanzas sostenibles de la CEOE; miembro del Comité Internacional ISO/TC 59/SC 17 "Building construction/ Sustainability in building construction", dentro del cual preside el WG5 "Sustainability in Civil engineering Works", presidente del WG6 "Civil Engineering Works", en el Comité Técnico Europeo CEN/TC 350 "Sustainability of Construction Works"; o el Consejo Asesor para la Certificación de Empresas Constructoras, entre otras. Estrechamente vinculado a la AEC desde sus orígenes, ha participado siempre muy activamente en distintas Comités y comunidades, habiendo ostentado el cargo de presidente del Comité de Construcción y, en la actualidad, la vicepresidencia de la Comunidad de RSE.

GESTIONAE

Ana Roldán Lázaro

Socio Director

He formado parte de la Junta Directiva de la Asociación Española de la Calidad en dos etapas bien diferenciadas de su historia; a finales de los 90 como Directora de Calidad de Ericsson, multinacional del sector de las Telecomunicaciones, y desde 2019 representando a mi propia empresa, Gestionae, y a las pymes y micropymes de este país.

En la Asociación Española para la Calidad (AEC) he encontrado siempre un espacio abierto de colaboración y relación en el que he podido compartir e intercambiar experiencias con profesionales líderes en sus áreas de actividad, teniendo como referencia la Calidad en sentido amplio. Una Calidad que integra conceptos clave para la gestión de las organizaciones tales como la Innovación, Mejora, Experiencia de Cliente, Medio Ambiente, gestión de Riesgos, Compliance, Responsabilidad social y que responde a los retos de empresas, profesionales y de la sociedad.

En los últimos años la AEC ha experimentado un cambio radical, adaptándose y adelantándose a las necesidades de las organizaciones para continuar siendo un referente en Calidad y seguir contribuyendo a la mejora de la competitividad de las empresas y de la sociedad en su conjunto.

Se ha consolidado como una organización líder en la promoción de un concepto de Calidad cada día más amplio, holístico e integrador, que aporta a las organizaciones las herramientas necesarias para gestionar con éxito un entorno cada vez más complejo, cambiante y difícil de predecir.

DEUTZ SPAIN

Antonio Bueno Rodríguez

Director SIG & Compliance

26 años trabajado en la multinacional Deutz, fabricante de motores y soluciones de movilidad.

Realicé mis estudios de Ingeniería en la rama Industrial en la Universidad de Extremadura, donde me especialicé en el área de seguridad con varios másteres universitarios relacionados todos con la prevención de riesgos laborales. Posteriormente fui ampliando mi ámbito profesional y competencial en la línea de los sistemas y modelos de gestión: calidad, medioambiente, Compliance, eficiencia energética y responsabilidad social corporativa, estando certificado por CERPER en la especialidad de gestor de calidad.

Actualmente en Deutz Spain ocupo la posición de Director de Sistemas de Gestión Integrados, RSC y Compliance, además de ser miembro del Patronato de la Fundación Deutz Business School, donde participo en algunos programas formativos.

La AEC siempre ha supuesto un punto de encuentro y generación de conocimientos e ideas fantástico.

Su modelo de participación a través de foros, comités y comunidades es lo que le da ese carácter único de aportación de valor y cercanía para todos sus asociados.

Siempre con inquietudes, ha sabido adaptarse y evolucionar para abrir nuevos temas de discusión y programas de desarrollo del talento, en aquellos ámbitos donde iban siguiendo nuevas necesidades y oportunidades para empresas y profesionales.

Para mi es una enorme satisfacción poder participar ahora como miembro de la Junta Directica en esta querida institución, que tanto nos ha aportado y donde siempre nos hemos sentido escuchados y apreciados.

GRUPO GESOR

Bernardo Lorenzo González

Socio Director Grupo GESOR

Gestión integral de empresas

Especialización en Empresas Familiares , procesos de sucesión y profesionalización-

Ingeniero Superior de Minas - especialiadad en energía y combustible

Ingeniero Europeo Feani

MBA por el Instituto de Empresa

Specialties: Negociación, gestión empresarial

Desde nuestra fundación en 1992, hemos apostado por la Calidad y la Excelencia.

La Calidad siempre ha formado parte del eje central en la concepción y desarrollo de nuestra actividad, tanto a nivel interno como externo, inculcando sus principios a nuestros clientes y el resto de nuestros grupos de interés.

La Calidad en GrupoGesor, no solamente es clave en nuestros negocios sino que la extendemos como un elemento esencial en la concepción del progreso social, donde todos debemos involucrarnos.

Desarrollamos proyectos que integran valores unidos a la Calidad, como la sostenibilidad y la excelencia.
wDesde siempre, hemos apoyado las iniciativas de AEC, dándole apoyo y difusión en nuestras redes sociales, y estamos orgullosos de formar parte como vocales de la Junta Directiva de AEC desde noviembre del 2021, para el periodo 2022-2026.

ICDQ

David Galeote i Godàs

CEO & CO-FOUNDER

Soy un emprendedor incansable en el ámbito de la evaluación de la conformidad y amante del deporte de ultra fondo, de mi familia y entorno.

Después de pasar por varias posiciones relacionadas con departamentos de ventas, desarrollo de negocio y dirección general, hace mas de 20 años fundé ICDQ, en la actualidad es una compañía líder en certificación, inspección, verificación y calidad humana; somos Personas al servicio de las Personas.

Entusiasta de mi trabajo y convencido que el principal activo de las organizaciones son las personas, desde ICDQ estamos convencidos, e impulsamos políticas de buen gobierno corporativo y así poder contribuir al desarrollo sostenible, ético y económico de nuestra sociedad, economía y entorno.

Me cuesta rememorar desde cuando tengo mi primer recuerdo de la Asociación Española de la Calidad, la realidad es que siempre ha estado presente, la AEC para mi es un compañero de viaje, lugar de conocimiento, sitio de debate para compartir experiencias y el espacio donde en los últimos 25 años de recorrido profesional he tenido el placer de conocer, tratar, trabajar y hacer amistad con muchas personas; siendo este un puntal del cual desde hace poco tengo el honor de haber sido nombrado Miembro de la Junta Directiva, hecho que aun mas me ilusiona y me motiva para seguir difundiendo la cultura de la calidad como valor que contribuye a la mejora de personas y organizaciones.

INTEDYA

Marcos Avello Menéndez

Director de Desarrollo Corporativo

Directivo, Ejecutivo y Emprendedor. Especialista en el Desarrollo Comercial y la Internacionalización de Organizaciones. Apasionado y profesional de la RSC. Promotor del liderazgo de la RSC en la gestión estratégica de las organizaciones. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española para la Calidad (AEC). Vicepresidente de la Asociación de Ingenierías y Consultorías (ACIPA). Premio “Investigación comercial” por el Club de Marketing (+MKA). Jurado de los Premios Joven Empresario (AJE Asturias). Consultor en Internacionalización y Crecimiento mediante Franquicia. Auditor Líder y Consultor de Sistemas de Gestión, RSC y ética empresarial.

En INTEDYA trabajamos estrechamente con más de 20.000 organizaciones en todo el mundo para ayudarles y guiarles en la transformación de sus organizaciones en negocios y organizaciones de alto rendimiento; propósito compartido con la AEC y que nos motivó a formar parte de este colectivo.

Para nosotros, los “intedyaners”, la AEC ha sido, es y será la organización de referencia en España en el ámbito de la gestión de calidad. Esta posición se refuerza de manera continua con su actividad diaria, pues la AEC se ha convertido en uno de los principales actores, a través de la difusión, la formación y la participación en múltiples eventos, que impulsan la adopción de sistemas de gestión como herramienta transformadora de las organizaciones y motor de la competitividad empresarial. Cuando entramos a formar parte de la junta directiva, éramos conscientes de que los próximos años iban a ser muy importantes para el futuro de AEC y, por lo tanto, de todos sus miembros. Por ello hemos puesto a disposición de AEC nuestra experiencia, capacidad y visión para para buscar nuevas estrategias adaptadas a los contextos tan sumamente cambiantes.

Colaborar con la AEC, además de ser un orgullo, nos ha servido para constatar que esa colaboración es sinónimo de trabajar con los más altos estándares de profesionalidad, es también pasión por el trabajo, es la posibilidad de compartir, observar e interpretar los requerimientos del mercado, pero sobretodo, es sentirse parte de algo grande e importante que se orienta hacia lo que en INTEDYA denomínanos el “desarrollo competitivo”. Por todo ello seguimos y seguiremos trabajando para mantener a AEC como la organización de referencia en el ámbito de la calidad y la sostenibilidad.

SINCEO2

Javier Mañueco Gómez-Inguanzo

Socio-Gerente

Executive MBA por el Instituto de Empresa y MDI en el Centro Superior de Arquitectura, cursó Derecho en la Universidad Autónoma de Madrid.

En 2007 crea SinCeO2 Consultoría energética, empresa especializada en la prestación de servicios relacionados con la Eficiencia Energética y la Sostenibilidad, de la que es socio gerente.

En la actualidad es miembro de la Junta directiva de la Asociación Española de la Calidad y vicepresidente de su Comunidad de Medioambiente.

En SinCeO2 vimos desde el principio que la AEC era el punto de encuentro idóneo para compartir experiencias y conocimiento con profesionales que ven que la Calidad y la Sostenibilidad deben ir íntimamente unidas, lo que ha significado para nosotros una práctica muy enriquecedora.

Nuestro trabajo en el Comité de medioambiente nos permite ahondar y divulgar conceptos como estrategia de descarbonización, huella de carbono, eficiencia energética… que hoy son el eje transversal que une las diferentes áreas de las organizaciones en la lucha para combatir el Cambio climático.

THALES ESPAÑA

Javier Pavón Fuentes

Director de Calidad y Satisfacción del Cliente

Ingeniero Superior Industrial por la UPC (Universidad Pontificia de Comillas)

Empleado de Thales España desde 2008, ocupo actualmente la Dirección de Calidad y Satisfacción del Cliente desde 2016 de las unidades de Transporte y de Defensa-Seguridad, habiendo pasado anteriormente, en la división de Transporte, por la Dirección de Compras y la Dirección de Operaciones. En mi actual posición soy también responsable de la Coordinación General de Innovación.

La relación de Thales con la AEC es prolongada, siendo desde 2017 una de las empresas patrono. La AEC nos proporciona un soporte fundamental en múltiples y diversas actividades, desde complementar y mantener actualizados los conocimientos y capacidades del equipo de Calidad, hasta haber supuesto el impulso y asesoramiento definitivo para poner en marcha nuestra estructura de fomento y coordinación de la innovación. Asiduamente formamos parte también de algunos de los numerosos e interesantes comités y comunidades que organiza la asociación, de los cuales, en colaboración con otros asociados, identificamos experiencias y prácticas de gran interés, además de servir de un magnífico marco de relación con otras empresas y profesionales.

ENAIRE

José Antonio Aznar

Jefe de Calidad y Medio Ambiente

Licenciado en Ciencias Físicas, 37 años dedicados a trabajar por la Navegación Aérea española, desempeñando responsabilidades en distintos ámbitos del negocio (Operaciones, Económico-financiero, Planificación, Calidad, Medio Ambiente). En la actualidad es el jefe de la División de Calidad y Medio Ambiente de ENAIRE.

ENAIRE comparte con la AEC el compromiso con la calidad en la gestión empresarial y la generación de valor compartido, y ha estado colaborando activamente como socio desde hace más de veinte años. Este Ente Público Empresarial, heredero del antiguo AENA, ha caminado de la mano de la Asociación española para la Calidad desde 1996, y fue Patrono de la misma entre los años 2009 y 2013

SIEMENS RAIL AUTOMATION

Eduardo García Niño

Director del área de Business Excellence

Licenciado en la rama electrónica de Ciencias Físicas por la Universidad de Valladolid y Executive MBA por la Universidad de Nebrija, cuenta con más de 22 años de experiencia en el mundo de la señalización ferroviaria.

Comenzó su andadura en el área de Calidad en el departamento de I+D+i de Siemens Rail Automation (por aquel entonces Invensys Rail Dimetronic), siendo responsable de varios proyectos y, años más tarde, fue nombrado director del área de Business Excellence, puesto que ocupa en la actualidad.

Siemens Mobility España es pionera en el transporte, trasladando a las personas de manera sostenible, segura y fluida desde la primera hasta la última milla, cumpliendo siempre los más altos estándares de calidad.

Gracias a la digitalización, la compañía ofrece a los operadores de movilidad de todo el mundo la oportunidad de hacer que los trenes y la infraestructura sean inteligentes, aumenten el valor de forma sostenible a través del ciclo de vida completo, mejoren la experiencia del pasajero y garanticen la disponibilidad. Specialties: Negociación, gestión empresarial.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) es una organización referente en España a la hora de transmitir el conocimiento de los diferentes aspectos relacionados con la calidad.

De una manera multicanal permite a todos los interesados formarse presencialmente o en remoto y poder compartir de una manera proactiva los enfoques más innovadores de gestión de la calidad en sus comunidades y comités.

Para Siemens Mobility España, en base a su dilatada experiencia en la aplicación de la calidad en sistemas ferroviarios, es un honor pertenecer a la junta de la AEC, presidida por Beatriz López, y poder colaborar con las diferentes actividades que lleva a cabo.

RED.ES

Miguel Ángel Fernández Barrera

Responsable del Area de Mejora de Procesos y Calidad

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Máster en Gestión de Calidad, Máster en Dirección de personal y RRHH y Técnico superior en prevención de riesgos laborales. Profesional con más de 20 años de experiencia en Metodologías de Gestión de Calidad, Mejora y reingeniería de Procesos, modelos de excelencia operativa, gestión de relación con los clientes, proyectos de estrategia empresarial, Organización, Sistemas de gestión, Evaluaciones EFQM, Cuadro de Mando, Gestión del Cambio, Gestión de equipos, Gestión de proyectos, auditorías y formación.

Comencé mi trayectoria profesional en Consultoría (Bureau Veritas y KPMG), para posteriormente trabajar en la industria farmacéutica (GlaxoSmithKline), actualmente lidero el departamento de Calidad y Mejora de procesos de la Entidad Pública Empresarial Red.es (entidad Perteneciente al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital).

Desde el año 2004 somos socios colectivos de la AEC y durante este tiempo he colaborado en diferentes comités, grupos de trabajo y otros órganos. Actualmente formo parte de la Junta Directiva, también formo parte de la Comisión de la Calidad y del Comité de Experiencia de cliente. Soy Miembro del CERPER y de la subcomisión de este mismo órgano para los DPD. Además, colaboro de forma puntual como docente en cursos de diferentes materias, principalmente en la Gestión de proyectos.

L&G INGENIERÍA SOSTENIBLE

Francisco López Álvarez

Administrador

Es un honor para mí y mi empresa, poder formar parte, por primera vez, de la comisión ejecutiva de la Asociación Española de la Calidad, como asociación dedicada a la divulgación y promoción de la calidad en todos los ámbitos donde ésta juega un papel importante en los procesos, con el fin de mejora continua, sostenibilidad del planeta y la eficiencia en todos los campos de la industria y la empresa.

En este entorno, me interesó desde hace tiempo la forma de divulgar el concepto de Calidad, y por eso solicité la pertenencia a esta organización tan relevante, como quiera que L&G INGENIERÍA SOSTENIBLE, S.L. trata en todas sus actividades, que van desde el desarrollo urbano sostenible, la restauración arquitectónica, desde el ámbito de la arquitectura, y la eficiencia energética, desde el ámbito de la ingeniería, pasando por todos aquellos procesos industriales de seguridad y protección (protección contra incendios, instalaciones eléctricas, energéticas, etc.)

Vivimos en un mundo de gran cantidad de desechos, contaminando los suelos, los ríos, el mar, y poniendo en riesgo nuestro ecosistema. Es por eso que desde L&G Ingeniería Sostenible, tratamos de que todos aquellos procesos donde es posible analizar el ciclo de vida de los productos, de la recuperación de los elementos para darles una nueva oportunidad de uso, que unidos al liderazgo de la Asociación Española de la Calidad podamos influir en los procesos, divulgando y concienciando a la sociedad en su conjunto de la importancia de estos temas.

MEDALLIA SPAIN

Enrique Gómez Alonso

Director de Servicios Profesionales de Advisory para el Sur de EMEA

Enrique Gómez Alonso es en la actualidad Director de Servicios Profesionales de Advisory para el Sur de EMEA en Medallia. Su principal cometido es ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de negocio mediante la gestión de programas de experiencia de cliente y de empleado.

Previamente a su incorporación en Medallia en el año 2020, Enrique dirigió durante 10 años las áreas de Cliente de Vodafone España primero y de Zurich España después, consiguiendo en ambas empresas resultados tanto de mejora de la experiencia de cliente como de negocio. Antes de su etapa como responsable de Cliente fue Director de Planificación Estratégica también en Vodafone España y consultor en McKinsey & Co. y Accenture

Enrique Gómez es Ingeniero en Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid y posee las certificaciones CCXP, otorgada por la CXPA (Customer Experience Professional Association), y DEC en Experiencia de Cliente, acreditada por la Asociación DEC

La segunda acepción del diccionario español define la calidad como “excelencia”. Esta es la razón por la que para Medallia la Experiencia de Cliente y la calidad están íntimamente relacionadas: ambas consisten en buscar ser excelentes para quienes nos rodean. Así, formar parte de la Junta Directiva de la AEC es, para nosotros, sinónimo de ayudar a las empresas españolas en su viaje hacia esa excelencia.

UNE (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN)

Javier García Díaz

Director General

Es para mí un inmenso honor representar a UNE en la Junta Directiva de la AEC, en mi rol de director general del organismo español de normalización, papel que desempeño desde el año 2017. Además, me han encomendado diversas responsabilidades en los organismos internacionales y europeos de normalización: he sido elegido vicepresidente de Gestión Técnica de ISO para el período 2023 y 2024 y con anterioridad, fui vicepresidente técnico de CENELEC y miembro de los Consejos de Administración de CEN y CENELEC, entre otras.

UNE y la AEC comparten un mismo propósito: impulsar el progreso compartido en España, a través de las políticas de calidad. Ambas entidades se han consolidado como actores relevantes en el salto de calidad que ha vivido nuestro tejido económico en las últimas décadas. En este empeño, las dos asociaciones siempre han ido de la mano, en beneficio de la competitividad de los sectores económicos españoles.

UNE forma parte de la Junta Directiva de la AEC. Además, la AEC es miembro corporativo de UNE desde su creación en el año 1986, participa en su Junta Directiva y lidera la elaboración de normas clave para sus asociados. En definitiva, nuestro compromiso con la AEC tiene vocación firme y duradera y está dirigido a construir un mundo más seguro, sostenible y competitivo.

JOHNSON & JOHNSON MEDTECH

Mayda López-Belmonte Coba

Director, Commercial Quality Spain & EMEA Franchises

La Calidad es la seña de identidad de Johnson and Johnson y de cada uno de sus empleados, comprometidos a desarrollar y proporcionar a los pacientes y profesionales sanitarios productos innovadores, seguros y de la más alta calidad sumado a un firme compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad.

Para Johnson and Johnson MedTech es un honor colaborar y apoyar a la Asociación Española para la Calidad, estando comprometidos como Patronos desde 2017 y socios de la Asociación desde 2002, y más directamente aun formando parte de la Junta Directiva y de la Comisión Ejecutiva de la misma, representados por Mayda López-Belmonte Coba.

Para Johnson and Johnson MedTech es sumamente relevante el liderazgo de la Asociación Española para la Calidad en la transformación del concepto de Calidad mediante su constante actividad con diversos sectores industriales y empresariales de España, aportando valor como punto de encuentro, formación e intercambio de conocimiento entre las empresas españolas y la administración y de esta forma apoyar la mejora continua, imprescindible para afrontar los nuevos retos a los que nos enfrentamos en estos años de incesante y profunda transformación digital.

Secretario AVELINO BRITO MARQUINA

Colegio Presidentes de Comunidades y Comités

ÓSCAR GIL DEL BARCO

Como presidente del Comité AEC Automoción desde el 2017 sigo comprometido e ilusionado a pesar de ser consciente del reto que representa, lo cual no me resulta complicado gracias al equipo de gobierno que tiene muy clara la continuidad en la visión de nuestro comité.

La posibilidad de estar representando al comité en la comisión ejecutiva y la junta directiva, permite continuar las expectativas de los miembros del Comité, tal y como hemos desarrollado estos últimos años. Con unas líneas de actuación claras destacando los acuerdos y relaciones con otras asociaciones e instituciones que enriquecen al Comité y nos ayude a seguir siendo referente en nuestro sector y en la AEC.

De igual manera seguimos desarrollando contenidos de valor para nuestros vocales y para la industria de la automoción, lo cual fomenta el intercambio de experiencias y buenas prácticas, desde la visión de la Calidad abierta y transformadora que nos ofrece la Calidad promovida e impulsada por la AEC.

Ser miembro de la junta directiva fortalece nuestras relaciones de nuestro Comité AEC de Automoción con el resto de Comités y Comunidades de la AEC y crear espacios de sinergia y colaboración que nos permita aprender, compartir y crecer juntos.

ANTONIO MORENO UCELAY

Además de ser miembro de la Junta Directiva de la AEC, tengo el honor de presidir la Comunidad de Prevención de Riesgos Laborales desde su creación en 2011, lo que me ha permitido impulsar, desde el ámbito preventivo, la importante labor que lleva a cabo la AEC para sus asociados.

La participación en ambos órganos me permite poner de manifiesto la importancia y utilidad de que formen parte de la Junta Directiva representantes del Colegio de Presidentes de Comités y Comunidades, ya que ello contribuye a trasmitir a la Junta el sentir general de las empresas que conforman dichos Comités y Comunidades.

En este sentido, los presidentes de los Comités y especialmente los de las Comunidades, por su configuración más transversal y multisectorial, aportan a la Junta Directiva una visión muy plural y enriquecedora de la opinión del conjunto de miembros y empresas asociadas que configuran la AEC.

En particular, mi experiencia como Presidente de la Comunidad de Prevención de Riesgos Laborales, con más de 150 miembros inscritos, me ha permitido constatar la gran eficacia y el valor añadido que supone que el Colegio de Presidentes de Comités y Comunidades esté representado en la Junta Directiva y participe activamente en sus reuniones. Sin duda, una excelente idea en la estrategia organizativa de la AEC.

Colegio Presidentes de Comunidades y Comités

ÓSCAR HERNÁNDEZ PRADO

La calidad en el sector agroalimentario español es, sin duda, una historia de superación y progreso. Desde la inicial preocupación por el suministro en los 80, pasando por el control de la calidad y la seguridad alimentaria de las décadas posteriores, así como la incorporación del acervo comunitario, hasta el concepto holístico de hoy en día.

La excelencia en la industria alimentaria está actualmente relacionada con muchos campos, como la nutrición y la salud; el I+d+i; la aproximación al cambio climático; la capacidad de digitalización y de transición hacia modelos de negocio sostenibles; la innovación abierta y colaborativa; la industria 4.0.En definitiva, un modelo orientado a la creación de valor en toda la cadena.

Todos estos temas son abordados por el Comité Agroalimentario de la AEC, que tengo el honor de presidir, un foro destacado para alentar y promover el diálogo y el debate alrededor de un sector esencial, el de alimentación y bebidas, que representa el 3% del PIB nacional con más de medio millón de personas empleadas y una facturación de unos 120.000 millones de euros.

Decía Aristóteles que el todo es superior a la suma de las partes. Una máxima milenaria del holismo, que en estos tiempos de amplias transformaciones y profundas interrelaciones cobra si cabe mayor significación. Por ello, considero muy necesario que las empresas alimentarias forman parte de una asociación como AEC, y en concreto de su Comité Agroalimentario, que desde hace más de 60 años -y con su enfoque multisectorial y pluridisciplinar- sigue uniendo los eslabones del futuro industrial de nuestro país en torno a la calidad y la excelencia.

Colegio Socios Individuales, Profesionales

JULIO GONZÁLEZ SANZ

Formación de Ingeniero de Montes e Ingeniero en Informática (UPM) y estudios de Doctorado. Otros estudios: Económicas (UNED), Psicología (UCM), Geografía/Historia (UAM).

Mi experiencia profesional pasa por la Administración, Bancos Central y Santander, Agroseguro; Telefónica; Amper; Ingenierías (ISDEFE, GMV); Consultoría (THINK&SELL, IBM, ATISAE, Novotec, Novosoft, Control Risk). Profesor en: IE, EOI, IDE/CESEM y UPM, U. Carlos III, U. P Comillas, UNED;

Soy Miembro Distinguido de la AEC y he contribuido y contribuyo con la AEC desde 1983. Mi hacer ha sido "simbiótico", circular, diverso y sostenido. aprendido en la AEC y realimentado con mi experiencia.

Mis servicios a la AEC han pasado por ser: Ex-Vocal del Consejo Dirección durante unos 18 años (1983-2001); Ex-director Revista "Calidad"; Ex-director Centro de Información; Ex-presidente y cofundador Com. Software (1983-2001); Cofundador de la Sección de Medioambiente

Presidente 3er Congreso EOQ de Calidad Software (Madrid) y vocal en Congresos EOQ, Mundial Calidad Software y III, IV y V Nacionales. Ponente en 16 Congresos EOQ y en ESA, OTAN, y latinoamericanos (AHCIET). Publicado más de 40 artículos. He impartido en la AEC 21 cursos de diferentes temas.

La AEC me ha permitido ser pionero (1983) y con ello también la AEC, en la introducción de calidad en la ingeniería de software y de sistemas, haciendo a la AEC punto de referencia en estas materias en España y en Europa. Soy vocal de la Comunidad de Calidad y de Medio Ambiente. Ex-Vocal la Sección de Industrias Defensa y ex-Vocal del Comité Lean SEIS-SIGMA. Socio de: AEC, AENOR, ASQ, IEEE, ACM.

Colegio Socios Individuales, Profesionales

Mª TERESA LÓPEZ LABAJOS

Con formación en Sistemas de Gestión; implantación, integración y seguimiento de gestión de Calidad, de Seguridad y Salud en el Trabajo, de Seguridad de la Información y de Control Interno de la Información Financiera, con dilatada experiencia de más de 30 años, comencé mi andadura profesional en Hepecasa-Cadena MASTER para continuar hace ya más de 24 años en el sector de las telecomunicaciones en el Grupo HISPASAT en los ámbitos financiero, auditoría, procesos y Sistema de Gestión y formando personas.

Para mí es un orgullo y un honor pertenecer a la AEC y formar parte de esta comunidad de referencia para la Calidad. Resulta muy gratificante participar en sus distintos espacios colaborativos, construyendo junto a otros profesionales y con gran entusiasmo un mejor futuro para las empresas españolas. Además, me ayuda a crecer personal y profesionalmente dándome la oportunidad de compartir experiencias y conocer profesionales con excepcionales habilidades, comprometidos y dispuestos en todo momento a compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas.

Por otra parte, en la AEC siempre encuentro apoyo, respuestas y en muchas ocasiones conozco, a través de sus canales, diferentes temáticas de plena efervescencia, que suponen la posibilidad y proporcionan el impulso para participar en nuevos e interesantes proyectos, lo que es sumamente interesante en este entorno de permanente cambio en el que nos encontramos.

BEATRIZ LÓPEZ GIL

Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster en Dirección Económico-Financiera por ICADE, la actual presidenta de la AEC, Beatriz López Gil, cuenta con una larga trayectoria en la institución donde ha ostentado los cargos de vicepresidenta primera, y presidenta de la Comunidad de Experiencia de Cliente. En la actualidad, compagina con su responsabilidad institucional en la AEC con su trabajo como directora de Desarrollo de Negocio de Unilabs España.

MÓNICA RODRÍGUEZ GAVÍN

Licenciada en Farmacia, con diversa formación en posgrado y certificaciones EOQ como Gestora y Auditora de Calidad y Medio Ambiente. Es Socia Directora de EXTERNALIZA, organización centrada en el desarrollo de proyectos de consultoría, auditoría y docencia en los ámbitos de la calidad, estrategia y sostenibilidad en diversas organizaciones del sector público y privado, destacando las colaboraciones con universidades y centros de investigación de reconocido prestigio.

Considero a la AEC una institución de referencia indiscutible en el ámbito de la calidad tanto a nivel nacional como internacional. A lo largo de mi trayectoria profesional he tenido la oportunidad de disfrutar de sus numerosos espacios de intercambio de conocimiento en los que la calidad se aborda desde una perspectiva transversal e integradora, aunando la experiencia de personas líderes en sus ámbitos sectoriales.

Es un honor y una gran responsabilidad formar parte de su Junta Directiva.

Calidad, la materia prima de la confianza

En estos tiempos en que vivimos, ya casi terminado el primer cuarto del siglo XXI, que nos ha traído -de momento- una gran recesión, una pandemia y una guerra con amenaza nuclear, ¿qué es la calidad? ¿qué es la calidad hoy, en el mundo de la aldea global, con el metaverso asomando a la vuelta de la esquina; en pleno antropoceno, ante el reto de la sostenibilidad del único planeta que tenemos?

Parece que siempre ha estado muy claro lo que no es la calidad: un producto que no funciona, un servicio que no alcanza lo acordado. Digo parece, porque pensándolo un poco más en profundidad, tal vez no esté tan claro. Por ejemplo, ¿es calidad entregar un servicio conforme a lo contratado, pero en el que el cliente no queda satisfecho?

Por el contrario, la definición de calidad en positivo, definir la calidad con una frase, nunca me pareció tarea fácil. Por muchas razones.

Por ejemplo no es lo mismo la calidad en los productos que en los servicios. Un producto defectuoso puede repararse o reemplazarse antes de que lo reciba el cliente. Por el contrario, un servicio defectuoso no; sólo hay una oportunidad para hacer las cosas bien. Y si lo haces mal, sólo te queda confiar en que el cliente te dé otra oportunidad.

Por otro lado, no hay una calidad sino muchas calidades. La calidad depende de cada actividad económica en concreto. No es lo mismo hacer calidad en la industria que en los servicios, y dentro de ellos, es diferente en cada sector industrial o de servicios. Cambian las prioridades y las técnicas.

También está el hecho de que la calidad se hace en la trinchera, no se hace calidad desde la barrera. Para hacer calidad, hay que arrimarse.

En la calidad, además, hay elementos objetivos y subjetivos, incluso en los sectores industriales que venden los productos más tangibles. ¿Qué es un coche, un artilugio que te lleva de un sitio a otro, o una emoción, la sensación de libertad y bienestar?

¿Qué es más importante para la calidad? ¿Lo contractual o lo emocional? En la época de Henry Ford, que decía que todos los clientes podían elegir el coche del color que quisieran siempre que éste fuera negro, en aquella época de economía de demanda, de competencia limitada o inexistente, es posible que lo esencial del concepto de calidad fuera lo contractual, cumplir lo acordado. Pero en el siglo del metaverso, no lo creo. Cumplir con lo acordado no es suficiente; las emociones son primero. Todos los proveedores de servicios públicos saben que, por mucho que mejoren los servicios, por muchas inversiones que se hagan

Artículo publicado en la Revista

CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS DE GESTORES ADMINISTRATIVOS DE ESPAÑA

en su mejora, el número de las reclamaciones no disminuye sino que aumenta. Y es que la expectativa de los usuarios, en los tiempos que vivimos, crece más deprisa que la mejora de los servicios, por muy rápida que sea esa mejora.

Hace 61 años unos profesionales de las mejores empresas de nuestro país, conjuntamente con un visionario del Centro Superior de Investigaciones Científicas, fundaron la Asociación Española para la Calidad, y lo hicieron para traer a España las prácticas de gestión que habían hecho que los países que habían perdido la segunda guerra mundial estuvieran ganando en la paz, ganando el liderazgo industrial, liderazgo en el que hoy todavía se mantienen.

Nuestro país, entonces, era un país en vías de desarrollo, es decir, un país por desarrollar. Fue entonces cuando nuestra Asociación nació para difundir en España los conocimientos y técnicas de calidad que se habían construido en la primera mitad del siglo XX: la inspección, el control estadístico, la gestión por procesos, el medir para mejorar, la involucración de las personas en el objetivo de calidad, la necesidad de crear una cultura de la calidad en las organizaciones, la calidad total y la calidad como herramienta estratégica de competitividad.

Un cuarto de siglo después, en los 90, se extendió por el mundo, y también por España, lo que vino a ser la más conocida de las herramientas de la calidad, la más famosa de las normas, la norma ISO 9001.

La norma ISO 9001 viene a ser la metodología general para construir calidad en cualquier organización. Es también una norma certificable, es decir, está escrita de tal modo que una tercera parte independiente puede verificar si en una empresa se cumplen los requisitos de la norma. La certificación, una vez conseguida, si ha sido concedida por un certificador acreditado (en España, por la Entidad Nacional de Acreditación ENAC), es una magnífica tarjeta de presentación de la organización ante terceros, por ejemplo clientes, en particular los nuevos clientes, o los clientes lejanos.

"La calidad hoy es la materia prima con la que las organizaciones construyen confianza, hoy la calidad tiene que ver con la creación de valor, un recurso para crecer, para prosperar"

Conviene tener presente y no olvidar que el objetivo es la calidad y no la certificación. Primero construir un buen sistema de calidad y luego, una vez alcanzada una madurez suficiente, certificarlo. No al revés.

Pero el caso es que desde los años 90 del siglo pasado el mundo ha cambiado una barbaridad.

Hoy en el mundo hay más teléfonos móviles que personas. Rodeados de tecnología, vivimos en lo que en 1962 predijo el sociólogo canadiense Marshall McLuhan, la Aldea Global, por las consecuencias de una comunicación inmediata y global.

También vivimos en el Antropoceno, término acuñado en 2000 por Paul Crutzen, premio nobel, por el impacto de la actividad humana en el clima y en los ecosistemas de la tierra. Y el Antropoceno no puede ser la época en que el hombre arrasa con todo, sino la época en que se alcanza el desarrollo humano global y el equilibrio con los recursos naturales. Yo creo que esta idea ya está profundamente arraigada en las personas, y aunque no lo estuviera, el legislador ha determinado que sea así, por lo menos en nuestra Europa en la que existimos.

El Pacto Verde Europeo, de diciembre de 2019, establece el objetivo de que en 2050 Europa sea el primer continente neutro en lo climático y en el uso de recursos naturales. Como consecuencia de ello nos espera un desarrollo legislativo como nunca se había visto: Taxonomía e Inversiones Sostenibles, Ley de Información no Financiera y Diversidad, Ley de Cambio Climático, Ley de Residuos, son el principio del cambio de enfoque respecto de la sostenibilidad.

Así las cosas, ¿qué es hoy la calidad?

La calidad hoy va muy por delante de aquella calidad del desarrollo industrial del siglo XX. Lo del cumplimiento de las especificaciones, lo de la satisfacción de una necesidad, lo de la aptitud a la función, incluso lo de cumplir con lo acordado con el cliente, ya no es suficiente. Además de todo eso, hace falta más.

Hoy es necesario, además, crear emociones positivas hacia tu empresa. Hoy es necesario sorprenderle con productos y servicios que ni el mismo cliente esperaba, que ni sabía que necesitaba. Hoy es necesario identificarse con valores, como la ética, el respeto al medio ambiente, la diversidad, la contribución positiva al entorno social en el que una organización desarrolla su actividad. Las recetas de siempre ya no son suficientes, hoy la calidad tiene que ser global, tiene que ser también ambiental, social y de buen gobierno.

Colocar a los clientes y a las personas en el centro de tu estrategia y de tus acciones es el enfoque de la Calidad del siglo XXI.

Antes la calidad tenía que ver con productos y servicios, con cumplimiento de contratos. La calidad hoy es la materia prima con la que las organizaciones construyen confianza, hoy la calidad tiene que ver con la creación de valor, un recurso para crecer, para prosperar.

Primer Trimestre

Actividades de nuestros espacios de relación

Enero

20 Ene
"Introducción a la Fábrica del Futuro Canal Getafe Industria 4.0"

27 Ene
"Cultura de la Innovación (ICI). Sector Educativo"

Febrero

24 Feb
"Reporte de Información no Financiera"

Marzo

3-4 Mar
"26º Congreso de Calidad en la Automoción 4.0"

22 Mar
"Encuentro 2022 Organos de Gobierno de Comunidades y Comités AEC"

24 Mar
"I Insight Club DPD 2022"

31 Mar
"2º Encuentro de la Industria Nacional del Sector de Defensa"

Abril

21 Abr
"3ª Jornada Técnica TEDAE-AEC Herramientas Prácticas para el Sector de Defensa, Seguridad y Aeroespacial"

28 Abr
"1er Encuentro Socios AEC 2022. Siempre contigo: conócenos"

Mayo

COMITÉ**AEC**AUTOMOCIÓN

Los retos del sector a debate en el 26º Congreso de Calidad en la Automoción 4.0 de la AEC

Beatriz López Gil, presidenta de la AEC, durante la bienvenida institucional del 26º Congreso de Calidad en la Automoción 4.0.

El 26º Congreso de Calidad en la Automoción 4.0, organizado por la Asociación Española para la Calidad (AEC), reunió el día 3 de marzo, en Burgos, a más de 250 profesionales y empresas del sector para destacar que la automoción tiene las capacidades para hacer frente a la incertidumbre que atraviesa. .

La bienvenida institucional estuvo a cargo de la presidenta de la AEC, Beatriz López Gil, el alcalde de Burgos, Daniel de la Rosa, y el director general de industria y de la PYME del Ministerio de Industria, Galo Gutiérrez, quien además presentó en una conferencia los programas de ayuda de este Ministerio, centrándose en el PERTE del Vehículo Eléctrico y Conectado.

La agenda de esta cita comenzó con una entrevista al CEO del Grupo Antolin, Jesús Pascual, centrada en la importancia que tiene esta industria en la ciudad de Burgos, en España y a nivel internacional. Además, señaló que «hay que crear un entorno de trabajo atractivo y estable, fomentar la inversión, aprovechar los fondos europeos para modernizar las empresas. Pascual también explicó cómo es su estrategia en sostenibilidad y resaltó la importancia de la gestión del talento "debemos cuidar el talento de las personas y equipos".

> El Congreso contó con la participación del presidente ejecutivo de Gestamp y presidente de Sernauto, Francisco J. Riberas Mera; y el CEO del Grupo Antolín, Jesús Pascual

A continuación, Francisco J. Riberas Mera, presidente ejecutivo de Gestamp y presidente de Sernauto, destacó que "la automoción es muy potente, hemos demostrado resiliencia, pero es el momento de levantar la cabeza con una importante fuente de oportunidades". Durante su ponencia titulada "Grandes desafíos y oportunidades en el sector de la automoción" reiteró que "la transición al vehículo eléctrico es un hecho"; y concluyó compartiendo algunos retos claves para el sector: la recuperación del mercado, conectividad, conducción autónoma, movilidad compartida, electrificación, industria 4.0 y ESG (Environmental, Social and Governance). »

Entrevista a **Jesús Pascual,** CEO de Grupo Antolin,

Francisco Riberas Mera, presidente ejecutivo de Gestamp & Presidente de SERNAUTO

Galo Gutiérrez, director general de industria y de la PYME.

Miquel Jordà, CEO y presidente de Eurofirms Group.

» El CEO y presidente de Eurofirms Group, Miquel Jordà, centró la atención en la importancia de la gestión del talento en las organizaciones, resaltando que es fundamental un modelo de negocio centrado en las personas para así crear proyectos ilusionantes, con la idea de atraer y comprometer el talento. Además, destacó que gracias a esta gestión se produce un mayor crecimiento y sostenibilidad.

En un diálogo "win to win" Óscar Ibáñez, manufacturing and corporate quality director de Grupo Antolin e Ignacio Álvarez, CEO de Mecacontrol, analizaron las claves de su relación de éxito como cliente y proveedor durante más de 40 años. Una relación basada en la competitividad y eficiencia, dos elementos que han sido fundamentales para seguir creciendo.

En este encuentro también se trataron otras temáticas. Carlos Galindo, gerente product marketing de Cupra, expuso cómo fue el nacimiento de esta marca y cómo se ha posicionado en el contexto actual con tan sólo cuatro años en el mercado. También se habló de manufacturing 4.0, como una estrategia clave para el grupo Renault. De hecho, su director del Polo Industrial Iberia Vehículo, José Martín-Vega, comentó "que con esta apuesta quieren seguir trabajando por la digitalización y ser un referente en industria 4.0 ".

La mañana del jueves se completó con una mesa de debate en la que empresas del sector compartieron su visión, próximos retos y oportunidades que tiene el sector de la automoción. Participaron en este coloquio: Mª Luz Villamor, senior manager Calidad Proveedores de Mercedes Benz España; Alberto Moreno, corporate purchasing & quality managing director de Gestamp; Eduardo Quintanal, plant manager de Clarios EMEA; Jorge Olalla, responsable de calidad, seguridad y medio ambiente de Bridgestone; y Ricardo García, executive vice president de Benteler. En este debate hicieron hincapié en que la industria debe ser atractiva para retener el talento. Y añadieron que se debe trabajar la relación entre OEM y proveedores, sin perder la competitividad frente a otros países.

Sesiones de tarde: descarbonización, conectividad, ciberseguridad y digitalización

Posteriormente, y a lo largo de la tarde, se desarrollaron diferentes sesiones temáticas en las que se trataron temas de actualidad que preocupan a los profesionales de este sector.

La mesa número 1 sobre descarbonización del sector de la automoción contó con la participación de Francesc Esteve Cots, responsable sostenibilidad y desarrollo de negocio del Grupo Global Steel (GSW); José Magro

González, manager de sostenibilidad de AENOR; José Luis Pérez, representante del Clúster de Automoción de Madrid; y Roberto Cossio, plant manager Palencia & Burgos de Benteler. En este coloquio resaltaron que la descarbonización, la sostenibilidad y la eficiencia energética son conceptos claves para la automoción, y suponen una transformación total para la cadena de valor del sector y afines.

En el siguiente debate, titulado: "Conectividad y ciberseguridad en un entorno de calidad" participaron Pere Horta, director de IT de Trigo, como moderador; Alex Palazón Pellicer, responsable de Ciberseguridad en Calidad de Seat; Tiago Sacchetti, director, Bosch Industry Consulting; y Luis Ignacio Vicente, chief innovation officer de Asti Mobile Robotics. Los ponentes compartieron las lecciones aprendidas en relación con la Conectividad y la Ciberseguridad y que han aplicado al ámbito de la calidad y en el sector de la automoción.

La última sesión tuvo como tema central "la digitalización en la cadena de suministro" y en ella estuvieron Óscar Barroso, senior quality manager de Lear Corporation; Alfonso Ganzabal, director general de Sisteplant; José Luis Olivella, presidente ejecutivo del Grupo Asebutra; y Tania Arellano, account manager de Polyworks Europa, que fue la moderadora. En la sesión 3 resaltaron la necesidad de digitalizar los procesos de negocio de las empresas con el objetivo de conseguir una cadena de suministro más competitiva, más resiliente y flexible.

En la clausura del evento, el Comité AEC Automoción quiso reconocer la labor de dos de sus vocales y vicepresidentes del Comité: Alberto Machuca y Felipe Gimeno, quienes llevan años apoyando las actividades del foro de relación, así como por su dedicación en las organizaciones de varias ediciones del Congreso. El presidente del Comité AEC Automoción, Óscar Gil, hizo entrega de los diplomas y concluyó destacando el éxito del Congreso, que se consolida como el punto de referencia del sector de la automoción.

Visitas técnicas: Grupo Antolín, Bridgestone, Gonvarri y Molteplas (Grupo Mecacontrol)

El broche final del 26º Congreso de Calidad en la Automoción 4.0 fueron las vistas técnicas a cuatro fábricas de la ciudad de Burgos. El día 4 de marzo, más de un centenar de congresistas conocieron, in situ y por grupos, la planta de Grupo Antolín, Bridgestone, Gonvarri y Molteplas (Grupo Mecacontrol). Con éstas, los asistentes tuvieron la oportunidad de hacer un benchmarking de alto potencial al tratarse de empresas punteras del sector de la automoción.

En esta edición, el Congreso ha contado con el apoyo institucional del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y el Ayuntamiento de Burgos. Además de 32 partners, 16 entidades colaboradoras y 2 media partner.

Diálogo "win to win" entre **Ignacio Álvarez,** CEO de Mecacontrol, (izquierda) y **Óscar Ibáñez,** manufacturing and corporate quality director de Grupo Antolin.

Carlos Galindo, gerente product marketing de Cupra

Mesa de debate «Automoción, **MOTOR ECONÓMICO**

INTERCOMITÉS

Encuentro anual de Órganos de Gobierno 2022, Presidentes de Comunidades y Comités AEC

La Asociación Española para la Calidad celebró el pasado 22 de marzo el encuentro anual de Órganos de Gobierno 2022 de Comunidades y Comités AEC, el primero presidido por Beatriz López Gil, presidenta electa de la AEC.

La convocatoria, que se desarrolló en formato híbrido -presencial y online, sirvió de espacio para el diálogo y el intercambio de conocimiento entre los asistentes que coincidieron en destacar el valor "transversal" de las actividades desarrolladas por las Comunidades y Comités.

La apertura instruccional estuvo a cargo de la presidenta de la AEC, Beatriz López Gil; el director general de la AEC, Avelino Brito; y el director de Operaciones y TI, Alberto González, que suma a sus responsabilidades el impulso del área de servicios. Una estrategia que persigue consolidar las áreas de formación, asistencias técnicas, proyectos para empresas y certificación de personas (CERPER), que han supuesto el 61,11% de la facturación el 2021; y el 61,78% el 2020.

Durante el encuentro, el director general de la institución destacó las principales actividades desarrolladas el 2021 y abordó las áreas de interés para el 2022, entre las que se señaló: ciberseguridad e innovación. Así mismo, trasmitió su positividad ante el récord de notoriedad y convocatoria de los encuentros celebrados el pasado año pasado. En concreto, el 2021 concluyó con un récord de convocatoria alcanzando los 11.738 participantes en nuestros encuentros.

En total la AEC celebró 149 encuentros, 5 congresos, 31 jornadas, 30 reuniones plenarias, 74 grupos de trabajo y 9 encuentros institucionales. Todo ello, fruto de una importante revolución digital que nos ha permitido no sólo mantener la visibilidad y promover espacios de relación, sino continuar difundiendo conocimiento, adaptándonos a la era de la digitalización. Una labor que Beatriz López Gil reconoció que no sería posible sin el esfuerzo, tiempo y dedicación de los presidentes de nuestras Comunidades y Comités. Un agradecimiento y compromiso que la presidenta plasmó de inmediato en su disposición para conocer de primera mano sus proyectos e inquietudes en una interacción que se prolongó durante las cerca de tres horas que duró el encuentro.

COMUNIDADES

RSE

- **PRESIDENTE:**
  - ENAGÁS, S.A., José Miguel Tudela Olivares
- **VICEPRESIDENTES:**
  - FCC CONSTRUCCIÓN, S.A., Antonio Burgueño Muñoz
  - GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR, Francisco Javier Dueñas Selma
  - LUIS CALVO SANZ, María Victoria Sánchez Jiménez
- **GESTORA DE LA COMUNIDAD:**
  - AEC, Ana María Rus

CSTIC

- **PRESIDENTE:**
  - CAELUM INFORMATION & QUALITY TECHNOLOGIES, S.L., Ramiro Carballo
- **VICEPRESIDENTES:**
  - INDRA SISTESMAS, S.A., José Ramón García Rodríguez
  - PROYECTA – IMAGAR, Ismael Fuentes Serrano
  - Antonio Moya Catena
- **GESTOR DE LA COMUNIDAD:**
  - AEC, Juan Antonio Caloto

Calidad

- **PRESIDENTE:**
  - CANAL DE ISABEL II, S.A., Juan José Caballero García
- **VICEPRESIDENTES:**
  - AVALON TENCOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L., Juan Carlos Torres Álvarez
  - FABRICA NACIONAL DE MONEDA Y TIMBRE – REAL CASA DE LA MONEDA, F. Javier Gómez Díaz-Ufano
  - Tania María Grijalva Ponce
- **GESTOR DE LA COMUNIDAD:**
  - AEC, Enrique González María

Experiencia de Cliente

- **PRESIDENTA:**
  - BNP Paribas, Alicia García Gurdiel
- **VICEPRESIDENTES:**
  - CUSTOMER PROJECTS S.L., Milagros Moreno
  - COFARES, Cristina Martín
  - QUID QUALITAS 2009 S.L., Javier Ontiveros
  - VOIKERS, Roberto Carreras
- **GESTORA DE LA COMUNIDAD:**
  - AEC, Elena Fernández López

Innovación

- **PRESIDENTE:**
  - REPSOL, S.A., Guillermo Lorbada
- **VICEPRESIDENTES:**
  - AIRBUS OPERATIONS, S.L. – Getafe Plant, Luis Miguel del Saz Rodríguez
  - BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES, David Calabaza Rodríguez
  - ENAGÁS. S.A., Amanda Tomás Lozano
  - FAGOR EDERLAN, S. Coop.., Yuri Noda Martínez
  - FCC Construcción, S.A., Susana Pelegrín Preixens
  - GREDOS SAN DIEGO COOPERATIVA, Andrés González Vicaria
- **GESTOR DE LA COMUNIDAD:**
  - AEC, Manuel Hervás Lazaro

Innovación

- **PRESIDENTE:**
  - REPSOL, S.A., Guillermo Lorbada
- **VICEPRESIDENTES:**
  - AIRBUS OPERATIONS, S.L. – Getafe Plant, Luis Miguel del Saz Rodríguez
  - BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES, David Calabaza Rodríguez
  - ENAGÁS. S.A., Amanda Tomás Lozano
  - FAGOR EDERLAN, S. Coop.., Yuri Noda Martínez
  - FCC Construcción, S.A., Susana Pelegrín Preixens
  - GREDOS SAN DIEGO COOPERATIVA, Andrés González Vicaria
- **GESTOR DE LA COMUNIDAD:**
  - AEC, Manuel Hervás Lazaro

PRL

- **PRESIDENTE:**
  - IBERDROLA ESPAÑA, S.A.U., Antonio Moreno Ucelay
- **VICEPRESIDENTES:**
  - FCC CONSTRUCCIÓN, S.A, Cristina García Herguedas
  - IBERDROLA ESPAÑA, S.A.U., Ángel González Martínez
  - REPSOL, Javier García.
  - SGS Tecnos S.A., José Comino
  - MCP TEAM, José Parés Sanjoaquín
- **GESTORA DE LA COMUNIDAD:**
  - AEC, Pilar Fernández Prieto

COMITÉS

Automoción

- **PRESIDENTE:**
  - GESTAMP Toledo, Oscar Gil del Barco
- **VICEPRESIDENTES:**
  - AENOR INTERNACIONAL, S.A.U., Gema Prudencio Gómez
  - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE EQUIPOS Y COMPONENTES PARA AUTOMOCIÓN (SERNAUTO), Cecila Medina Marín
  - GRUPO ANTOLIN, Oscar Ibáñez Antón
  - GRUPO MECACONTROL, Gemma García Alarcón
  - MERCEDES BENZ ESPAÑA, S.A., José Manuel Cacho Foronda
  - SEAT, S.A., Carlos Sabaté Peralta
- **GESTORA DEL COMITÉ:**
  - AEC, Elena Cascales

Agroalimentario

- **PRESIDENTE:**
  - CALIDAD PASCUAL, S.A.U., Oscar Hernández Prado

VICEPRESIDENTES:

- EDICIONES Y PUBLICACIONES ALIMENTARIAS S.A. Fernando Martínez
- KIWA ESPAÑA, S.L.U., David Verano
- LAS LOMAS – COMPLEJO AGRÍCOLA, S.L., Rafael Carmona Moreno
- ORIGEN ESPAÑA, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DENOMINACIÓN ORIGEN – ASPROCAN, Rebeca Vázquez Poza
- Carolina Gallego Martínez

- **SECRETARIO:**

Iván Ludeña Pérez-Higueras

- **GESTORA DEL COMITÉ:**
  - AEC, Pilar Fernández Prieto

Entidades de Certificación

- **PRESIDENTE:**
  - CALIDAD PASCUAL, S.A.U., Oscar EUROPEAN QUALITY ASSURANCE SPAIN, S.L., José Ignacio Martínez Cabañero
- **VICEPRESIDENTES:**
  - AENOR INTERNACIONAL, S.A.U, Yolanda Villaseñor Sebastián
  - AGENCIA DE CERTIFICACIÓN EN INNOVACIÓN ESPAÑOLA, S.L., Diego López Ruíz
  - DNV BUSSINESS ASSURANCE ESPAÑA, S.L., Ana del Rio Salgado
  - ICDQ Instituto de Certificación, S.L., Luis Tatay Gómez
  - LLOYD´S REGISTER QUALITY ASSURANCE ESPAÑA, S.L., Olga Rivas Castillón
- **GESTOR DEL COMITÉ:**
  - AEC, Avelino Brito Marquina

Industrias de la Moda

- **PRESIDENTE:**
  - LOEWE, S.A., José Luís Velasco Escudero
- **VICEPRESIDENTES:**
  - INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL CALZADO Y CONEXAS, Ana María Torró Palau
  - INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL TEXTIL, Silvia Devesa Valencia
- **GESTORA DEL COMITÉ:**
  - AEC, Elena Fernández

Industrias y Servicios para la Defensa

- **PRESIDENTE:**
  - INDRA SISTEMAS, S.A., Félix Pablo Torres Garrido
- **VICEPRESIDENTES:**
  - AIRBUS DEFENCE AND SPACE, Ramón Mayor Gambín
  - GENERAL DYNAMICS EUROPEAN LAND SYSTEMS- Santa Barbara Sistemas, José Andrés López de Fez
  - TECNOBIT, S.L.U., Francisco José Gómez-Randulfe Álvarez
  - THALES PROGRAMAS de Electrónica y Comunicaciones, S.A., Javier Pavón Fuentes
- **GESTORA DEL COMITÉ:**
  - AEC, Elena Cascales Sisniega

Aeroespacial

- **PRESIDENTE:**
  - AIRBUS OPERATIONS, S.L. Segundo Sánchez González
- **VICEPRESIDENTES:**
  - ACITURRI AERONÁUTICA, S.L.U., Socorro García Villaverde
  - AIRBUS DEFENCE & SPACE, Ramón Mayor Gambín
  - AGENCIA ESTATAL DE SEGURIDAD AÉREA, Manuel Hernández Fernández
  - ELECNOR – DEIMOS SPACE, S.L.U., Luis Castillo Zugasti
- **GESTORA DEL COMITÉ:**
  - AEC, Elena Cascales Sisniega

Asesor

- **PRESIDENTE:**
  - Ricardo Castella Zaragoza
- **VICEPRESIDENTES:**
  - Antonio Moreno Calvo
- **GESTORA DEL COMITÉ:**
  - AEC, Mar Álamos Muñoz

COMITÉ**AEC**INDUSTRIAS Y SERVICIOS PARA LA DEFENSA

La AEC celebra con gran éxito el «2º Encuentro de la Industria Nacional del Sector de Defensa»

El ***Comité AEC Industrias y Servicios para la Defensa de la Asociación Española para la Calidad*** en colaboración con el Ministerio de Defensa, a través de la Subdirección General de Inspección, Regulación y Estrategia Industrial, organizó el pasado 31 de marzo el ***2º Encuentro de la Industria nacional del sector de Defensa*** celebrado en la Escuela de Guerra de Madrid.

El evento contó como patrocinadores con la colaboración de Indra, General Dynamics-Santa Bárbara Sistemas y Thales. Además, Industry Talks participó como media partner en el marco del acuerdo institucional entre ambas instituciones para impulsar la difusión del encuentro.

Durante la jornada se expuso la Estrategia Industrial de los programas nacionales más relevantes del Ministerio de Defensa, y se presentó la ***"Guía de recomendaciones para la realización de auditorías internas en el esquema PECAL/AQAP bajo la norma PECAL 2110"*** elaborada por el Grupo de Trabajo del Comité AEC Industrias y Servicios para la Defensa.

La bienvenida institucional del encuentro estuvo a cargo del director general de la AEC, **Avelino Brito**; que estuvo acompañado del director de la Escuela de Guerra del Ejército (EGE), **Eduardo Diz Monje**; y Pedro Fuster, subdirector General de Inspección, Regulación y Estrategia Industrial de Defensa en el Área de Inspecciones Industriales, de la Dirección General de Armamento y Material de España (DGAM) del Ministerio de Defensa. Como moderador del acto estuvo el presidente del Comité AEC Industrias y Servicios para la Defensa, Félix Torres, Director de Calidad y Auditoría de la Producción (Defensa y Seguridad) de Indra.

El encuentro arrancó con la ponencia a cargo de Pedro Fuster, subdirector General de Inspección, Regulación y Estrategia Industrial de Defensa en el Área de Inspecciones Industriales, de la Dirección General de Armamento y Material de España (DGAM) del Ministerio de Defensa, quien abordó la ***"Visión Estratégica Industrial de los Programas de la industria nacional de defensa para el Ministerio de Defensa***". A continuación, Roberto García, Quality Assurance Engineer de Thales Programas, y Mª Isabel Fuentes, Internal Audits Quality Manager (Defence & Security) de Indra, presentaron juntos la ***"Guía de recomendaciones para realización de auditorías internas en el esquema PECAL/AQAP***

bajo la norma PECAL 2110", elaborada por el Grupo de Trabajo que lideran: ***"No Conformidades y auditorías internas PECAL"*** del Comité AEC Industrias y Servicios para la Defensa. Posteriormente, y moderados por Félix González, responsable de Smart Quality y Calidad 4.0 de Navantia abordaron las ***"Experiencias y buenas prácticas en la realización de auditorías internas en el Esquema PECAL/AQAP"*** a través del diálogo de ***"Buenas prácticas en la realización de auditorías internas en el Esquema PECAL/AQAP"***.

Tras una breve pausa para el café la jornada continúo con la intervención del Coronel Emilio Larriba, Jefe de Área de Inspecciones Industriales de la subdirección General de Inspección, Regulación y Estrategia Industrial de Defensa, de la DGAM del Ministerio de Defensa, que abordó ***"El Aseguramiento de la Calidad en el Sector de Defensa. Estructura y actividades del Esquema de Certificación PECAL a través del CMDIN (Comité Mixto de Defensa e Industrias)"*** y realizó un ***"Balance de actividades del CMDIN del 2022"***, tras el que dieron a conocer las ***"Novedades normativas"*** y el estado de situación de los Grupos de Trabajo.

Por último, Teresa Ruíz, Responsable cadena de suministro del Proyecto ASCOD de General Dynamics European Land Systems, de Santa Bárbara Sistemas, abordó el ***"Impacto en la cadena de suministro de los problemas logísticos actuales, para el sector de Defensa"***.

El Comité AEC Industrias y Servicios para la Defensa publica la Guía de recomendaciones para la realización de auditorías internas en el esquema PECAL/AQAP bajo laNorma PECAL 2110

El Grupo de Trabajo de 'No Conformidades internas del Esquema PECAL/AQAP' del Comité AEC Industrias y Servicios para la Defensa, ha elaborado la Guía de Recomendaciones para la realización de Auditorías internas en el Esquema PECAL/ AQAP bajo la norma PECAL 2110.

El documento analiza los diferentes puntos de la norma PECAL 2110, estándares internacionales OTAN necesarios para trabajar en el sector Defensa, con el objetivo de unificar criterios para la preparación de auditorías internas y que sirva de orientación para los profesionales que llevan a cabo estas auditorías.

Si bien la Guía no es un documento de obligado cumplimiento en el Esquema PECAL/AQAP, sino que sólo es una recomendación y herramienta útil para la realización de auditorías internas, el Comité se ha propuesto estar al día de los requisitos de Calidad exigidos por la OTAN a sus suministradores, y aclarar las particularidades de la normativa de Calidad en cuanto a su aplicación a temas militares. Adicionalmente, la Guía incluye un análisis del punto UNE-EN ISO 9001:2015 referenciado en la norma, en los apartados más relevantes de la misma, donde se ha contabilizado mayor número de no conformidades en las auditoría internas y externas durante los últimos años. La Guía ha sido elaborada tomando como referencia las Instrucciones Técnicas publicadas por el área de Inspecciones Industriales de la DGAM y el CMDIN.

Consulte el documento en el siguiente enlace: Guía de recomendaciones para la realización de auditorías internas en el Esquema PECAL/AQAP, bajo la norma PECAL 2110.

Consulte el documento en el siguiente enlace: https://www.aec.es/conocimiento/documento/guia-de-recomendaciones-para-la-realizacion-de-auditorias-internas-en-el-esquema-pecal-aqap-bajo-la-norma-pecal-2110/

COMITÉ**AEC**INDUSTRIAS Y SERVICIOS PARA LA DEFENSA

La AEC Y TEDAE celebran la 3ª Jornada Técnica sobre "Herramientas prácticas para el Sector de Defensa, Seguridad Y Aeroespeacial"

La Asociación Española para la Calidad (AEC) y la Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio (TEDAE) celebraron el pasado 21 de abril la 3ª Jornada Técnica sobre **"Herramientas prácticas para el Sector de Defensa, Seguridad y Aeroespacial"**.

Más de 150 personas han siguieron de forma telemática el encuentro en el que se presentaron las cuatro guías que agrupan los resultados de los Grupos de Trabajo del Comité de Calidad de TEDAE.

La bienvenida institucional estuvo a cargo del director general de la AEC, Avelino Brito, el director general de TEDAE, César Ramos, y el coordinador de Calidad y presidente del Comité de Gestión de Entidades de Certificación (CBMC) de TEDAE, Juan Madrid. A continuación, Ricardo Hernández, jefe de área de Calidad y Auditoría de la Producción de Plataformas y Logística de Indra, dio comienzo a la presentación de la "**Guía sobre Gestión de la Industria 4.0",** en la que destacó los desafíos de la transformación digital. Según explicó, los objetivos de la digitalización son impactar de manera positiva en el modelo de negocio, conseguir mayor visibilidad para las compañías, eficiencia en procesos clave y agilidad de gestión para aumentar la productividad, ser más competitivos, tener clientes más satisfechos y mejorar los resultados económicos.

La siguiente intervención **"Gestión de requisitos en la cadena de Suministro"** estuvo a cargo de Pedro Gil, Procurement and Supply Chain

En el encuentro se han presentado los resultados de los Grupos de Trabajo del Comité de Calidad de TEDAE, reunidos en cuatro guías que se pueden consultar online.

Source Domain Quality & Improvement de Airbus Defense & Space, que destacó en su guía la importancia de crear un lenguaje común para que todo el mundo tenga la misma percepción de los requisitos en aras de la colaboración entre empresas. Tras su participación, Jorge Salvador, director de Calidad y Medio Ambiente de Heroux Devtek, que presentó la guía para la **"Digitalización de la cadena de suministro"** que enfatizó sobre el la importancia de la ciberseguridad en la digitalización.

A continuación, Ana Fernández, Composite Structure Analysis Engineer de Airbus, abordó las buenas prácticas en la guía **"Gestión de competencias de la calidad"** en la que señaló que la calidad es una propiedad inherente al producto o servicio, y que debe ser percibida como una cosa de todos. Recordándonos que hay sectores como defensa, seguridad, aeronáutica y espacio en los que la calidad puede poner en juego la vida de muchas personas.

Por último, José Andrés López, director Senior del Sistema de Gestión y Tecnologías de la Información de GDELS – SANTA BÁRBARA SISTEMAS, presentó las conclusiones sobre "**Digitalicación de la Industria 4.0"** y reseñó la importancia del intercambio de prácticas que se produce entre las empresas que han formado porte de los grupos de trabajo.

Las guías se pueden consultar de forma permanente en la página web de TEDAE (www.tedae.org) junto con las de ediciones anteriores.

NOMBRAMIENTOS**AEC**

Alicia García, nueva Presidenta de la Comunidad AEC Experiencia de Cliente

La responsable de Cumplimiento Normativo del grupo BNP Paribas en España, Alicia García, ha sido nombrada nueva presidenta de la Comunidad AEC Experiencia de Cliente para los próximos cuatro años.

Alicia García sustituye en el cargo a Beatriz López Gil, directora de desarrollo de negocio de Unilabs España, que ha ocupado dicha posición en dos ocasiones desde que se creó este foro, y que desde enero es la nueva presidenta de la AEC.

La Comunidad AEC, integrada por 223 vocales y un total de 135 empresas, es un observatorio de tendencias y foro de referencia en torno a la materia para conocer, analizar y desarrollar métricas y metodologías que ayuden a la gestión integral de la Experiencia de Cliente en las organizaciones.

La nueva presidenta ha desarrollado toda su carrera profesional en el grupo BNP Paribas, concretamente en Arval Service Lease, donde ha trabajado en áreas tan diversas como Seguros, Gestión comercial, Proyectos, y Riesgos. En 2008 asumió la dirección de Business Transformation & Customer Experience, y en 2019 comenzó con su rol actual con la misión de transformar esta área y acercarla más al cliente.

José Luis Velasco, reelegido Presidente del Comité AEC Industrias de la Moda

El Comité AEC Industrias de la Moda ha designado de nuevo y por unanimidad a José Luis Velasco, Quality, Sustainability & After Sales Director de Loewe, como presidente de este foro de relación sectorial.

El nuevo presidente se ha marcado los objetivos de impulsar las sinergias con otros foros de relación, acuerdos con otras asociaciones y entidades y quiere fomentar la creación de grupos de trabajo que generen contenidos de valor para el Comité.

Este Comité AEC trabaja para ser un referente de prestigio en materia de gestión de calidad y competitividad en el sector, siendo el punto de encuentro sectorial de expertos, donde compartir experiencias y casos prácticos.

José Luis Velasco es Licenciado en Ciencias Químicas y ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de la calidad del sector de la automoción y en empresas como Valeo, Faurecia e Iveco. En 2012 pasa a Loewe, como director de Calidad y Sostenibilidad, hasta el día de hoy que también gestiona la función de Servicio al Cliente.

Por otro lado, Velasco fue designado en noviembre de 2015 como Líder en Calidad, galardón que otorga la AEC para reconocer la labor de aquellos responsables de organizaciones que han situado a la calidad en el centro de sus instituciones, liderando su posicionamiento en España. Y en junio de 2016 era reconocido con el premio European Quality Leader, entregado por la European Organization for Quality (EOQ).

Durante los próximos cuatro años Velasco va a presidir este Comité AEC, continuando su labor que inició en el año 2018.

ACUERDOSAEC

La AEC firma un acuerdo de colaboración con Industry Talks

El director general de la Asociación Española para la Calidad, Avelino Brito, ha suscrito el pasado 9 de marzo un convenio de colaboración con el fundador y editor de industry TALKS, Pedro J. Carrillo, a través del que ambas instituciones se comprometen a colaborar de forma conjunta en su posicionamiento de marca.

industry TALKS es una plataforma digital creada para generar networking y cultura industrial, que busca posicionarse como punto de encuentro para profesionales del sector Industrial aportando su experiencia y trayectoria profesional, para colaborar con grandes empresas en ideas que apuesten por la digitalización, la tecnología y la sostenibilidad, cuyos objetivos son la difusión de conocimiento mediante las ponencias iTalks, así como la promoción de toda la actividad y la innovación de la Industria Española.

En palabras de su fundador, Pedro J. Carrillo: "La Calidad en la fabricación y en el mundo de la industria siempre ha sido un factor fundamental, pero en industry TALKS somos conscientes de que la normativa y el aseguramiento de la Calidad son hoy imprescindibles para la competitividad en las empresas a nivel internacional. Este acuerdo con la AEC refuerza nuestro compromiso para dar información de útil, oportuna y de valor a nuestros lectores y estamos encantados de que la asociación se sume a nuestros objetivos de contribuir y generar conocimiento para el sector industrial español".

Avelino Brito, por su parte, señaló la importancia este acuerdo de colaboración orientado a "difundir las actividades de las Comunidades y Comités de la Asociación Española para la Calidad para impulsar la Calidad como motor de la competitividad y la sostenibilidad de nuestros profesionales, nuestras empresas y nuestro país"

La Asociación Española para la Calidad, AEC, es una entidad privada sin ánimo de lucro, fundada en 1961, cuyo propósito es impulsar la Calidad como motor de la competitividad y la sostenibilidad de los profesionales y empresas en España. Para ello cuenta con espacios de relación para difundir experiencias y buenas prácticas en torno a la Calidad.

CERPERAEC

Nuevos vocales en la Comisión de Certificación

El CERPER ha incorporado dos nuevos vocales a la Comisión de Certificación para sustituir dos bajas que se han producido.

La Comisión es el órgano de gobierno del CERPER que vela porque los procesos de certificación se lleven a cabo con respeto a los principios de imparcialidad y a los requisitos establecidos por nuestra acreditación. El esfuerzo y dedicación que invierten se lleva a cabo de forma altruista, sin ánimo de obtener ninguna contraprestación económica.

Este órgano se encuentra formado por los distintos grupos de partes interesadas que tienen relación con la certificación de profesionales en nuestro ámbito. Actualmente cuenta con 18 miembros, englobados en 4 grupos: Junta Directiva de la AEC, Personas, Empresas y Otras Entidades. El Director General de la AEC y Director del CERPER lo completan.

Con una periodicidad de reuniones trimestral, se encarga, entre otras tareas, de la aprobación de los presupuestos, aprobación de los objetivos del Centro o la concesión de las certificaciones y las renovaciones de los certificados.

En cuanto a los cambios en su composición, como vocal representante del Colegio Brains, se ha incorporado José Javier Jiménez, que sustituye a Luciano Gómez. Mientras que por parte de Tecnatom, Juan de la Cruz Martínez hará lo propio con Ricardo Álava.

Desde el CERPER agradecemos a los vocales salientes su colaboración en el pasado y a los entrantes su disponibilidad.

Las actividades del Club DPD un espacio de referencia para la profesión en nuestro país

Alberto González
Director de Operaciones y TI
Asociación Española para la Calidad (AEC).
agonzalez@aec.es
www.linkedin.com/in/albertogonzalezmerino/

Desde la AEC llevamos ya cinco años promoviendo, a través del Club DPD y sus actividades, las buenas prácticas en la profesión, difundiendo conocimiento, experiencias y analizando tendencias de la mano de los mejores profesionales del ámbito de la protección de datos y de la seguridad de la información.

Las actividades del Club se han convertido en una excelente herramienta de difusión y aprendizaje, que lo consolidan como el espacio de referencia para la profesión en nuestro país.

Contar con la colaboración de Govertis, ahora integrado en Telefónica Tech, como partner estratégico, nos permite poder disponer de los mejores expertos y DPD´s referentes en la materia. Conjuntamente con el elenco de profesionales externos, que habitualmente nos acompañan en las diferentes ponencias y talleres de los que disfrutamos en los eventos, nos aportan sus conocimientos y experiencia en este espacio de relación de la AEC.

Actualmente, el Club DPD cuenta con más de 250 miembros y sigue ampliándose. Forman parte del mismo los DPD´s de las principales compañías y organizaciones del país, así como consultores y especialistas en la materia de múltiples empresas que operan en el sector. Tenemos la ambición de seguir creciendo y consolidando este espacio y para ello lanzaremos diferentes campañas de difusión y promociones en los próximos meses.

El pasado 24 de marzo el Club del DPD de la AEC celebró su 16º Insight (primero del 2022), teniendo comprometidos un total de cinco eventos a lo largo de este año para finalizar en diciembre con el que será ya el V Congreso del Club.

Como novedad, en esta última edición, y será así en adelante, hemos puesto en marcha la posibilidad de obtener certificados de asistencia a los eventos, al identificar a los participantes de manera fehaciente, lo que permite, entre otras cosas, que en aquellos Insights donde se aborden materias relacionadas con el esquema de certificación de la AEPD (que son casi todos), y para los DPD´s certificados, aportar los mismos de cara al proceso de re-certificación.

Igualmente, para aquellos miembros del Club que no pueden participar en directo en los eventos, existe la posibilidad de visionarlos en nuestro Canal AEC con posterioridad.

Una de las ventajas más destacadas que ofrece el Club DPD a sus miembros es la Biblioteca del DPD, una herramienta colaborativa de documentación muy útil para el día a día del trabajo de los profesionales, a la que recientemente se han añadido nuevos modelos de documentación de altísimo valor y disponibles para su descarga por parte de los miembros del Club. El acceso a la misma se puede llevar a cabo desde la web de la AEC, dentro del apartado de Espacios de Relación.

El Club DPD, cuenta también con un espacio de debate, una comunidad digital exclusiva para ellos en LinkedIn, donde se publican novedades, tendencias, información y artículos de interés en la materia, al igual que las últimas publicaciones del Blog del DPD AEC-GOVERTIS.

Por último, pero no por ello menos importante, la pertenencia al Club permite disponer de un descuento del 20% en los más de 28 cursos especializados en la materia que forman parte de la oferta formativa de la AEC, donde se han formado más de 1000 alumnos desde que esta disciplina forma parte de la asociación.

Desde la AEC, seguimos comprometidos con la Calidad en todas las áreas de gestión, fomentando la transmisión de conocimientos y buenas prácticas y creando espacios de relación referentes para todas aquellas organizaciones que se sumen a este compromiso.

CLUBDPDAEC

El Club DPD de la AEC celebra El "1º Insight Club DPD AEC 2022"

Comenzó con una bienvenida institucional a cargo de Alberto González, Gestor del Club DPD y director de Operaciones y TI de la Asociación Española para la Calidad; y Eduard Chaveli, Head of Consulting Strategy de GOVERTIS Telefónica Tech

El Club del DPD de la AEC arrancó la actividad anual con la celebración del "**1º Insight del Club DPD AEC 2022"** el pasado 24 de marzo a través de la programación del Canal AEC.

El evento, que pudo ser seguido en streaming, comenzó con una bienvenida institucional a cargo de Alberto González, Gestor del Club DPD y director de Operaciones y TI de la Asociación Española para la Calidad; y Eduard Chaveli, Head of Consulting Strategy de GOVERTIS Telefónica Tech.

La primera ponencia de la jornada estuvo a cargo de Ismael Simón Moreno, Legal Manager in Product Privacy de Telefónica Tech, que abordó la "**Transformación digital de la privacidad"** y el enorme reto de hacerla accesible al interesado de forma transparente. A continuación, Maite Sanz de Galdeano, abogada especialista en protección de datos y derecho digital, trató **"El contrato de suministro de bienes o servicios digitales a cambio de datos personales"** incluidos en la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Por último, y para concluir la primera parte del encuentro, Xaime Méndez, Senior Consultant de GOVERTIS Telefónica Tech, analizó los aspectos más relevantes del nuevo **"Esquema Nacional de certificación de responsables de Ciberseguridad"**.

Una vez concluida la sesión en abierto disponible para todos los interesados, se dió paso a un taller exclusivo para miembros del Club DPD en el que de forma práctica Leocadio Marrero Trujillo, Consultor y profesor especialista en seguridad y cumplimiento normativo TI, trató **"La nueva ISO 27002_22. Nuevos controles y su relación con el RGPD"** abordando las novedades y cambios en la estructura, objetivos y alcance, de la nueva norma ISO 27002:2022, así como los lineamientos con los requisitos en ciberseguridad y privacidad.

AENOR Confía
brains INTERNATIONAL SCHOOLS
TRIGO Global Quality Solutions
Johnson&Johnson
Medallia
THALES

Medallia

Medallia adquiere Thunderhead

Combinando los conocimientos sobre la experiencia de cliente y la eficaz gestión del journey, las organizaciones pueden tener en un solo informe, el análisis del customer journey para realizar interacciones en tiempo real y así mejorar las experiencias y su fidelidad

Medallia, Inc., líder mundial en experiencia de cliente y de empleado, ha anunciado la firma del acuerdo para adquirir Thunderhead, líder en tecnología empresarial para la gestión y el journey de la interacción en tiempo real. De esta forma, Thunderhead fortalecerá la capacidad de Medallia para impulsar los journeys y conversaciones individualizadas, en todos los canales online y offline, ayudando a los miles de clientes de Medallia para que continúen aumentando su lealtad a la marca, las ventas y el crecimiento sostenible.

"Continuamos abriendo el camino de la innovación para el mundo de la experiencia de cliente. Esta última adquisición está dirigida a las necesidades de las empresas pioneras, que buscan nuevas formas para hacer que los clientes se sientan reconocidos, sin importar dónde estén interactuando", indica Leslie Stretch, CEO de Medallia. Y añade, "la combinación de Medallia Experience Cloud y la tecnología abierta de Thunderhead para la interacción en tiempo real, ofrece una personalización basada en comentarios a gran escala. La capacidad de gestión del journey de Thunderhead garantiza que todas las empresas puedan aprovechar al máximo los datos del feedback de los clientes, para diseñar nuevos productos y servicios, y de esta forma ofrecer experiencias memorables a sus clientes".

Algunas de las mejores compañías a nivel mundial confían en la tecnología Thunderhead, entre las que se encuentran Cleveland Cavaliers, EnBW y Bosch. La plataforma integral Thunderhead ONE reúne aspectos de IOT, digitales, de contact centers y de interacciones offline para ofrecer experiencias personalizadas. "Medallia fue pionera en la gestión de la experiencia de cliente y continúa liderando esta categoría", matiza el CEO de Thunderhead, Glen Manchester. Asimismo comenta que "la capacidad de Medallia para capturar señales de una amplia gama de fuentes para hacer operativa la información e impulsar la acción, la sigue manteniendo a la vanguardia".

Glen Manchester pronostica que "la adquisición de Thunderhead por parte de Medallia, anuncia la próxima era de la experiencia de cliente. Fuimos pioneros en la idea de The Customer Operating System™, con nuestra plataforma con la participación del cliente en el Close the Loop impulsada por la escucha, el feedback y el aprendizaje continuo, todo accionado a través de nuestra fusión única de la gestión del journey y las interacciones en tiempo real (RTIM). Con Thunderhead, Medallia puede garantizar que cada aspecto del ciclo de vida del cliente (marketing, comercial, ventas y servicio) será una experiencia fluida, relevante y sin fricciones".

Se espera que la transacción se cierre en el primer trimestre de este año fiscal. Goldman Sachs & Co. LLC es el asesor financiero exclusivo de Thunderhead. Kirkland & Ellis LLP es el asesor legal de Medallia; y Allen & Overy LLP asesor legal de Thunderhead.

Thales

Thales realizará la modificación de las instalaciones de ERTMS, las comunicaciones y la energía de la nueva estación de Chamartín

La modificación de las instalaciones de ERTMS Nivel 1 y 2 (sistema europeo de gestión del tráfico ferroviario), las telecomunicaciones y la energía de la zona de Alta Velocidad de la estación de Madrid Chamartín Clara Campoamor, adjudicada por Adif Alta Velocidad a Thales, es necesaria para el nuevo diseño de la estación. Esta remodelación supondrá un importante aumento de la capacidad de la estación tanto en cuanto a tráfico, como a circulaciones y a viajeros, al contar con un total de seis vías adicionales para la alta velocidad y un nuevo edificio para el control de las mismas. Cuando las obras finalicen Madrid Chamartín Clara Campoamor será la mayor estación de ferrocarril de España y una de las mayores de Europa.

Con el objetivo de incentivar el uso del ferrocarril como medio de transporte esencial, sostenible y seguro y lograr un mercado único a nivel europeo, el 14 de diciembre de 2020 fue liberalizado el transporte ferroviario de pasajeros, lo que supone la entrada de nuevos operadores en los servicios de alta velocidad y larga distancia en el territorio nacional.

El nuevo diseño de la estación de Chamartín, que tiene como objetivo aumentar su capacidad para tráfico en ancho estándar y de este modo cubrir la demanda asociada a la liberalización del transporte de viajeros, hace necesaria la modificación de las instalaciones de ERTMS, comunicaciones y energía, una labor adjudicada a Thales por 8.664.295 euros (IVA incluido). La empresa, líder tecnólogo en la Alta Velocidad, tiene larga experiencia en este sistema, cuyo ejemplo más reciente es el tramo de alta velocidad Zamora-Pedralba, perteneciente al Corredor de Alta Velocidad Madrid-Galicia. Pero su experiencia con este tipo de vías se remonta 30 años atrás, puesto que lleva desde entonces haciéndose cargo de la señalización del AVE Madrid-Sevilla.

En el caso del nuevo Chamartín, su intervención se refiere a la modificación de las instalaciones del sistema de protección del tren ERTMS (niveles 1 y 2) para su adaptación al nuevo trazado de la AV. Pero Thales también se encargará de los sistemas de telecomunicaciones fijas. En concreto, de la ampliación del equipamiento de las comunicaciones (en fase 1); así como del equipamiento para el nuevo edificio técnico (en fase 2), donde se replican los equipos y desde donde se controlan las comunicaciones de todas las vías de Alta Velocidad de la estación.

En cuanto a los sistemas de energía —también a cargo de Thales—, se modificarán las instalaciones de energía, y se instalarán nuevos equipos de energía, Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (SAIs), acometidas y cables que alimentan los equipos de señalización, telecomunicaciones y sistemas auxiliares. La empresa también es responsable de la seguridad y la supervisión de las nuevas instalaciones.

La reorganización de Madrid Chamartín Clara Campoamor es un hito ferroviario al suponer un gran aumento de su capacidad en cuanto a tráfico, circulación de trenes y de viajeros.

El objetivo de la remodelación de la estación es aumentar la capacidad de tráfico en ancho estándar para cubrir la demanda asociada a la liberalización del transporte de viajeros, que dará entrada a nuevos operadores.

Aenor

Primera certificación de Buen Gobierno corporativo

AENOR acaba de lanzar la primera certificación de Buen Gobierno corporativo, basada en la metodología del Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC) creada por Villafañe & Asociados. Con ella las empresas pueden demostrar su desempeño en esta materia. Prosegur, Banco de Santander y Caixabank son las tres primeras organizaciones que ya han obtenido esta certificación.

Esta nueva certificación se ha desarrollado sobre una serie de métricas estandarizadas que miden el grado de cumplimiento en Buen Gobierno a partir de nueve variables, 41 indicadores y 165 criterios de evaluación. Estas nueve variables tocan aspectos como el Consejo de Administración desde diversos ángulos; la participación en la Junta General de Accionistas; la transparencia; y la sostenibilidad y gobernanza ESG (Environmental, Social and Governance).

La certificación de AENOR tiene como fundamentos la legislación española y el código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. El proceso de certificación permite, además, identificar las acciones de mejora de la gobernanza de una compañía y el impacto que tendría la implementación de cada una de ellas.

Para poder valorar el grado de consecución de cada una de las variables, mediante el análisis detallado de los indicadores que las componen, se realiza un riguroso y exhaustivo trabajo en dos etapas: análisis de la información pública; y análisis de información no pública y verificación de parte de la información pública. Esta segunda etapa se realiza mediante trabajo in situ en la organización. La puntuación final obtenida permite que las organizaciones se sitúen en uno de los tres niveles establecidos para el Índice:

- De 500 a 699 puntos (G)
- De 700 a 899 puntos (G+)
- De 900 a 1.000 puntos (G++).

El proceso de certificación permite, además, identificar las acciones de mejora de la gobernanza de una compañía y el impacto que tendría la implementación de cada una de ellas.

Trigo

Nuevas instalaciones Trigo Valladolid

TRIGO QUALITY IBERICA, compañía líder en ofrecer servicios globales de calidad, continúa ampliando su gama de servicios con la adquisición de instalaciones en el polígono del Brizo en Valladolid, con el objetivo de cubrir las necesidades logísticas de sus clientes.

Nuestro enfoque en el cliente nos ha llevado a conocer la necesidad de espacio que demandan muchas plantas de producción, para poder atender ciertos servicios de calidad en sus propias instalaciones. El hecho de poder contar con nuestras instalaciones, próximas a sus centros productivos, les permite liberar superficie ocupada y asegurarse que sus plantas solo contengan piezas libres de defectos.

Es conocido que los problemas de Calidad aparecen principalmente en los cambios de ritmo productivo como son lanzamientos de nuevos proyectos, paradas de producción imprevistas, averías de máquina, sustituciones de personal, cambios de variante, etc..

Nuestra misión es ofrecer al cliente soluciones con el objetivo de que no vea afectado sus resultados.

Vithas: *la calidad como condición necesaria para una óptima experiencia paciente*

MARÍA JOSÉ BASANTA FELPETO

Directora corporativa de Experiencia Cliente
Vithas

Contacta:

www.linkedin.com/in/maría-josé-basanta-felpeto-87a08049

Vithas está compuesta por 19 hospitales y 22 centros médicos, y lo formamos 11.300 profesionales. En el año 2021 atendimos más de 5 millones de actos médicos y sabemos que el 56% de nuestros clientes son mujeres y un 44% hombres, el 13% de los cuales son menores de 14 años. También sabemos qué especialidades son más demandadas en cada lugar, y en base al análisis de la información apostamos por nuevos servicios o reforzamos los existentes para adaptar nuestra oferta a las expectativas de nuestros clientes.

Un ejemplo de ello es la reciente creación del Instituto Cardiovascular Vithas de Madrid, primero de una red de institutos de especialidades de alta demanda con los que desarrollamos un innovador modelo asistencial caracterizado por la transversalidad y la ubicuidad, pues todos ellos tendrán tantas sedes como hospitales Vithas deseen incorporarse.

En 2019 se produce un cambio en la dirección general de la empresa, al frente de la cual está el **Dr. Pedro Rico, que decide elevar la Experiencia Paciente al rango de dirección corporativa** y, por tanto, integrante del comité de dirección del Grupo. Es una apuesta clara por contar con la voz del paciente en las decisiones del principal órgano de gobierno de Vithas, única organización sanitaria que ha hecho algo así. En nuestra opinión, fundamental que las marcas que apuestan por la diferenciación en experiencia cliente incorporen estos puestos en los comités de dirección, es la manera de garantizar que el cambio se hace, pensando en la persona y no por la persona.

En **2020 constituimos el Comité de Experiencia Paciente** en el que la dirección general junto con otras 9 direcciones más de diferentes áreas de la compañía nos reunimos cada mes para analizar resultados de satisfacción e índices de fidelización, además de definir y apoyar los proyectos

que los directores gerentes, junto con sus equipos directivos, comparten de mejora continua de sus unidades. En Vithas hemos puesto en marcha proyectos que requieren de base de una profunda transformación de revisión de procesos y adaptación o cambio en la tecnología.

De todos es sabido que **el motor que mueve la experiencia de cliente es la cultura de la empresa:** todo el personal debe estar al tanto de que la cultura del cliente es un pilar estratégico que apalanca la sostenibilidad del negocio. La cultura del cliente es, de hecho, una suma de pequeños detalles que representa la calidad y fluidez de la experiencia y ésta retorna en la generación de fidelidad con la marca. Partimos de un principio fundamental: para conseguir una buena experiencia cliente, el paso previo es conseguir una buena experiencia de empleado, es en ese momento cuando los profesionales se convierten en los primeros embajadores de su empresa.

A lo largo del año pasado se han realizado talleres de co-creación en los que profesionales y pacientes diseñan el **patient journey** de las urgencias de Vithas. De **estos talleres por los que han pasado más de 400 profesionales y 150 pacientes sale el modelo de urgencias que los pacientes nos invitan a ofrecer y que incluye el rediseño de determinados procesos o puntos de contacto, de los espacios, marketing sensorial, etc**. En 2022 continuamos **este programa de cambio cultural al que llamamos "Experiencias Vithales",** definiendo el camino del paciente ideal en consultas externas, cirugía ambulatoria y hospitalización, que son tres momentos críticos de la asistencia sanitaria.

Es **Vithas One** sin duda nuestro gran **proyecto de transformación digital** en la manera de relacionarnos con nuestros pacientes, en el que nos valemos de la tecnología para impulsar el cambio. En breve, todos »

La apuesta de Vithas por la calidad se traduce en modelos asistenciales innovadores como el Instituto Cardiovascular Vithas

Talleres de ExP entre pacientes y profesionales de Vithas Lleida

Talleres de ExP entre pacientes y profesionales de Vithas Castellón

A lo largo del año pasado se han realizado talleres de co-creación en los que profesionales y pacientes diseñan el patient journey de las urgencias de Vitha

» los hospitales y centros médicos Vithas estarán trabajando con nuevos sistemas de información y revisados sus procedimientos para que los profesionales puedan desarrollar su actividad de manera más eficiente, y a su vez, la medicina para los ciudadanos sea cada vez más accesible y ubicua. Tener HCE (Historia Clínica Electrónica) y bases de datos unificadas en el grupo, o simplificar los procedimientos administrativos a nuestros pacientes e incluso que los gestionemos para ellos evitando que el paciente tenga que preocuparse por las gestiones burocráticas, son solamente una muestra de lo que supondrá Vithas One.

Vithas apuesta firmemente por mejorar la accesibilidad de sus clientes a la medicina, que es uno de los principios básicos de la calidad. En 2021 abrimos las puertas de **OK Vithas, un centro de relación cliente** que viene a apoyar a todos los centros en dar soporte con una amplia cartera de servicios no presenciales (cita previa, soporte a usuario digital, planificación de agendas médicas y próximamente servicios de asesor médico). Más de **120 profesionales al servicio de la atención al cliente** se incorporan a Vithas en este centro de nueva creación, que proporciona a los clientes una relación omnicanal con nuestra compañía.

Muchos estudios apuntan que el cliente promedio usa una media de 4 canales diferentes para ponerse en contacto con las marcas que usa, y quiere una atención coherente y rápida, elija el canal que elija. Ok Vithas aporta esa relación consistente que mejora la accesibilidad y atiende a nuestros pacientes sea cual se el canal prevalente de uso. Como datos destacados, hoy en día en Vithas el 20% de las citas se gestionan on line, el 30% por teléfono y un 50% en canales presenciales. El área privada web/APP se abre renovada y, **en menos de 2 años**, cuenta con **más 550 mil usuarios digitales**.

Las empresas tenemos la oportunidad de crear una relación íntima y estrecha con los clientes desde la virtualidad y la

utilidad que proporcionan estos hallazgos de **comunicación en tiempo real**. Así pues, configurar, crear, innovar y **mejorar la experiencia en servicios** y comunicación a lo largo del recorrido del cliente se convierten en el reto de los próximos años. Desde **OK Vithas** estaremos preparados para abordarlos, empezaremos por monitorizar en tiempo real la actividad de nuestros centros con la creación de un **command center. El servicio sanitario resultará efectivo** siempre y cuando quien esté al frente de la toma de decisiones analice el sistema de trabajo para ofrecer la atención adecuada al paciente, y esto redunda en mejor servicio y experiencia sin duda.

Los profesionales debemos desempeñar nuestra labor cumpliendo protocolos y estándares de calidad técnicos asistenciales, y para liderar esta área se incorpora **Eva María Sáez como directora de área de Calidad y Seguridad del Paciente**, dentro de la dirección corporativa Asistencial, de Calidad e Innovación, y uno de los miembros del Comité de Experiencia Paciente. El resultado final del servicio que ofrecemos está sustentado y avalado por los mejores estándares de calidad con certificaciones y la prestigiosa y exigente acreditación sanitaria de la Joint Commission International.

Vithas consolida y despliega así una **estrategia de calidad basada en la seguridad del paciente y la sostenibilidad del modelo asistencial**, siendo el denominador común de todos los servicios que prestamos, enfocados a satisfacer las necesidades de los pacientes y la sociedad.

Nuestro compromiso es seguir dedicándonos a implementar la cultura y mejora de la calidad asistencial con una visión holística y la mirada puesta en **nuestro principal objetivo: el cuidado de la salud y el bienestar de nuestros pacientes,** que constituyen el centro, principio y fin, de nuestra actividad, y nuestro verdadero valor diferencial como uno de los principales líderes de la sanidad española.

Zona pediátrica de las recién estrenadas urgencias del Hospital Vithas Madrid La Milagrosa

OK Vithas, un centro de relación cliente

En 2021 abrimos las puertas de OK Vithas, un centro de relación cliente que viene a apoyar a todos los centros en dar soporte con una amplia cartera de servicios no presenciales

Organizaciones centradas en las personas CX 5.0

CYNTHIA ROTIVAL

Head of Quality and Customer Experience
Arval BNP Paribas Group

Contacta:

www.linkedin.com/mwlite/in/cynthia-rotival-01555712

En un mundo en constante transformación, que implica profundos cambios de comportamiento, es nuestro deber poner a las personas que acompañan e impulsan este cambio en el centro de nuestras prioridades. Cada uno de nuestros empleados y clientes son claves para el éxito de la evolución de nuestra sociedad. La transformación se consigue escuchando activamente sus emociones y experiencias, y cuestionándonos constantemente para adaptarnos a cada situación.

Una visión común: 'Arval Beyond'

Arval presentó en 2019 el plan 'Arval Beyond', una hoja de ruta para los próximos cinco años que inaugura una nueva era. Arval Beyond supone una visión común para todos los empleados y nos permite trabajar juntos en la transformación, con nuevas perspectivas y oportunidades. Esta visión ha sido definida por los equipos de Arval junto a nuestros clientes, mediante la puesta en común de iniciativas para ofrecer soluciones de movilidad más completas y totalmente adaptadas a sus necesidades.

Con nuestra estrategia global 'Arval Beyond' queremos liberar todo nuestro potencial, ir más allá para convertirnos en el referente de la industria en soluciones de movilidad sostenible. Queremos ofrecer soluciones de valor añadido a todos los públicos basándonos en las experiencias con nuestros clientes, nuestra capacidad de transformación, la pasión con la que trabajamos y nuestra experiencia de movilidad integrada.

Un objetivo transversal: el cliente y su experiencia en el centro de nuestro día a día

La experiencia del cliente es el resultado de todas sus interacciones con la empresa: no sólo con los equipos de primera línea, sino con todos los departamentos. La comunicación entre todos ellos y el deseo compartido de ofrecer un servicio de calidad es fundamental, ya que hoy en día los clientes no compran un producto, sino una experiencia, un

Cada uno de nuestros empleados y clientes son claves para el éxito de la evolución de nuestra sociedad. La transformación se consigue escuchando activamente sus emociones y experiencias, y cuestionándonos constantemente para adaptarnos a cada situación

socio que les acompañe cada día en la búsqueda de soluciones a sus problemas cotidianos. Este mensaje clave debe ser interiorizado por todos los que formamos Arval, para que cada persona pueda aportar su experiencia y así ofrecer un servicio acorde con las expectativas de cada uno de nuestros clientes. Y es que son las diferentes visiones, experiencias y conocimientos los que nos enriquecen. En Arval los clientes están en el centro de nuestro día a día. Queremos que todos nuestros colaboradores entiendan que forman parte de un conjunto y que sepan que su labor es clave, ya que todos somos protagonistas de la experiencia que ofrecemos a nuestros clientes.

Una cultura de empresa diferencial y arraigada para predicar con el ejemplo

Son las pequeñas cosas que hacemos cada día las que transforman el servicio y la atención que ofrecemos a nuestros clientes. En Arval estamos convencidos de la importancia de predicar con el ejemplo, desde nuestro Director General, Miguel Cabaça, hasta nuestros directivos, pasando por cada uno de nuestros empleados. Mostrando disponibilidad, compromiso, confianza, respeto, empatía y amabilidad en nuestras interacciones internas, transmitimos los mismos valores a nuestros clientes, transformando su relación con nosotros en una experiencia única y ofreciendo la atención esperada. Al final, lo que recibimos es lo que damos.

Definir los customer journeys para hacer de cada interacción un 'efecto WOW'

Es importante tener en cuenta los sentimientos y emociones del cliente en cada producto y servicio; ponernos en su lugar para vivir su experiencia, dedicar el tiempo necesario a escucharle y considerar que todos los comentarios recibidos son una oportunidad para mejorar. En un mundo cada vez más digital, las interacciones son valiosas y constituyen un momento clave para diferenciarnos. Escuchando activamente la voz de nuestros clientes podemos encontrar la solución adecuada a sus necesidades. La experiencia del cliente es una combinación de hechos y emociones: es importante mirar más allá de las palabras y tener en cuenta el tono y la situación de cada persona. Es fácil confundir la eficiencia con la calidad del servicio. Sin embargo, ambos no son incompatibles si le otorgamos importancia a la humanización de cada interacción y a la búsqueda constante de soluciones ágiles.

Sobre todo, esa experiencia debe ser flexible y personalizada, con soluciones adaptadas a cada cliente. Es la actitud de cada empleado la que hace que las organizaciones se diferencien y cumplan con su propuesta de valor y su misión: estar al lado del cliente en cada momento.

Dos caras de la misma moneda

PALOMA BREVA

Directora de Marketing para el Sur de EMEA
Medallia

Contacta:

www.linkedin.com/in/palomamunozbreva

Jack Ma y Richard Branson, dos de las figuras de mayor renombre del mundo, tienen mucho en común -basta con ver el imperio empresarial con el que cuentan ambos a sus espaldas-, pero, a la vez, sostienen un debate, probablemente sin ser plenamente conscientes, que afecta a la manera en la que entendemos las organizaciones.

El fundador de Alibaba, la gran plataforma de ecommerce china, opina que "los clientes son lo primero. Los empleados, lo segundo. Y, solo en tercer lugar, vienen los accionistas". El creador del gigante polifacético Virgin, en cambio, difiere en su postura y es partidario de dar un giro a esta afirmación. "Los clientes no son lo primero. Lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes". Dos caras de una misma moneda.

¿Quién tiene razón? Clientes o empleados, ¿a quién debemos cuidar con más esmero y adjudicar ese primer puesto privilegiado? ¿Realmente podemos pensar en el cliente final sin haber prestado previamente atención a las inquietudes de nuestros propios empleados? Nosotros lo tenemos claro: ¿por qué elegir? Queremos tenerlo todo.

Somos personas

Status quo. El quid de la cuestión reside en el equilibrio. Somos ambas caras de una misma moneda, ambos lados de un folio. Cambiamos

de clientes a empleados, de empleados a clientes, en función del momento y la circunstancia.

Porque al final, somos sencillamente personas. Nada más y nada menos. Y es precisamente esta óptica la que debe transformar la relación que desde nuestra organización forjamos con ambas figuras. El lado de la moneda en que se encuentre esa persona es indiferente. Tenemos que saber escucharla, entenderla y actuar en consecuencia. Porque, ante todo, somos personas.

Independientemente de en qué situación y rol estamos, tenemos emociones y anhelos y las organizaciones tienen la oportunidad de gestionarlas para ofrecer mejores experiencias y, en definitiva, obtener mejores resultados.

Voz del cliente, voz del empleado… ¡voz de la persona (VoP)!

Por ello, las emociones han de jugar un papel protagonista. De hecho, el peso de la parte emocional en las decisiones es mucho más grande de lo que puede parecer intuitivamente.

Hace unos pocos años, el neurocientífico Antonio Damasio realizó un descubrimiento extraordinario acerca del funcionamiento de nuestro cerebro que empezó a derribar la idea de que somos tan racionales como pensamos al tomar decisiones. Damasio estudiaba a las personas que sufrían un daño en la parte del cerebro donde se generan las emociones, descubriendo que parecían normales, excepto por dos cosas: por un lado eran incapaces de sentir emociones, y por otro y más importante: eran incapaces de tomar decisiones.

Escuchar la voz de las personas, y lo que es más importante, ser capaz de implementar medidas para mejorar, es lo que nos lleva a obtener resultados, si bien también precisa de ciertas herramientas.

Estas herramientas para captar esa voz han evolucionado mucho en tan solo unos pocos años y han ido adaptándose a los cambios constantes de la sociedad. Pero, si todos somos personas, ¿por qué no aplicar esas mismas herramientas para escuchar a clientes y empleados por igual?

> ¿Quién tiene razón? Clientes o empleados, ¿a quién debemos cuidar con más esmero y adjudicar ese primer puesto privilegiado? ¿Realmente podemos pensar en el cliente final sin haber prestado previamente atención a las inquietudes de nuestros propios empleados? Nosotros lo tenemos claro: ¿por qué elegir? Queremos tenerlo todo

Hoy tenemos herramientas como *Speech*, que permiten recopilar todas las interacciones de voz de los clientes y, además, hacerlo a gran escala con millones de llamadas. O como Social, que captura las emociones de los clientes allí donde se producen: en las redes sociales. Y estas herramientas se pueden utilizar para escuchar tanto a clientes como a empleados, y en ambos casos nos van a proporcionar información relevante que nos lleve a la mejora continua.

Trata a tus clientes como invitados, y a tus empleados, también. Como personas, en definitiva. Cambia el control por la confianza, atiende y comprende sus expectativas, escucha sus necesidades.

Para llevar a cabo esa escucha activa y sincera, debemos encontrar en la tecnología nuestro amigo más íntimo. Un aliado imprescindible, que debe acompañarnos durante todo el recorrido para aportar valor a nuestra organización; más aún, en un entorno tan disruptivo y cambiante como el que nos encontramos inmersos.

Un camino que debe hacerse desde la pura honestidad. Resulta primordial andar junto a una tecnología que nos ayude a construir unos valores que conecten con las dos caras de la moneda: clientes y empleados. Entender el comportamiento humano nos debe llevar no solo a escuchar la voz de las personas, sino también a fijarnos en lo que llamamos sus señales: esa información que se muestra pero no se verbaliza. En muchas ocasiones el »

Está bien tratar a los clientes como invitados. Pero es mucho mejor tratar a todos, clientes y empleados, como personas. Porque todos somos las dos caras de una misma moneda

» comportamiento nos dice una cosa y las palabras otra diferente, y esa contradicción es inherente a la naturaleza humana.

EX + CX = Experiencia de Marca

Existe un innegable círculo virtuoso entre clientes satisfechos y empleados contentos. Los empleados motivados, inspirados y cuidados crean mejores interacciones con los clientes, lo que da pie a una gran experiencia de marca.

El EX (Employee Experience) impacta de manera abrupta en el **CX (Customer Experience)**, construyendo una cultura corporativa donde convergen fortalezas tan deseadas como liderazgo, eficiencia y compromiso. Y este impacto puede cuantificarse: un punto de eNPS puede convertirse en cinco puntos de NPS.

Por ello, la voz de los empleados influye inevitablemente en nuestros programas de Experiencia de Cliente. El engagement de nuestros trabajadores es primordial para la satisfacción del cliente y su feedback para con nosotros es fundamental a su vez para dicho engagement. Así de sencillo, sin rodeos.

Apuesta por la simbiosis

Está muy bien recoger todo tipo de información y disponer de diferentes métricas, pero lo relevante es lo que hacemos después con ellas. Por tanto hay que afrontar uno de los mayores retos: comprender a esas personas y entender sus circunstancias y emociones. Sistemas como Text analytics ayudan a "leer" toda la información que proporcionan las herramientas de escucha, y a convertir esa información en insights accionables. Esta misma lógica se aplica tanto a clientes como a empleados.

Aun así, continúa siendo un desafío para muchas organizaciones aunar EX y CX en un solo combo. Algunas de las dificultades más comunes para apostar por esta relación holística son, entre otras, la utilización de programas heterogéneos de software para **Employee Experience y Customer Experience** o la falta de comprensión de cómo cada estrategia repercutirá en la otra. Al igual, la falta de priorización por parte de la dirección ejecutiva de la organización, resulta una piedra que es necesario esquivar.

¿Cómo alcanzar, por tanto, esa simbiosis? Desde Medallia consideramos vitales 2 puntos:

Amplía tu campo de visión. La mirada del cliente es tan solo la mitad de la imagen. La imagen completa viene de la combinación cliente-empleado. Ten en cuenta ambas voces sobre lo que ocurre en tu organización, mezcla ambas posiciones y, a partir de los resultados, construye y mejora tu esqueleto empresarial.

→ **Aúna las distintas voces**. Unifica datos de EX y CX en una única plataforma que permita una mejor correlación entre el conjunto. El análisis con Inteligencia Artificial resulta más potente cuando se combina simultáneamente el feedback de los clientes y el de los empleados.

Dos caras de la misma moneda

Las compañías más prestigiosas y con una clara visión de futuro, lo tienen claro. Invierte esfuerzo en la experiencia de tus empleados y estos brindarán experiencias excepcionales a los clientes.

Ofrecer un buen trato a las personas no es Experiencia de Empleado, es una obligación moral. De lo que se trata es que los empleados vivan una experiencia coherente en emociones y valores con la experiencia que queremos que entreguen a los clientes. No podemos esperar que los empleados generen momentos wow si jamás viven ninguno dentro de la empresa en la que trabajan. Si queremos que la experiencia que perciben los clientes sea de cercanía y transparencia, es imprescindible que ambas cosas sucedan dentro de la compañía.

Está bien tratar a los clientes como invitados. Pero es mucho mejor tratar a todos, clientes y empleados, como personas. Porque todos somos las dos caras de una misma moneda.

MATRÍCULA 2022 2023

ABIERTA

brains INTERNATIONAL SCHOOLS

Dare to be You!

COLEGIO BRAINS

MENS SANA IN CORPORE SANO

Brains International School Las Palmas de G.C.
Pº Tomás Morales, 111 (Nursery)
C/ Pérez del Toro, 72 (Primary)
35004 Las Palmas de Gran Canaria
Tel.: 928 29 64 44

Brains International School Telde
Carretera de La Pardilla Km 1,7
35213 La Pardilla (Telde) Gran Canaria
Tel.: 928 50 61 14

Brains International School Conde de Orgaz
C/ Frascuelo, 2, 28043 Madrid
Tel.: 91 388 93 55

Brains International School María Lombillo
C/ María Lombillo, 5 y 9, 28027 Madrid
Tel.: 91 742 10 60

Brains International School La Moraleja
C/ Salvia, 48, 28109, Alcobendas, Madrid
Tel.: 91 650 43 00

www.colegiobrains.com

Las personas, el punto de partida de la calidad en las organizaciones

MIQUEL JORDÀ

Presidente y CEO
Eurofirms Group

Las personas somos el centro de cualquier organización y de nosotros, y de las competencias y compromiso que tengamos con lo que hacemos, dependerá la calidad de los servicios o productos que ofrezca. Los empresarios y líderes de las compañías tenemos la responsabilidad de crear proyectos que sean ilusionantes y que contribuyan a aflorar la mejor versión de los profesionales que trabajan en ellas. Un modelo humanista, en el que el propósito empresarial se centre en aportar valor a la sociedad, atendiendo al bienestar de las personas, no sólo es posible, sino que es deseable y rentable. Esta manera diferente de hacer las cosas marca la diferencia y ayuda a construir proyectos ilusionantes que consiguen atraer talento, reducir la rotación, aumentar el crecimiento empresarial y mejorar la sostenibilidad.

Generar proyectos ilusionantes, debería ser la prioridad de todos los empresarios, directivos y líderes de las organizaciones que estén preocupados por la calidad de sus productos y servicios y por la sostenibilidad de su organización. Las personas somos el eslabón previo, y sin nuestra participación ninguna empresa podría desarrollar su actividad de manera eficiente.

Más allá de las empresas puramente materialistas, orientadas únicamente a la rentabilidad, en las que las personas somos consideradas "recursos" para obtener beneficios, existe otro modelo de compañía más humanística, cuya misión o propósito es aportar valor a la sociedad, y conseguir el bienestar de las personas que la integran y con las que se relaciona, considerando el ebitda como un recurso para conseguir dicho propósito.

Éste último modelo es el que nosotros llevamos aplicando 30 años con gran éxito, y creemos que poco a poco se irá extendiendo, no solamente porque es un modelo más justo y sostenible, sino porque la evolución de la disponibilidad de personas con las competencias que necesitamos en las empresas se tornará progresivamente más complicado. Son muchas las compañías que ya se están viendo en dificultades para incorporar al talento adecuado, debido sobre todo a la escasez de determinados perfiles en el mercado. Si a ello añadimos que las nuevas generaciones valoran en sus opciones el propósito que tenga la empresa ofertante, las organizaciones que no sean atractivas para trabajar estarán cada vez más lejos de conseguir atraer y comprometer a los mejores profesionales. En este contexto, generar un propósito de empresa que vele por la sostenibilidad y el bienestar social, así como una cultura corporativa saludable, es imprescindible.

La calidad, en definitiva, pasa antes por las personas y, para atraerlas y comprometerlas, no hay otro camino que construir proyectos ilusionantes

Crear entornos de trabajo en los que se fomente el respeto, la responsabilidad, la transparencia y en los que se empodere a las personas para sacar lo mejor de sí mismas, es el único camino. El potencial que cada profesional lleva dentro aflora y da los mejores resultados cuando se le dota de un ambiente agradable, en el que se fomente la responsabilidad individual y la confianza. La motivación y el compromiso de las personas es directamente proporcional a la percepción del buen ambiente de trabajo y de la calidad de las relaciones interpersonales que se establezcan en el entorno laboral. Presionar y controlar en exceso puede que de resultados a corto plazo y en determinados casos, pero, a la larga, quema a los profesionales y no les motiva para dar lo mejor de sí mismos. En cambio, cuando a una persona responsable se le da autonomía, confianza y se la acompaña adecuadamente, sus resultados no tienen límites y se genera un compromiso y una entrega con el proyecto a largo plazo.

Además, tenemos que ser capaces de detectar cuáles son las fortalezas y competencias de los profesionales de nuestro equipo humano y, con este conocimiento, elegir el mejor lugar para cada uno de ellos. Cuando cada miembro del grupo es consciente de sus puntos fuertes y diferenciales y sabe dónde puede sumar, aportar y ser útil, el resultado es un trabajo y servicio de calidad.

Nosotros empezamos con una cultura informal, centrada en cuidar a las personas, y la hemos evolucionado con el tiempo a la actual política de liderazgo por valores. Somos una de las pocas empresas del sector que no tiene objetivos cuantitativos, ni salarios variables y que apuesta por la autogestión antes que por la fiscalización de nuestros empleados. Además, tenemos una organización muy plana, lejos de jerarquías y fomentamos la colaboración y el acompañamiento a las personas. Y, para que dicha fórmula funcione, los líderes debemos realizar antes un trabajo previo para determinar nuestra estrategia y concretar con qué valores queremos identificarnos, cuál es nuestro propósito, qué es aquello que nos mueve. Y estar convencidos de ello, para ser sus mejores embajadores ante nuestros equipos. Una vez sentemos estas bases, también es nuestra obligación proporcionar las herramientas y recursos necesarios para construir un entorno laboral pensado para el pleno desarrollo de las personas.

Esta fórmula a nosotros nos ha dado excelentes resultados. “People first” no es solo nuestro lema corporativo, sino que va mucho más allá. Es nuestra cultura de empresa y la forma que tenemos de entenderla, y que venimos implementando a lo largo de nuestros 30 años de historia. Contar con un equipo motivado y comprometido para hacer el trabajo bien hecho ha sido clave para el éxito de nuestra compañía y, sin la aportación de estas personas, cada una desde su ámbito, nunca hubiéramos conseguido ser la primera compañía de gestión del talento de capital nacional en nuestro país.

Me gustaría destacar también la labor de nuestra fundación, a través de la cual ponemos nuestro granito de arena para conseguir la contratación de personas con discapacidad en el mercado de trabajo y la construcción de entornos inclusivos.

La calidad, en definitiva, pasa antes por las personas, y para atraerlas y comprometerlas, no hay otro camino que construir proyectos ilusionantes.

Los seguros orientados a personas

LUZ NAVARRO GARCÍA
Head of Market Research & Quality
AXA España

Contacta:
www.linkedin.com/in/luz-navarro-garcía-a80b156

Las personas son la esencia en el sector seguros y en cualquier otra realidad, así que la clave es descubrir cómo proporcionarles lo que necesitan y dárselo: la escucha humana y proactiva.

Además, en una sociedad que ya vivía una transformación y que se está viendo sacudida por fuertes turbulencias, hay un ingrediente que cobra más fuerza cada día: una capacidad de adaptación excepcional.

Es el momento de proporcionar experiencias que refuercen a las *personas* y a una sociedad que lo necesita.

¿Cuál es la piedra angular de los seguros?

Los productos aseguradores, la gestión de los siniestros, los indicadores de negocio, la marca, las promociones…todas son herramientas clave para ofrecer una experiencia extraordinaria a las personas, que son verdaderamente la pieza fundamental. Me refiero por supuesto a los clientes, pero también a quienes viven la experiencia aseguradora con ellos: su entorno, el mediador, las plataformas, los reparadores y todos los empleados del sector asegurador. Y cuando hablamos de personas no hablamos únicamente de particulares, porque son esas mismas ***personas*** las que dirigen empresas o negocios convirtiéndose en personas también jurídicas.

Pero ¿Cómo garantizar que nos orientamos a las personas y a una experiencia aseguradora diferencial?

1. Escucha proactiva

En primer lugar debemos escuchar y entender sus necesidades y su nuevo entorno.

En AXA somos muy conscientes de que nuestro propósito es trabajar por el desarrollo de la sociedad protegiendo lo que importa y para ello debemos empezar por la escucha activa y proactiva.

A partir de programas específicos contamos con el feedback de estas personas; hemos aprendido a interpretarlo y a activar los mecanismos necesarios para dar respuesta tanto a nivel individual como colectivo, y por supuesto a basarnos en esta voz para marcar y adaptar nuestra estrategia. Incluso colaboramos con los propios clientes co-creando juntos. Después, volvemos a hablar con ellos sobre los prototipos que hemos diseñado para garantizar que las soluciones se adaptan a sus necesidades. Los clientes así lo reconocen en las diferentes encuestas que desarrollamos.

2. Paso a la acción

Frente a esta comprensión de lo que viven las ***personas*** hay que actuar garantizando que proporcionamos la experiencia que necesitan y que ellos así lo perciben.

Existen diferentes tipos de actuaciones para resolver las dificultades detectadas.

- **1. A nivel individual:** en compañías de seguros con la suficiente experiencia los procesos existentes son muy sólidos, pero al enfrentarnos a numerosas casuísticas y a emociones de personas en ocasiones los clientes no quedan satisfechos. En estos casos hay que tratar de actuar de forma personalizada sobre las necesidades del cliente individual.

  También debemos decidir cómo cuidar a las ***personas*** contentas con su aseguradora para mantener o incrementar ese vínculo, o incluso cómo actuar con aquellas que declaran una opinión más neutra de la compañía.

- **2. A nivel colectivo:** hoy ya muchas compañías utilizamos como apoyo la analítica y la Inteligencia Artificial, y una de sus aplicaciones es identificar casuísticas (tipos, zonas, momentos…) en las que con alta probabilidad se producen insatisfacciones. En estos casos podemos adelantarnos activando los mecanismos necesarios para corregirlas y/o comunicándonos con estos clientes para ayudarles, informarles o incluso disculparnos.

- **3. A nivel global:** en ocasiones varios clientes nos ayudan a identificar la necesidad de realizar transformaciones estructurales, y especialmente ante momentos de grandes cambios como el que estamos viviendo. A este nivel es importante no realizar modificaciones aisladas sino un ***replanteamiento holístico del Customer Journey,*** con la participación organizada de todos los equipos de la compañía. No olvidemos que debemos reaccionar tanto ante inconsistencias o insatisfacciones, como evolucionar continuamente hacia modelos más adaptados a las nuevas tendencias que incluso sorprendan a las personas y les proporcionen esos momentos agradables que tanto necesitamos.

> Tenemos que levantar la mirada en todo momento y pensar en esa experiencia que van a vivir las personas que interactúan con nosotros: así estamos seguros de cumplir nuestro propósito

AXA, como el conjunto del sector asegurador, desarrolla iniciativas en este sentido con foco en el rediseño de la experiencia del empleado, de los Customer Journeys y de la comunicación con clientes; con el apoyo de la dirección y con una única misión: garantizar la máxima satisfacción de los clientes en todos los momentos de su vida.

3. Capacidad de adaptación excepcional

Ya vivíamos en un mundo de transformación digital y globalizado. La pandemia y el actual conflicto bélico (con sus consecuencias a corto/medio plazo) han ***incrementado exponencialmente esa velocidad de transformación*** e incluso han añadido nuevos elementos al entorno de la sociedad. Así, el sistema descrito anteriormente requiere considerar, cuidar y potenciar especialmente algunos aspectos clave en esta nueva realidad.

Las compañías de cualquier sector debemos ser más ***humana***s que nunca, más ***ágiles y digitales*** pero sin olvidar la disposición a ese trato personal especialmente en determinados momentos. En nuestro caso tenemos muy presente esta necesidad de un entorno mixto, ***"Phygital"*** (físico + digital), contando con una extraordinaria Red de Mediación.

Además y siendo conscientes de que hablamos de Personas que vivimos un momento difícil, debemos estar preparados para responder a esas necesidades excepcionales de confianza, de personalización, de información, de sencillez, de flexibilidad y de sostenibilidad.

En definitiva, el sector asegurador es complejo, pero también sabemos que es un sector fundamental para el desarrollo de la sociedad y de las personas. Este desarrollo se apalanca en Personas, Personas más seguras que se apoyen y confíen en su aseguradora porque les proporciona experiencias auténticas, que dan respuesta a sus necesidades, coherentes, positivas, de calidad y que les hacen sentir especiales.

Para ello no tenemos que trasladar abiertamente nuestros mecanismos internos ni pensar únicamente en ellos, tenemos que levantar la mirada en todo momento y pensar en esa experiencia que van a vivir las personas que interactúan con nosotros: así estamos seguros de cumplir nuestro propósito "trabajar por la sociedad protegiendo lo que importa".

Experiencia de Cliente y Excelencia en el servicio

SERGIO GONZÁLEZ

Coordinador de Marketing y Desarrollo de Negocio

AENOR

Contacta:

www.linkedin.com/in/sergiogonzalezfernandez/

La libertad de elección sobre un amplísimo abanico de productos y servicios actual hace que las organizaciones pongan al cliente en el centro de su negocio. Hoy, la experiencia ofrecida al cliente es clave para asegurar el éxito. No se trata solo de ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades, hay que ofrecer experiencias excepcionales. Y, para cumplir con este objetivo, AENOR es un fiel aliado de las organizaciones. En la plataforma de confianza "Gestionar servicios con excelencia" reúne diferentes soluciones que ayudan a las organizaciones a cumplir sus objetivos relacionados con la experiencia de cliente.

Nuestro mundo ha cambiado. Siempre ha habido competencia, el comportamiento de los clientes ha ido evolucionando con la sociedad, pero nunca de manera tan profunda o rápida. Al fin y al cabo, la combinación de nuevas tecnologías, nuevas tendencias, nuevos escenarios postpandemia o características inherentes a nuestra sociedad como la mayor información y transparencia que tenemos los clientes, ha dado lugar a una libertad de elección sobre un abanico amplísimo de servicios y productos como nunca se ha visto.

Para poder tener éxito en la intrincada selva de la competencia las empresas suelen poner al cliente en el centro de su negocio. O llegar a compromisos de calidad con él. O enfocar su organización a cumplir sus expectativas y/o a lograr una alta satisfacción. Sin embargo, en el escenario actual, parece razonable que sea la experiencia ofrecida al cliente la clave para asegurar el éxito en este empeño. Es esencial ofrecer un producto o servicio que no sólo satisfaga las necesidades del cliente, sino que vaya un paso a más, orientando la propia gestión de la organización hacia un modelo en el que el cliente sea el pilar esencial.

Es decir, cada vez adquiere mayor relevancia proveer al cliente de experiencias excepcionales dentro de su vivencia durante la prestación el servicio. El mismo cliente que, mediante su opinión sobre el producto o servicio, condicionará a clientes existentes y potenciales. Cada compra y cada hito en el viaje del cliente es el momento de la verdad.

Por lo tanto, ya no es suficiente que las organizaciones presten los servicios y productos básicos esperados por los clientes. Para tener éxito y estar por delante de los competidores, es esencial identificar el viaje del cliente, asegurar la prestación de un servicio de calidad, pero teniendo en cuenta la experiencia integral del cliente y la provisión de experiencias que marquen esos momentos de la verdad que todos, como clientes, vivimos en nuestra vida.

Y ese es el objetivo de las organizaciones, asegurar experiencias de cliente de alto nivel, asegurando la excelencia en el servicio prestado. Y, para cumplir con este objetivo, AENOR es un fiel aliado. De hecho, el propósito de AENOR es generar confianza entre las organizaciones y personas. Para poder hacerlo, AENOR tiene en cuenta las preocupaciones actuales de la sociedad y sus objetivos y para dar respuesta a los mismos responde ofreciendo soluciones que incluyen certificación, formación y servicios de información. Estas soluciones están agrupadas de manera lógica en un concepto disruptivo, el de Plataformas de Confianza, que responden a los objetivos de las organizaciones. Y en nuestra Plataforma de Confianza "Gestionar los servicios con excelencia" se reúnen diferentes soluciones que ayudan a cumplir el objetivo de las organizaciones relacionado con la experiencia de cliente.

Excelencia en el Servicio y Experiencia de Cliente

La solución de mayor impacto es la certificación del Modelo AENOR de Excelencia en el Servicio y Experiencia de Cliente, basado en la norma UNE-CEN/TS 16880 "Excelencia en el servicio. Creación de experiencias excepcionales del cliente mediante la excelencia en el servicio".

> Cualquier organización, en el establecimiento de un modelo que abarque la excelencia en el servicio de sus productos o servicios, debería considerar una serie de pilares sobre los que lograr la excelencia en el servicio

Son numerosos los retos a los que se debe enfrentar una organización en el ámbito de la excelencia en el servicio, entre los que se incluyen las crecientes demandas, necesidades y expectativas de los clientes y su decreciente lealtad. Por ello, es esencial que las organizaciones se concentren en optimizar la experiencia, basándose siempre en la mejora continua y coherente en co-creación con el cliente y con todos los demás grupos de interés implicados. Y en ello se basa este modelo de certificación de AENOR.

El modelo considera esencial que las organizaciones describan los principios y elementos que permitan que la experiencia del cliente sea excepcional, implementando un sistema de excelencia en el servicio por niveles, con base siempre en estándares ampliamente implantados como ISO 9001, UNE 93200 o ISO 10002 pero estableciendo una dinámica de excelencia en el servicio que permita considerar el servicio prestado bien como servicio personalizado (permitiendo al cliente experimentar una sensación de sentirse valorado) o como servicio sorprendente (orientado a generar emociones de sorpresa y alegría en el cliente, consiguiéndose mediante la excedencia de sus expectativas).

Independientemente del nivel, la excelencia en el servicio debe estar fundamentada en los siguientes principios identificados por UNE-CEN/TS 16880:

a) Gestionar la organización de fuera a dentro: diseñando la experiencia desde la perspectiva del cliente.

b) Cercanía con el cliente: la organización debe esforzarse por un nivel de personalización individualizable y enfocada a las necesidades del cliente.

c) Compromiso de todas las personas de la organización para marcar la diferencia.

d) Atención equilibrada a clientes, empleados y socios.

e) Enfoque integrado para ofrecer experiencias excepcionales del cliente: trabajando a través del viaje del cliente con un enfoque multidisciplinar integrado.

f) Aprovechamiento de las nuevas tecnologías: utilizando la tecnología apropiada para crear experiencias excepcionales del cliente.

g) Crear valor para los grupos de interés.

Cualquier organización, en el establecimiento de un modelo que abarque la excelencia en el servicio de sus productos o servicios, debería considerar una serie de pilares sobre los que lograr la excelencia en el servicio.

Estos son los pilares del Modelo de AENOR de Excelencia en el Servicio y Experiencia de Cliente:

1) **Diseño y renovación de experiencias excepcionales del cliente**: teniendo en consideración no sólo el propio diseño de la experiencia de cliente sino también los estándares de servicio de la organización y su promesa de servicio.

La banca está experimentando una segmentación más personalizada y profesionalizada que permite al cliente tener una atención más personal

2) **Visión, misión y estrategia de la excelencia** del servicio: determinando la experiencia objetivo del cliente de la organización, alineándola con la estrategia global de la organización con la implicación de la dirección, el personal y los clientes.

3) **Liderazgo y compromiso de la dirección:** clave para definir responsabilidades y establecer esfuerzos y objetivos definidos, así como para lograr el empoderamiento del empleado.

4) **Compromiso del empleado:** a partir de la contratación e inducción de nuevos empleados, con el aprendizaje y desarrollo continuo de los mismos, el uso del empoderamiento, valoración y evaluación de los empleados y el establecimiento de sistemas de reconocimiento.

5) **Cultura de la excelencia en el servicio:** definición, comunicación e implementación de una cultura de la excelencia en el servicio con un impacto clave de la comunicación, para compartir expectativas de la organización con los empleados de manera continua.

6) **Comprensión de las necesidades, expectativas y deseos del cliente:** contemplando el alcance y profundidad de la escucha de los clientes, la organización de la adquisición y uso de datos y la adaptación a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

7) **Gestión de la innovación en el servicio:** gradual o disruptiva pero siempre con una estrecha relación con los clientes y otros grupos de interés. Basando la gestión en la mejora continua, el aprendizaje, la cultura de la innovación y la definición e implementación de un proceso de innovación estructurado.

8) **Gestión de los procesos relacionados con la experiencia del cliente y estructura de la organización:** desplegando tecnologías y técnicas relacionadas con la experiencia del cliente, y gestionando tanto las estructuras de la organización y las asociaciones como los procesos relacionados con la experiencia del cliente.

9) **Seguimiento de las actividades y resultados de la excelencia en el servicio:** desarrollando y utilizando de modo sistemático de un conjunto de métricas internas y externas centrado en todos los elementos del modelo de la excelencia en el servicio.

Excelencia en los servicios financieros

Uno de los sectores donde AENOR ha desarrollado soluciones específicas relacionadas con la experiencia de cliente y la excelencia en el servicio es el sector bancario, que sigue evolucionando y apostando por la calidad, poniendo al cliente en el centro de todas las relaciones.

AENOR ha venido ayudando al sector a aunar esfuerzos en el aseguramiento de implantación de las diferentes líneas estratégicas, asegurando la propuesta de valor que se quiere dar al cliente, en torno al cual las entidades construyen toda su estrategia. En los últimos años AENOR ha desarrollado distintas especificaciones dirigidas al sector bancario relacionadas con la experiencia de sus clientes y su traducción a la excelencia en el servicio. Entre otras, destacan las certificaciones dirigidas a los servicios de asesoramiento de patrimonio personal y de asesoramiento en banca de empresas o la certificación de Excelencia en el Servicio a Banca de Particulares y de Negocios.

La banca está experimentando una segmentación más personalizada y profesionalizada para dar a los diferentes tipos de clientes, personas jurídicas –ya sean autónomos, pymes o grandes empresas– o físicas –particulares, personal o privada– un servicio a su medida, creando una vinculación que permite al cliente tener una atención más personal.

A pesar de que los nuevos canales digitales están teniendo un protagonismo mayor en la relación con los clientes, las oficinas físicas siguen siendo un componente clave en el modelo de la banca comercial en España. Además, las entidades bancarias están dedicando importantes esfuerzos para mantener la lealtad y la confianza del cliente a través de nuevas estrategias que permitan al cliente ganar en confianza con las entidades bancarias. Por esto, es muy importante que la estrategia en esta línea sea clara y compacta para crear ese ambiente de confianza y seguridad en el usuario.

Y un aspecto clave en el que el sector está trabajando de manera constante es la experiencia cliente. El sector está haciendo un esfuerzo importante para trasladar las mejoras en la experiencia cliente en aspectos claves para su organización.

Sigue a la AEC en

Johnson & Johnson

MEDICAL DEVICES COMPANIES

Más de 130 años de Innovación en el cuidado de la salud

Damos vida a ideas, productos y servicios para promover la salud y el bienestar de las personas.

Cuando la tecnología permite a las organizaciones focalizarse más en las personas

ALFONSO COSSÍO

Customer Engagement & Experience - Global Strategic Accounts

SAP España

Contacta:

www.linkedin.com/in/alfonsocossio

En un mundo cada vez más digital en el que la tecnología está más y más presente en nuestras vidas, la despersonalización se cierne como una de las desventajas del avance tecnológico. Que una parte creciente de nuestra actividad la realicemos con máquinas (cajeros automáticos, móviles, ordenadores, etc.) puede llegar a ser frustrante y penalizar nuestra experiencia de cliente (o de ciudadano, en su caso), aunque en otros casos puede ser mucho más conveniente y eficaz.

Utilizar canales digitales no implica renunciar a la personalización de la experiencia de cliente, sino que es una oportunidad para potenciarla gracias a la tecnología. Para conseguirlo, es necesario focalizarse en las personas, desde una doble perspectiva: los clientes y los propios empleados.

No cabe duda de que la tecnología conlleva un riesgo evidente de convertir en impersonales muchas de nuestras actividades cotidianas. El avance digital es imparable y, para algunos colectivos, vertiginoso: como muestra reciente, la reclamación que han realizado los mayores de nuestro país para pedir a los bancos que vuelvan a habilitar oficinas con atención personal que les ayude y aconseje con las operaciones que necesitan realizar. Las novedades que se avecinan, como el metaverso, no harán más que profundizar y acelerar esta tendencia. En unos años haremos nuestras compras y realizaremos gestiones en forma de avatares, interactuando con otros avatares, los cuales, por cierto, no sabremos si son personas reales o inteligencias artificiales entrenadas para poder responder de forma prácticamente humana, aunque sin contexto emocional (de momento). Esto último, sin embargo, incluso puede llegar a ser una ventaja, porque estos avatares no-humanos no tendrán malos días, ni estarán cansados ni de mal humor: su respuesta será siempre consistente y optimizada, y siempre actuarán con una sonrisa puesta y la mejor de las actitudes.

Este escenario – que está más próximo en el tiempo de lo que muchos pueden pensar – puede llegar a ser atractivo para muchas personas, especialmente los adolescentes de hoy y futuros consumidores con poder adquisitivo mañana. Y, si miramos al lejano Oriente, no solo adolescentes, sino también muchos adultos. Por otro lado, este mismo escenario,

incluso “normal” para unos, puede resultar aterrador para otros. Llegados a este punto, pasar de inteligencias artificiales virtuales a que estas se “vistan” con un cuerpo físico será sólo cuestión de tiempo y de que la ciencia de materiales, la biotecnología y la ingeniería biomecánica avancen lo suficiente. Y entonces estaremos en otro escenario, mucho más cercano a los mundos de Isaac Asimov o de Ridley Scott (mejor que Denis Villeneuve) que al mundo que conocemos ahora.

Afortunadamente esto sucederá (¿quizás?) dentro de bastante más tiempo y, sin duda, habremos aprendido a vivir en un mundo en el que lo virtual y lo real se entremezclarán de forma natural (aunque los avances de la ciencia siempre dejarán a algunos colectivos desconectados de las nuevas realidades, bien por edad bien por medios económicos). Mientras tanto, lo cierto es que la tecnología y la digitalización siguen avanzando y aportando progreso a la sociedad y a los negocios, con sus beneficios y también con sus riesgos. Volviendo a la despersonalización, es uno de los riesgos más evidentes: ya hay sectores en los que más de la mitad de las ventas se realizan online, frente a un protagonismo decreciente de la venta presencial. Sin ir más lejos, en una industria absolutamente prioritaria para España – el sector de viajes y turismo - el 65% de los ingresos del mercado global en el año 2020 se generaron a través de canales de venta online. Claramente, uno de los riesgos de que un sector vire sus ventas de forma masiva a canales digitales – como hemos visto en la banca minorista – es que se pierda la capacidad de atención personal.

Por otro lado, esta tendencia hacia lo digital, también puede ser una oportunidad para que las experiencias que proporcionan empresas y organismos públicos sean mucho más personalizadas, relevantes y satisfactorias para clientes, usuarios y ciudadanos. Paradójicamente, la tecnología que es “culpable” de la despersonalización es también la que posibilita una mayor personalización (*customization* como concepto en inglés). También paradójicamente, para conseguir la despersonalización digital (alcanzar el máximo nivel posible de atención al cliente sin intervención humana) y a la vez unas interacciones personalizadas (especificas al contexto de ese cliente) es necesario desarrollar un modelo operativo (canales, experiencia de usuario) centrado en las personas (clientes, consumidores, ciudadanos). »

Utilizar canales digitales no implica renunciar a la personalización de la experiencia de cliente, sino que es una oportunidad para potenciarla gracias a la tecnología

El diseño de experiencias centradas en las personas no puede restringirse a un esquema mono-canal, sino que debe incorporar una visión integral, en la que los clientes utilizan diferentes canales de interacción y diferentes dispositivos para sus interacciones

» Avanzando hacia un mundo más centrado en las personas

Definitivamente, avanzar hacia la digitalización con el único objetivo de reducir costes mediante canales digitales es desaprovechar la potencia y las oportunidades que nos brinda la tecnología.

La clave aquí es conseguir desarrollar una experiencia personalizada utilizando las diferentes soluciones tecnológicas disponibles, que continúan desarrollándose en el mercado:

- Customer Data Platforms (CDPs)
- Data Management Platforms (DMPs)
- Marketing Automation
- Artificial Intelligence (AI) / Predictive Analytics (PA)
- Real Time Marketing (RTM)
- ....

Aunque todo esto no será suficiente si, al diseñar nuestro modelo operativo y nuestro modelo de interacción con los clientes (o usuarios, o ciudadanos), no nos centramos en las personas. Es aquí donde conceptos como Human-Centered Design o Design Thinking entran en juego, anteponiendo – afortunadamente – la experiencia que queremos proporcionar a las tecnologías que utilizaremos.

Más aún, el mundo avanza hacia una convergencia del mundo físico y digital, el concepto de Phygital (a *combination of physical and digital experiences*). El diseño de experiencias centradas en las personas no puede restringirse a un esquema mono-canal, sino que debe incorporar una visión integral, en la que los clientes utilizan diferentes canales de interacción y diferentes dispositivos para sus interacciones. Y la capacidad de personalización tiene que ser – idealmente – permeable y homogénea entre canales.

Por ejemplo, en SAP hemos desarrollado un modelo de "espejo inteligente" en el que el concepto anterior es una realidad (https://www.youtube.com/watch?v=5TSdsvpLtb0). Imaginemos que una persona recibe una notificación desde una red social en la que se le invita a visitar la web de una de sus marcas favoritas, con una nueva colección. La personalización ha comenzado ya con esa notificación específica (no todo el mundo recibirá la misma) y con una configuración personalizada de la página inicial de la web adaptada al perfil de esa persona, a su historial de visitas y de compras, y a sus propias preferencias. En esa misma web se le invita a visitar su punto de venta favorito (de nuevo, específico para ella) para beneficiarse de una venta exclusiva de algunas prendas (que se han seleccionado, de nuevo, para su perfil concreto). Cuando esa persona acude al punto de venta, puede identificarse (con un código QR o una tarjeta de fidelización virtual) de forma que el asistente de ventas puede recuperar tanto la oferta que se le ha realizado como el perfil completo de cliente, y poder dirigirse a el / ella de forma mucho más personalizada. Puede invitarla a pasar al probador para mostrarle la

colección que se le ofreció en la web; al entrar, el "espejo inteligente" le muestra un mensaje personal ("Bienvenido /a …") además de algunos datos de su ficha de cliente. Desde el mismo espejo puede solicitar (y se le pueden ofrecer) otros colores y tallas de esa colección, y nuevas prendas y complementos; incluso puede realizar la compra allí mismo, sobre el espejo, y solicitar que la envíen a una dirección o recogerla en el mismo punto de venta.

Ejemplos similares pueden aplicarse a otros sectores, como la banca, viajes y turismo, ocio … con dispositivos diferentes, pero con la misma tecnología de base.

Desarrollar experiencias tan personalizadas como la anterior requiere de tecnologías como las que comentábamos antes, pero implica especialmente un cambio profundo a nivel cultural de las compañías y un modo diferente de trabajar en el que las personas (clientes, en este caso) se convierten en el foco de la organización.

El otro foco hacia las personas: los empleados

Un secreto a voces: la clave para proporcionar experiencias excepcionales es poner a los empleados en el centro de la estrategia, al mismo nivel que los clientes.

Paradójicamente – de nuevo – una de las claves para conseguir esa "despersonalización personalizada" de la que estamos hablando es poner el foco en las personas, esta vez en las que trabajan en la organización.

Bien cuando los empleados están diseñando las experiencias de cliente, bien cuando las están aplicando (en puntos de venta, atención telefónica, etc.), estos equipos tendrán un impacto mucho más positivo cuanto más implicados y motivados estén en el proceso, mejor capacitados estén y, por supuesto, más alineados estén con la visión y la cultura de la compañía.

De nuevo la tecnología puede jugar un papel fundamental en esto. Y, de nuevo, la clave es unir el mundo tradicional con el digital. Desde el plano tecnológico, la posibilidad de ofrecer a los empleados formación personalizada es ya – desde hace tiempo - una realidad: la tecnología permite que la oferta formativa sea más amplia, más flexible, más medible y trazable (en cuanto a resultados) y, en definitiva, más efectiva. Aunque hay algo que la tecnología no puede conseguir: desarrollar actitudes. Y como dijo Herb Kelleher (co-fundador de Sowthwest Airlines): "No contratas a las personas por sus habilidades, sino por su actitud: las habilidades siempre se pueden aprender".

La posibilidad de ofrecer a los empleados formación personalizada es ya una realidad: la tecnología permite que la oferta formativa sea más amplia, más flexible, más medible y trazable (en cuanto a resultados) y, en definitiva, más efectiva

Desde el plano tradicional, la relevancia del área de Recursos Humanos, de los mandos directos y de los directivos seguirá siendo la misma; únicamente, podrán disponer de herramientas mucho mas efectivas al poder personalizarse de forma muy específica para cada uno de los empleados.

Como conclusión, frente a la amenaza de la despersonalización, las oportunidades que nos brinda la tecnología son precisamente poder poner mucho más foco en las personas:

1. **En los canales digitales con clientes,** consumidores y ciudadanos, personalizar las interacciones y hacerlas mucho más eficientes y relevantes para ellos. Para esto, la experiencia de usuario / cliente (UX / CX) es fundamental.

2. **En los canales físicos / tradicionales**, incorporar la tecnología y desarrollar experiencias más personalizadas e híbridas (phygital), consiguiendo de esta forma un impacto positivo en la experiencia de cliente.

3. **Así mismo, de cara a los empleados,** la tecnología puede ayudar a desarrollar sus competencias de manera personalizada, mucho más específica. Y también la tecnología puede ayudar a los empleados a ser más eficientes, a tener más impacto, atendiendo de forma personalizada a sus clientes.

La (R)evolución *para* las personas

EVA MARAÑÓN

Quality Strategic Account Manager
Siemens Gamesa

Contacta:

www.linkedin.com/in/eva-maría-m-99b53119

¿Cómo ofrecer la mejor experiencia de cliente en un entorno que, irreversiblemente, se ha tornado **"Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible"**? La inmediatez y la contención de problemas adquieren el protagonismo frente a la prevención y su correcta planificación.

Quien vislumbraba una **"era de cambio"** cree ya, irrefutablemente en un **"cambio de era"**. El modelo **VUCA** formulado a finales de los 80, puso en valor la dificultad de tomar decisiones óptimas en un entorno **"Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo"**. Concepto abruptamente moribundo con el surgir del modelo **BANI**[1] en 2020, que contextualiza la vorágine política, medio ambiental y pandemia global que nos engulle. Sin olvidar la industria 4.0, la llamada **"cuarta revolución industrial"**, el miedo a la digitalización y el "big data" abriéndose camino indiscutiblemente.

Hemos transitado, como sociedad, de una posición de **"equilibrio inestable"** al futuro, ya presente, del más absoluto **"caos"**. Asumir que las expectativas de cliente se entumecerían en el tiempo es un mero espejismo, pues la realidad caprichosa las alimenta incluso con más celeridad que el propio transcurrir de los tiempos.

Sobreponernos a **"la certeza de la incertidumbre"** pasa inequívocamente por situar a las **"personas en el centro"**, la **"(R)evolución PARA las personas"**.

Siemens Gamesa Renewable Energy, en este sentido, representa indiscutiblemente un ejemplo de airada actualidad. La fusión de las dos compañías origen, en 2017, supuso un punto de inflexión para todos; no sólo para sus trabajadores sino también para proveedores, clientes, accionistas y sociedad en general como usuarios finales de energía verde.

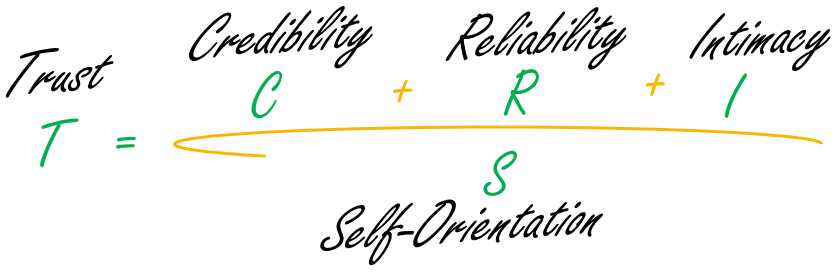
Los retos han sido innumerables en el fluir de estos años; **"cambios técnicos"** traducidos en una necesidad de evolución tecnológica constante a la par que exigente y, más complejos aún si cabe y **"cambios adaptativos"** como la obligatoriedad de convertirnos en **"ONESGRE";** una única cultura, alineados en torno a la misma visión, viviendo los mismos valores en pro de nuestra **"Diversidad".**

La poderosa estrategia de Siemens Gamesa se vio amplificada a la enésima potencia cuando acertadamente, en 2020**, "el foco se puso en las personas".** Indudablemente la tecnología y las infraestructuras son clave para las organizaciones, pero son sus equipos humanos y profesionales los que lideran sus éxitos y sus fracasos, tomando decisiones apoyados en su talento.

Hoy es una realidad, el **talento es el elemento diferenciador** en el contexto actual globalizado y tremendamente competitivo que no ha hecho más que reforzar el valor de las personas, los verdaderos artífices de Siemens Gamesa en el día a día, dando lugar a iniciativas que han enraizado nuestra cultura y valores, y que son ya nuestro "modus operandi".

Es el claro ejemplo de **#ConnectMore,** la mentalidad Siemens Gamesa diseñada para acelerar **relaciones sólidas,** independientemente de la función, el rango, el país o el legado, como sistema raíz del alto rendimiento, y de innovación pionera. Hemos aprendido un lenguaje común: **#Listenwell, #Questionit, #Speakwithoutfear** y **#Offerpraise** que nos ha permitido establecer una cultura de transparencia, abierta y colaborativa apoyando el compromiso, diversidad, aprendizaje y empoderamiento de nuestras personas: **"The Culture of Trust".**

Gráfico 1. Ecuación de la confianza



La poderosa estrategia de Siemens Gamesa se vio amplificada a la enésima potencia cuando acertadamente, en 2020, "el foco se puso en las personas"

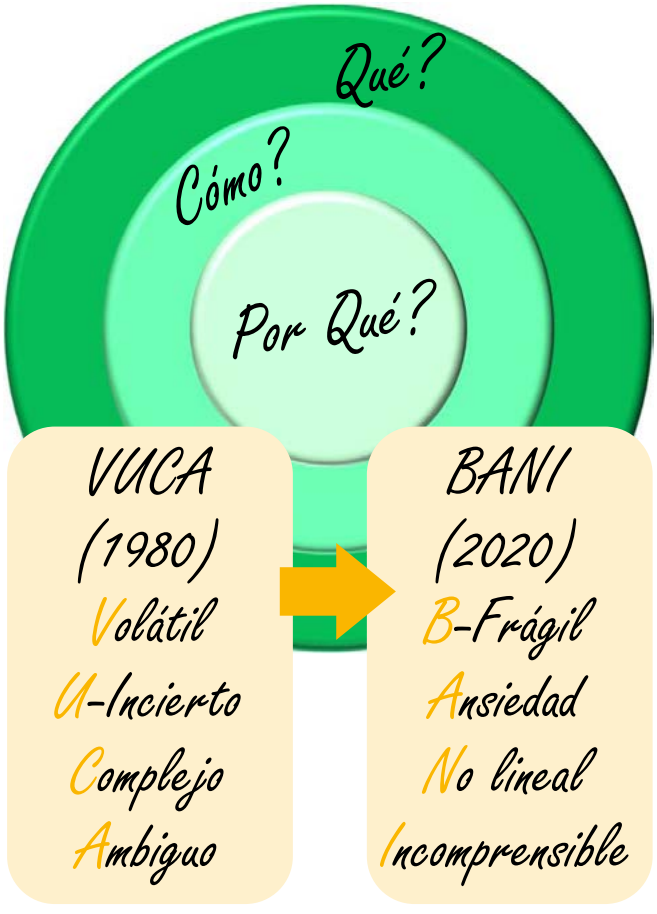
El equipo de Customer Experience

Hoy el equipo de Customer Experience (CX), en Siemens Gamesa, tiene alcance global más allá de sus tres unidades de negocio, y presencia en todas y cada una de las regiones donde operamos. Hemos sabido integrar la cultura de Siemens Gamesa en nuestro ADN y hemos asumido el liderazgo que se nos ha brindado generando oportunidades donde otros sólo podían sentir la paralizadora "certeza de la incertidumbre".

Entendimos que la revolución industrial es POR y PARA las personas, que las máquinas pensarían, realizarían trabajo repetitivo y de fuerza y nosotros haríamos lo que nos hace únicos: **SENTIR y CREAR.** Por ello, comenzamos un proceso de **"vuelta al origen"**, analizando e interiorizando nuestro **"POR QUÉ"**[2] y nos reafirmamos en nuestra creencia de **"pensar diferente"**, en **"retar el estatus quo",** en escuchar y adaptarnos a las necesidades y expectativas de nuestros clientes para convertirnos en su voz, **"la voz del cliente".**

El **"CÓMO";** gestionando el potencial humano de nuestro equipo con carácter estratégico a corto plazo, con el ambicioso

Gráfico 2. Círculo de Oro



2020 nos ha llevado, afortunadamente, a abrir más los ojos, a probar nuevas soluciones y la forma en la que experimentamos la vida

objetivo de elevar nuestra satisfacción y multiplicar su valor, eficacia y eficiencia a través del desarrollo de nuestras competencias; Facilitación, gestión del cambio, resolución de problemas, mejora continua y liderazgo, han acelerado nuestro metabolismo para la óptima digestión de esta revolución y nos ha permitido convertirnos en materia flexible, maleable, resiliente. **"Habilidades blandas"** que han hecho emerger **la mejor versión de nosotros mismos.**

"¡Nos metemos en los zapatos de nuestros clientes" ("We take a walk in our customers´ shoes") cada día, literalmente! Nuestro "QUÉ": "Customer Journey", concienciación en orientación al cliente de nuestros empleados, encuestas de satisfacción y elaboración de planes de acción en base a los datos obtenidos, diseño e implantación de protocolos colaborativos de acercamiento humano a humano que crean confianza y establecen nuevos lazos y/o fortalecen los actuales. **Mediante la escucha #afectiva generamos escucha #efectiva.**

No hemos olvidado lo que ya funcionaba

Pero, no pensemos ni por un instante que el éxito reside en dirigir la vista únicamente al devenir o a la vivacidad del cambio constante. Sabiamente, el pasado nos demuestra una vez más que hemos de contar con el respaldo de viejas herramientas que siguen siendo de gran utilidad, y constituyen verdaderos salvavidas en nuestro día a día, como, por ejemplo: **Diagrama de Pareto** 1896, **Control Estadístico de procesos** 1920, **KANBAN** 1940, **Estandarización** 1945, **diagrama Ishikawa** 1943, **PDCA** 1950, **Análisis DAFO** 964: y el tan relevante APQP 1980, adaptado a la industria eólica como APQP4Wind.

En el equipo de Customer Experience de Siemens Gamesa, nuestro éxito se ha alimentado del saber amalgamar lo viejo y lo nuevo, la experiencia y el desconocimiento, la no linealidad y el contexto y de conjugar nuestros roles estrechamente interconectados y complementarios entre sí.

Conclusión

2020 nos ha llevado, afortunadamente, a abrir más los ojos, a probar nuevas soluciones y la forma en la que experimentamos la vida. Ya no hay reglas fijas, las estrategias de largo plazo no tienen sentido y ofrecer la mejor experiencia de cliente entendida como el **"recuerdo que generamos en la mente de nuestros clientes como consecuencia de su relación con nuestra marca"**, ha pasado indudablemente por construir nuestra propia experiencia como clientes internos de nuestra propia organización.

¡Vence tu miedo y busca las oportunidades, (R)evoluciona-T

(1) Obra de Jamais Cascio "Enfrentando la era del caos".
(2) Círculo de Oro por Simon Sinek (https://www.youtube.com/watch?v=w4VO4Lt1fql).

SERVICIOS DE CONTROL DE CALIDAD EN CHINA

- Control de calidad
- Loading Control
- Informes de fábrica
- Auditoria de calidad
- Búsqueda de proveedores

www.igsolutions.es

Para más información, escríbenos a: info@igsolutions.es

IGS es una empresa de servicios del GRUPO ROMEU

Más de 10 años de experiencia.

Contamos con estructura propia y equipo nativo.

Profesionalidad y trato personalizado.

Permite a sus clientes delegar cualquier tipo de gestión en China.

Nuestras sedes :
Barcelona - Madrid
Nanjing - Ningbo - Shenzhen

IGS

Las Personas, pieza clave en la Transformación MedTech

PILAR BUENO PEDRAZA

Head of Human Resources

Johnson & Johnson MedTech España

Contacta:

www.linkedin.com/in/pilar-bueno-pedraza-3a3b7416

Después de décadas operando en el mercado de Medical Devices nos preparamos para dar un paso más hacia la evolución a MedTech y parte de esa transformación empieza con uno de los pilares más importantes de nuestra compañía: Las Personas.

Nuestra ambición como compañía es evolucionar de una empresa de dispositivos médicos a una empresa de tecnología sanitaria incluyendo soluciones de máxima calidad para dar la mejor asistencia sanitaria y asegurando que los pacientes y los profesionales sanitarios estén siempre en el centro de todo lo que hacemos.

J&J MedTech desarrolla productos de tecnología sanitaria que benefician a personas de todas las edades y abordan muy diversas patologías. Aprovechamos la ciencia y la investigación más avanzada para hacer que la atención médica sea menos invasiva y así elevar el estándar de atención, trabajando para expandir el acceso de los pacientes y mejorando los resultados sanitarios.

Estamos orgullosos de ser parte de algunos de los avances más importantes que cambian la vida, mejorando la atención médica global, liderando el cambio de decisiones basadas en datos en la ciencia, e innovando en inteligencia artificial y dispositivos médicos. Todo esto es posible gracias a una organización de personas comprometidas, pero sobre todo preparadas y motivadas para afrontar este cambio.

Tras dos años muy duros de pandemia, este año queremos focalizarnos 100% en conseguir cuidarnos para poder cuidar y así llegar mejor a nuestros clientes, y en definitiva a los miles de pacientes que son tratados cada día.

Para ello, como organización estamos focalizados en invertir en ayudar a transformar nuestro mayor activo: Las Personas. Esta

transformación requerirá nuevas capacidades, así como el desarrollo de otras que ya teníamos, de una manera diferente a la que estábamos acostumbrados.

La capacidad de aprendizaje, la agilidad, el digital mindset y la adaptación rápida a los cambios serán competencias fundamentales para poder operar con éxito en este nuevo entorno, sin olvidar pilares fundamentales y básicos para nosotros, nuestra excelencia comercial y de procesos para llegar a nuestros clientes de la mejor manera posible, como hemos hecho siempre.

Para ello, creemos que nuestro Credo seguirá siendo la hoja de ruta en todo lo que hacemos.

El Credo de J&J es un documento en donde se recogen aquellos principios fundamentales que sirven para definir como operamos en cada compañía de J&J. Fue una idea revolucionaria cuando se escribió en 1943, y Nuestro Credo es tan relevante hoy como lo fue entonces, guiándonos sobre cómo hacemos las cosas en el trabajo y en las comunidades a las que servimos, empezando por mejorar la calidad de la salud en cada etapa de la vida.

Es un recordatorio constante de nuestras responsabilidades, de brindar nuestra experiencia con empuje y dedicación, ya que influimos en las vidas de más de mil millones de personas en todo el mundo todos los días y de manera significativa

Y por supuesto, como no podía ser de otra manera, este compromiso con la salud comienza con nuestro equipo.

Este año, hemos comenzado el año "Vitanimados" un concepto que mantendremos durante todo el año y perseguiremos en cada una de las acciones que realicemos, intentando cuidarnos desde un punto de vista, emocional, físico y mental, mezclando los conceptos de Vitamina y Ánimo, ambos elementos imprescindibles para conseguir el mejor estado de salud.

Nuestro compromiso desde la Dirección es ayudar a preparar a la organización para este camino hacia MedTech, priorizando la innovación y el enfoque en soluciones para seguir impactando en el mercado de la mejor manera posible, afrontando todos nuestros retos. Por ello, queremos impulsar la innovación desde dentro, empezando con nuestros equipos, fomentando y desarrollando esas capacidades críticas para el futuro, a través de formación e impulsando nuevos modelos comerciales.

Johnson & Johnson MedTech España, es un lugar donde puedes crecer profesional y personalmente. El alcance global de la compañía y las muchas funciones diferentes que abarcan todas las facetas de lo que hacemos permite que los empleados tengan la oportunidad de desarrollar sus habilidades, funciones e incluso el lugar donde trabajan a lo largo de su carrera.

También ofrecemos a los empleados espacio para su cuidado tanto físico como emocional, poniendo al alcance de todos ellos prácticas y políticas que fomentan hábitos de vida saludables.

Aún con los eventos acaecidos en los últimos dos años, hemos logrado unos resultados sostenibles, lo que nos permite una cierta sensación de seguridad y estabilidad que le da a nuestro equipo la confianza de saber que pueden dar lo mejor de sí mismos en una empresa sólida y estable.

Por todo ello, para nosotros, promover la salud con los productos y servicios más avanzados, requiere no solo de un liderazgo transformacional sino también de un equipo de profesionales muy sólidos que fomenten una cultura construida sobre una base de integridad, responsabilidad y ética.

Las prácticas comerciales responsables subrayan todo lo que hacemos y son una parte integral de la cultura de nuestra empresa, vivida a través de valores compartidos y responsabilidad individual. Nos esforzamos por fomentar siempre una cultura de liderazgo ético, integridad y transparencia en toda nuestra empresa.

Somos implacables con la seguridad en todo lo que hacemos, mantenemos los estándares más altos en todos los aspectos de nuestro negocio y estamos adheridos a los principales códigos de la industria aplicables en los mercados en los que operamos.

En definitiva, nuestro objetivo es que nuestros pacientes, consumidores y clientes de todo tipo tengan una confianza inequívoca en nosotros y lo que hacemos, porque merecen una experiencia consistente, fiable y de máxima calidad cada vez que usen la tecnología de de Johnson & Johnson MedTech.

"Trabajar la experiencia de cliente *y la* experiencia de empleado *de manera conjunta tiene un impacto directo en los* resultados de negocio*"*

ALBERTO CÓRDOBA,

Socio-director de Experiencia de Cliente
Lukkap

Contacta:
www.linkedin.com/in/albertocordoba/

JOSÉ LUIS PASCUAL

Socio-director de Experiencia de Empleado
Lukkap

Contacta:
www.linkedin.com/in/jlpascualpedraza/

Parece lógico pensar que, si la experiencia de un empleado es buena, este hará que la experiencia de su cliente también lo sea, ¿no?

Para los que llevamos tiempo trabajando en experiencia de cliente y experiencia de empleado, la relación es evidente. De hecho, llevamos tiempo viendo cómo la inquietud por esta correlación va en aumento. Por eso hemos querido ponerle cifras en base a casos reales y que la correlación entre ambas experiencias no solo quede en teorías o suposiciones, sino en **cifras de impacto real en negocio.**

Y como el impacto de lo que vive el empleado sobre lo que luego vive el cliente afecta a numerosas áreas de una organización, **hemos querido centrar este análisis en un área que, dado el contexto actual, preocupa a infinidad de empresas: ventas.**

Y es que, las redes de ventas están en el punto de mira. Muchos hablan de que desaparecerán tal y cómo las conocemos; otros de que será necesaria una transformación de los equipos para adaptarse al nuevo entorno; nosotros proponemos una alternativa para **transformar nuestra red comercial, para que venda más y represente la nueva realidad de las marcas.**

El mal endémico del comercial

Son muchas las organizaciones en las que se escucha la misma queja: "Por más que lo intentamos, los comerciales no hacen lo que tienen que hacer".

Las empresas han trabajado cientos de planes para las redes comerciales, pero cuando llegan a ellas se mueren en el camino. Numerosas herramientas para facilitarles el trabajo que ni siquiera llegan a utilizarse. Cientos de miles de euros invertidos en CRMs que nadie sabe utilizar. Quejas acerca de la negativa de los comerciales a digitalizarse. Excesivo personalismo.

La alta dirección se desespera ante una red comercial con dominio absoluto de la relación con el cliente. Equipos enteros diseñando servicios que deben contar con el visto bueno de un gestor, delegado o KAM que decidirá si le sirve o no a su cliente, pero que muchas veces por falta de tiempo (algunos dicen que, incluso, de ganas) ni siquiera llega a valorar.

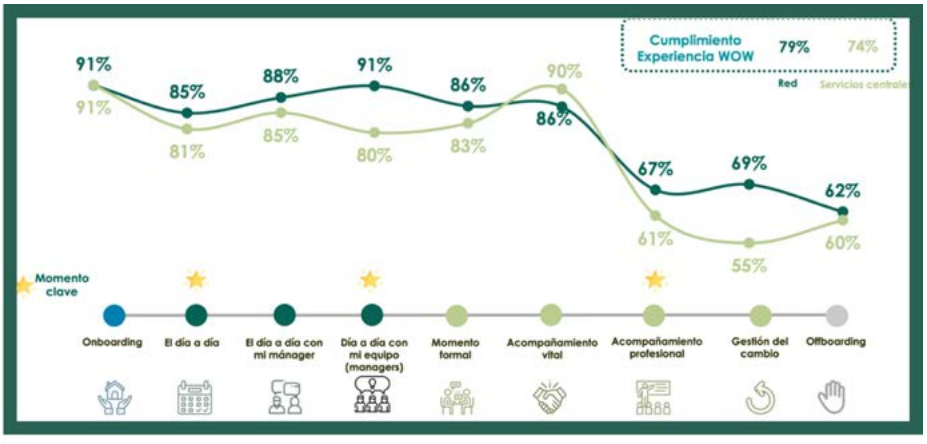
Muchos problemas giran alrededor de un mismo rol, tan criticado como necesario, lo que hace que su figura lleve tiempo tambaleándose.

La solución al problema pasa por entender al cliente y al empleado

Ya hemos visto que la incertidumbre acerca de las redes de venta es transversal a todos los sectores. Banca, seguros, farma, servicios B2B, retail, automoción, teleco... todos ellos han experimentando una transformación en sus redes comerciales que ha puesto en evidencia la necesidad de reinventarse.

Partimos de redes de venta puramente presenciales; otras de venta remota; la mayoría, multicanal. Hemos analizado lo que hacían hasta ahora y hemos extraído datos que nos han permitido descubrir **evidencias clave a tener en cuenta para transformar su trabajo. Para dar con la tecla de la transformación de comportamientos y resultados.**

Gráfico 1.



1. Poner al cliente en el centro

Muchas veces el delegado de ventas se enfrenta a una disyuntiva: hacer lo que le dice su empresa o lo que el cliente necesita de mí.

Y es que, desde servicios centrales, en ocasiones se nos olvida que quien da la cara ante el cliente es el comercial. **Diseñemos los productos o servicios en base a lo que el cliente necesita, no en base a lo que nosotros consideramos.** Démosle al comercial las herramientas que, de verdad, tienen impacto en el día a día de su cliente y no las que están de moda. Y demostrémoslo con datos.

Cuando lo que hacemos tiene impacto en nuestro cliente, el comercial será el primero en querer usarlo. Así lo hemos vivido con Mahou San Miguel; hasta que no demostramos con números que el uso de herramientas digitales era clave para diferenciarse ante el cliente, su uso era anecdótico. **A partir de entonces, su uso se ha triplicado.**

Esto no hubiera sido posible sin medir la experiencia de cliente; sin medir en detalle el customer journey durante el proceso de compra; sin entender qué hechos ocurren y cuáles no y cruzarlo con el impacto en los KPIs de negocio.

2. Poner al empleado en el centro

Siempre que se habla de las redes de ventas, parece que estas son un ente aparte, que nada tiene que ver con los servicios centrales. Son una tribu diferente, con reglas diferentes y cuya manera de trabajar es diferente.

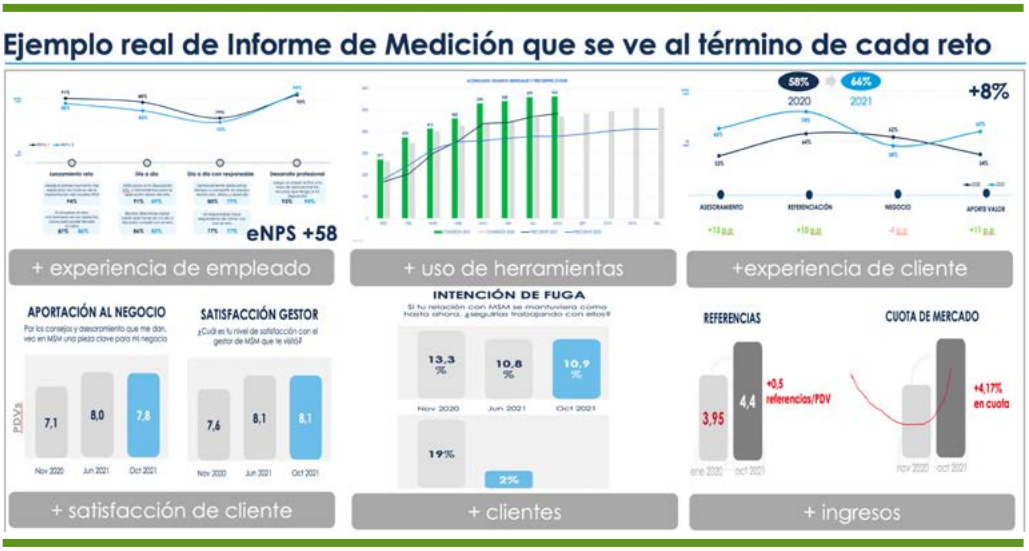
Pero pese a estar tan "distanciados" de la realidad, su experiencia de empleado es mejor. **El eNPS (o NPS de empleado) suele ser 15 puntos superior en las redes de ventas que en los servicios centrales.** Lo veíamos con Banca March: la experiencia de los gestores de banca privada era un 5% mejor que la de los empleados de la central. *(Gráfico 1)*

Lo importante aquí no es el hecho de que su experiencia sea mejor, sino el entender qué **hay detrás de esos datos. Y para eso hay que medir la experiencia de empleado, igual que medíamos la experiencia de cliente;** momento a momento para entender qué es lo que tiene impacto y lo que no.

Y, además, es importante darnos cuenta de que no todos nuestros empleados son iguales ni viven las cosas de la misma manera. Por eso **es importante arquetipar,** porque nos va a permitir actuar en consecuencia a cómo son nuestros empleados y no a cómo creemos que son. »

Al sentirse más acompañados, importantes y realizados ante su cliente, mejoró su motivación, su eNPS, aumentó su aportación al cliente y las ventas se dispararon

Gráfico 2.



» 3. Tener un solo plan

Es común en las organizaciones que cada departamento mire hacia su lado. A marketing le importa que se cumpla su estrategia, a RR.HH. que se cumplan sus políticas, a control de gestión que se reporte a tiempo, pero nos cuesta trabajar de manera global en una misma línea.

Y hemos visto que ir todos a una y seguir un mismo plan tiene efecto. Trabajamos con una energética que llevaba años estancada en un mismo NPS (+20pp.). Por muchas acciones que implantaban para el cliente nada cambiaba; hasta que decidieron trabajar la experiencia del cliente interno, del empleado del call center. Entonces **los resultados se multiplicaron por dos, logrando un +40pp. en NPS.**

La diferencia en este caso fue que se trabajó todo bajo un mismo plan. Un plan pensado desde las personas, pero en que no todo eran temas de personas. Un plan que transformaba elementos de su experiencia de empleado como los incentivos, el reporte o las comunicaciones que recibían. Un plan de tecnología para mejorar la usabilidad de las herramientas, para hacer que ganaran tiempo, no que lo perdieran. Un plan que incorporaba documentos útiles y comunicaciones a trasladar al cliente después de cada llamada: ofertas mejoradas que convertían. Un plan que cambiaba los KPIs por los que se evaluaba a los externos. Y **un plan con un proceso de venta pensado para que el cliente viva, paso a paso, lo que genera más impacto en su compra.**

4. Reforzar el plan a diario

Lo fácil es formar, lo difícil transformar. No podemos pretender formar en sala y que las cosas cambien. Es necesario llevar esa transformación al día a día y que las cosas vayan sucediendo poco a poco.

Y para ello el jefe es clave. Si pensamos en las redes de ventas, muchas veces desplazadas a muchos km. de la central, su supervisor es su figura de referencia –mucho más que, incluso, la dirección general–. Así lo vimos reflejado en el caso de Mahou que mencionábamos antes; cuando el supervisor se involucraba en el día a día de los comerciales, el modelo operativo se cumplía un 28% más que cuando el jefe no está presente. Eso, a su vez, ha hecho que haya **aumentado el número de clientes, la venta cruzada y su cuota de mercado.** *(Gráfico 2)*

Y es que, **con este método, no solo aumentan las ventas, sino que la satisfacción del empleado crece.** Así lo vimos con la mayor cadena de hipermercados francesa; como consecuencia de sentirse más acompañados e importantes, el clima entre los empleados mejoró, su aportación aumentó y las ventas se elevaron.

5. Resultados continuos

Esta claro que, para saber si una iniciativa ha funcionado es necesario medirla. De lo contrario, puede haberlo hecho, pero nunca lo sabremos. Y más cuando se trata del equipo comercial.

Las redes de ventas están acostumbradas a trabajar con KPIs, a vivir de su variable mensual. Por eso, por muchos planes que trabajemos, si estos no están relacionados con sus KPIs, no los van a implantar; necesitan ver la relación entre tu plan y sus objetivos.

Esto lo hemos visto en el retailer de moda Kiabi. Siempre han sido una compañía muy orientada a las personas que intuía que "empleados contentos generan clientes contentos". Pero quisieron ponerle números. Para ello, han llevado a cabo mediciones constantes de su experiencia de empleado, de su experiencia de cliente, de su ticket medio y de sus ventas. Al hacerlo, no solo tienen un pulso continuo de cómo evolucionan, sino que pueden trasladar esa información a cada director regional, a cada gerente de tienda y al personal de ventas para saber cómo seguir mejorando.

Y al hacerlo, **han visto una correlación espectacular:** las tiendas con una buena experiencia de empleado tienen a su gente más contenta (+0,4 en satisfacción); a sus clientes mucho más felices (+15 en NPS); tienen un ticket medio 4€ mayor (¡un 18% más!); y venden cada año 253.000€ más. ¿Merece la pena o no tratar bien a tu empleado?

Y esto no sucede porque sí, sino que hay un motivo claro que se observa al analizar la experiencia de cliente generada en ambos tipos de tienda. **El impacto es crucial en aquellos momentos en los que el empleado marca la diferencia:** el asesoramiento en el probador y la información para que se haga miembro del club de fidelización. Ahí las diferencias son de casi 30 puntos.

En definitiva, medir de forma recurrente es muy importante, pero no basta con medir lo mismo de siempre (los qués), necesitas medir los cómos. Y, para ello, nuestra recomendación es medir todo en un solo informe –el uso de herramientas, la EX, el cumplimiento de su modelo, la CX, los resultados de negocio…–. Con esa información, tendrás todo lo necesario para que el negocio mejore solo y de forma constante. Con ello, **no solo tendrás un cambio, tendrás un método para implantar lo que necesites.**

El nuevo mundo del trabajo

Mitos y realidades

JORGE
GONZÁLEZ LÓPEZ

Socio Director
Think&Sell

Contacta:

www.es.linkedin.com/in/jorgegonzalezlopez/es

Los grandes cambios en cómo se gestionan los negocios y se trabaja en las organizaciones no cesan. De la misma manera en que el uso generalizado de la energía eléctrica se dilató cerca de medio siglo desde que se empezara a desarrollar en las últimas décadas del siglo XIX, los mayores impactos de la transformación digital están aún por producirse.

Nuestra relación con el trabajo es, como mínimo, artificiosa. Más de la mitad de nuestra vida sucede en el trabajo. Nuestro trabajo nos condiciona social y económicamente. No es por tanto extraño, que nuestro trabajo nos defina como personas y que perderlo (si es de los buenos) pueda provocarnos una severa crisis de identidad.

Nuestras actitudes hacia el trabajo son paradójicas. Las demandas de autonomía del personal chocan frontalmente contra la afición a la microgestión de no pocos directivos y mandos intermedios que confunden el liderazgo con la afectación y terminan saboteando involuntariamente sus propios objetivos por la inoperancia de su gestión.

Las principales dificultades con las que nos encontramos a diario en la oficina tienen que ver con la naturaleza y la organización del trabajo. Sin intención de ser exhaustivo, el presente artículo trata de aquellas que están más de actualidad.

Desde que Larry Fink, director ejecutivo de BlackRock, la mayor gestora de fondos del planeta, empezara a incluir en su carta anual a los directores generales de grandes empresas cotizadas las preocupaciones sociales y económicas de gran parte de la sociedad, toda empresa que ostente cierto tamaño y emplee a un número considerable de personas, debe presentar una **narrativa** que articule un **propósito** con el que generar una serie de expectativas y actitudes favorables hacia la misma. Como ninguna quiere ser vista como una máquina de hacer dinero a expensas de la sociedad, no es casualidad que aquellas que menos respetan el medio ambiente y más explotan a sus trabajadores, sean luego las que más invierten en presentarse a sí mismas como innovadoras, incondicionales de la sostenibilidad y con conciencia social. Tiene un nombre: **Woke Capitalism**. Posicionamiento

de apariencia progresista bajo el que las grandes empresas continúan presionando a los gobiernos para que les bajen aún más los impuestos y las regulen aún menos.

Este contrasentido se produce como reacción a las demandas de **ética** de las nuevas generaciones, para las que el cambio climático y la desigualdad, representan sus mayores preocupaciones (en las encuestas). Lo que rara vez les impide, sin embargo, continuar consumiendo con normalidad, sin renunciar a cambios sustanciales en su estilo de vida. La insatisfacción con el salario, la dificultad de conciliar la vida laboral con la personal y la falta de oportunidades para avanzar en sus carreras profesionales, son los asuntos que de verdad les quitan el sueño. Como a cualquier otro trabajador de cualquier otra generación.

El **bienestar del empleado** es otra cuestión de creciente interés para las organizaciones. Hay grandes grupos que llegan a asegurar en sus memorias que sus empleados forman parte de una familia. Por bien que suene, es un ejercicio claramente fraudulento. Las empresas nos pagan por nuestro tiempo y nuestro talento y cuando dejamos de serles útiles, nos echan. Peor aún: en casos en los que se producen conductas reprobables, está demostrado que la lealtad a la organización disminuye sensiblemente las probabilidades de que sean denunciadas.

Tanto o más interés despierta la atención a la diversidad, equidad e inclusión (**DEI** por sus siglas en inglés). Con ello se pretende crear **equipos** mejor preparados para resolver problemas difíciles. La cooperación de personas cuyos distintos orígenes les hacen afrontar los problemas desde puntos de vista que pueden llegar a ser antagónicos es crucial en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

La diversidad es estéril si no se respalda con mecanismos que aseguren que los puntos de vista discordantes son escuchados y respetados. La libertad de decir lo que se piensa sin miedo a ser rechazado, penalizado o ridiculizado, se conoce como **seguridad psicológica**. Son cada vez más las empresas en las que disentir es un aspecto obligado de toda reunión.

Un tema que levanta ampollas y que, por suerte, parece estar en vías de extinción es la **competición interna entre empleados** (rank and yank). Durante décadas se justificó que evaluar anualmente el rendimiento de los empleados y configurar una lista premiando a los mejores y señalando (e incluso despidiendo) a los peores era una manera excelente de mejorar los resultados, cuando multitud de estudios confirmaban lo contrario.

La competición a nivel intracorporativo puede conducir a los empleados a percibir estructuras de cooperación como estructuras de competición, algo que es facilmente comprobable en entornos supuestamente **ágiles,** en los que personas de distintos departamentos, en lugar de trabajar codo con codo por un objetivo, se pelean por pulsiones personales.

El tema estrella, no obstante, es **cómo de híbrido será el futuro del trabajo**. Aparentemente, estos últimos dos años han demostrado que, en general, las personas pueden realizar su trabajo de oficina desde cualquier sitio. Si bien la productividad y la colaboración han funcionado bien a pesar de todas las dificultades, todo lo demás se ha resentido. El trabajo híbrido conlleva una colección de inconvenientes que lo hacen mucho menos deseable de lo que prometía en un principio. No hay nada como una conversación informal con los colegas para enterarte de lo que se cuece en la oficina. El valor de la interacción presencial es incuestionable.

Por mucho que los gigantes digitales mejoren sus servicios, el trabajo en remoto no puede forjar los vínculos que se crean entre personas que trabajan juntas en el mismo espacio físico. Se denomina **sesgo de proximidad,** y puede resultar un hándicap para mujeres, nuevos empleados y padres de niños pequeños cuya propensión para trabajar desde casa es mayor que la de otros grupos de trabajadores.

La gran víctima del trabajo híbrido son los encuentros casuales con compañeros ajenos al grupo de colegas del trabajador. Es un hecho que no debe sorprender a nadie, pues es bien conocido que la comunicación entre trabajadores disminuye exponencialmente según aumenta la distancia de sus escritorios (Curva de Allen).

El diseño de los centros de trabajo sin puestos fijos (hot desking) para que personas de distintas áreas tengan la posibilidad de interactuar, es un ejemplo de cómo se está tratando de superar la curva de Allen desde bastante antes de la pandemia. Sus innumerables detractores ponen en evidencia que en el mundo del management no existen soluciones sencillas para problemas complejos.

Conciliar las demandas de los trabajadores con los objetivos de las organizaciones es, ha sido y será un ejercicio de malabarismo en el que no todos los objetos resisten el equilibrio inestable al que el ímpetu del tiempo les somete.

Conciliar las demandas de los trabajadores con los objetivos de las organizaciones es, ha sido y será un ejercicio de malabarismo en el que no todos los objetos resisten el equilibrio inestable al que el ímpetu del tiempo les somete

Papel de las personas en la gestion de la experienica de cliente

MADISON en los zapatos de Ana

JUAN GARCÍA ROMERO

CX Business Manager

MADISON CX, Insights & Analytics

Contacta:

www.linkedin.com/in/juangarciaromero/

"Lo primero no son los clientes. Lo primero son tus empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes"

Richard Branson.

Podríamos contarte cómo abordamos en MADISON la experiencia del cliente y del empleado, pero preferimos hacerlo a través de los ojos de Ana, líder de experiencia de cliente de unas bodegas riojanas, en su lucha por implantar una estrategia organizacional centrada en el cliente. **Vamos a explicar cómo se siente Ana, gestora de experiencia de cliente de unas bodegas familiares, al enfrentarse a los retos que conlleva una estrategia organizacional centrada en el cliente.** Recorreremos de su mano el journey de transformación de un negocio tradicional para vincular la propuesta de valor, las interacciones y los productos, de forma emocional, con sus clientes. Muchos elementos son relevantes para cumplir este objetivo, como la planificación, el conocimiento del cliente y sus expectativas, la tecnología o la capacidad de innovación… pero nada tanto como las personas.

Como experta en marketing y comunicación y tras unos años en el extranjero, Ana asume la dirección de Experiencia de Cliente en las bodegas familiares, a las afueras de Logroño. Su primo Rafa, ahora en la dirección del negocio, tiene la certeza de que deben invertir en implementar una estrategia organizacional que les permita adaptarse a las nuevas exigencias del sector y de sus clientes, obteniendo mejores resultados de negocio. Para ello, las personas serán una parte fundamental.

Podría ser ficción, pero es la realidad a la que se enfrentan la gran cantidad de profesionales de sectores variados que inician este apasionante camino. A continuación, abordaremos todas las etapas y los principales retos que Ana llevará a cabo para dar el salto a la gestión de la experiencia de cliente.

La inmersión de Ana

Como primer paso, Ana llevó a cabo una profunda inmersión para tratar de entender qué había cambiado en las bodegas familiares desde su marcha. Su rol en la compañía le demandaba realizar una **evaluación de la estrategia** que se había seguido en los últimos años y la definida para los siguientes, permitiéndole ponerse al día e identificar aquellas oportunidades sobre las que sustentar un nuevo **modelo de relación con el cliente.**

Su rol en la compañía le demandaba realizar una evaluación de la estrategia que se había seguido en los últimos años y la definida para los siguientes, permitiéndole ponerse al día e identificar aquellas oportunidades sobre las que sustentar un nuevo modelo de relación con el cliente

- El edificio central, que presidía los viñedos desde una posición privilegiada, había sufrido una renovación a la altura del producto de calidad que allí se recogía. Se había buscado dar un paso al frente en el posicionamiento respecto a la competencia, así como crear un espacio donde poder compartir con los clientes momentos donde transmitirles todas las bondades del jugo y sus orígenes.

- Este tipo de inversiones en infraestructura habían comprometido ligeramente las finanzas, que se veían oxigenadas por el éxito internacional de la última producción.

- Ana descubrió también cómo la modernización de la maquinaria había promovido la introducción de nuevos sistemas de gestión de la producción y nuevos procesos.

- Por otro lado, se habían incorporado nuevos sistemas de almacenamiento de la información del cliente. Llevaban tiempo midiendo la satisfacción del cliente a través de la web y a la hora de visitar las bodegas y ahora vinculaban esa información con los datos del cliente.

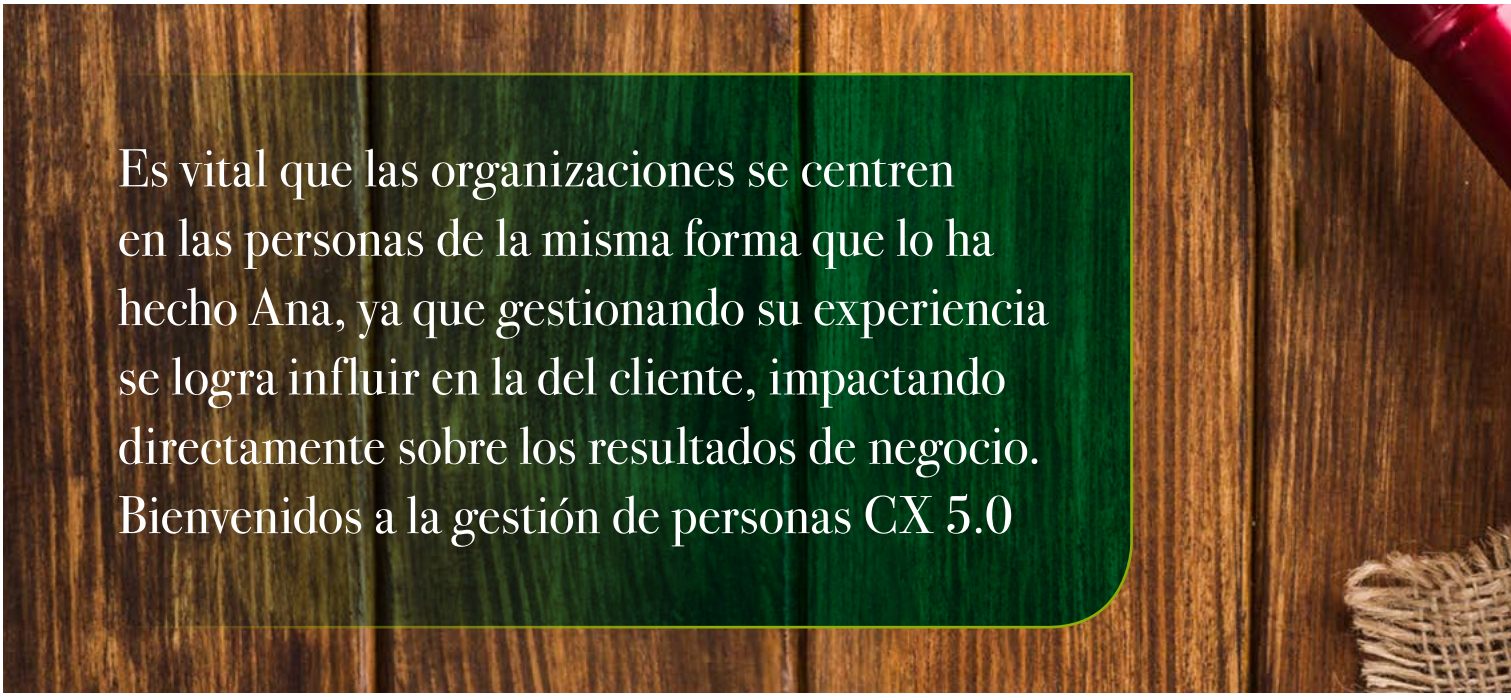
- Muchas cosas habían cambiado, incluso varios de los empleados que la habían visto crecer corriendo entre viñedos, se habían jubilado, dando paso a colaboradores más jóvenes, con menor experiencia en el sector, pero con ideas, técnicas y conocimientos innovadores.

Ana tiene un plan

A continuación, Ana siguió poniendo en práctica sus amplios conocimientos en Gestión de la Experiencia de Cliente, preparando un **plan de acciones** a corto, medio y largo plazo, basándose en la situación que se había encontrado en las bodegas, en los objetivos definidos por la dirección y las mejores prácticas que había experimentado a nivel internacional.

Se realizó una importante **investigación** para situar el entorno competitivo de las bodegas, entendiendo cuáles eran las expectativas y conexiones emocionales que existían con los clientes en términos de posicionamiento y últimas tendencias vinícolas. A partir de este conocimiento, se buscaría adaptar los principales puntos de contacto con clientes y los nuevos vinos que estaban por llegar para cumplir esas expectativas, sorprendiendo a estos clientes y al mercado.

Sobre este enfoque, se planteó la posibilidad de desarrollar una **propuesta de valor** »



» **integral**, que actuase tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, **pero las acciones que se llevaron a cabo para trasladarla al cliente no surtieron efecto**. Los indicadores de experiencia no mejoraban y había discrepancias en los últimos lanzamientos respecto a lo que se sabía, por estudios anteriores, que tendría más éxito en la comunidad vinícola.

Desde un punto de vista técnico, las bodegas explotaban con éxito la subregión Rioja alta de la D.O. de Rioja, altamente considerada por los expertos, pero no conseguían llegar al paladar del público final, generando preocupación en la dirección.

Desde un punto de vista teórico, Ana había seguido todos los pasos necesarios para que las bodegas familiares comenzasen a recorrer el camino que les llevase a contar con una estrategia que tuviese al cliente en el centro: llevar a cabo una evaluación estratégica, detectar oportunidades de gestión de la experiencia a todos los niveles, avanzar en el conocimiento del mercado y del cliente y tomar decisiones de mejora e innovación con éste en el centro… pero las evaluaciones de la experiencia no mostraban los resultados esperados y el impacto en resultados era inexistente.

¿El Plan cuenta con los empleados?

Ana pronto recayó en que esa **estrategia que había diseñado, con el apoyo de la dirección, no había conseguido calar en los empleados**, aquellos que se encuentran en contacto con el desarrollo y posicionamiento del producto y con el cliente final. La nueva promesa de valor que buscaba posicionar los viñedos como un punto de encuentro entre la tradición y las técnicas vinícolas más innovadoras no había sido comprendida por algunos grupos de colaboradores. Los encargados de desarrollo tenían un enfoque muy tradicional y no estaban dispuestos a dejarse llevar por los mensajes que van ligados a las nuevas modas y vinos rápidos. En su naturaleza estaba mantener lo que las bodegas habían sido siempre. Por otro lado, se encontraban aquellos colaboradores en contacto con el cliente, tenían menos experiencia en el sector por las jubilaciones sufridas recientemente y no comprendían la repercusión que su implicación en la nueva estrategia, tendría en la experiencia final del cliente.

Por lo tanto, el **reto en este punto era elevado** para Ana, al tener que abordar dos tipologías de empleados con emociones, sentimientos, expectativas, experiencia e impacto diferente en el negocio. ¿De qué forma podría involucrar estos perfiles en la nueva estrategia para conseguir los resultados esperados?

Ana acometió este problema comenzando por la **reestructuración organizativa**. El impacto que los colaboradores tienen en la experiencia final de cliente es muy relevante, haciendo necesario incluir bajo su dirección de experiencia de cliente el área de recursos humanos. Este cambio fue comunicado internamente a todos los niveles. Era vital para las bodegas hacer partícipes a todos los colaboradores del cambio estratégico que se estaba llevando a cabo, para que posteriormente pudiesen comprender las medias que se iban a tomar sobre ellos en el contexto de mejora de la experiencia de cliente.

Ana decidió abordar esta situación desde dos ángulos bien marcados. En primer lugar, tratar al empleado como si de un cliente (interno) se tratase, aplicando las herramientas que

permiten conocerlos y comprenderlos para poder personalizar su experiencia. Tenía claro **que un empleado contento y satisfecho va a ser más eficiente, va a permanecer más tiempo en la compañía y se invertirán menos recursos en su reemplazo.** En segundo lugar, el empleado es el vínculo último con el cliente. Ellos son las personas que tienen que transmitir los valores de la organización, permitiendo al cliente tangibilizar, a través de diferentes interacciones, la misión y promesa de valor que se había definido desde dirección. Es en este punto donde Ana ideó un **plan de sensibilizació**n, por el cual se formaba en cultura de servicio a los diferentes estamentos de la empresa, ya que independientemente del rol o responsabilidad, existe un impacto en la experiencia del cliente final. Es fundamental que el colaborador comprenda que la forma en la que presenta un tour por la bodega será la imagen que va a retener el cliente de toda la familia, de la misma forma que un nuevo etiquetado complementará la definición del vino que rodea. Hasta la web y el servicio de atención telefónica debían ser llevar un hilo conductor y ser consistentes con la promesa consensuada en el comité de dirección.

Para ello, se llevaron a cabo iniciativas de conocimiento del colaborador, trabajando sobre la identificación de los momentos más importantes de la relación (como el primer día en las bodegas, los primeros tres meses, cuando logran una promoción o cuando solicitan una reducción de jornada) y donde se trabajó en segmentar emocionalmente a grupos con sentimientos, objetivos y expectativas diferentes. De esta forma se lograba poder personalizar, en una primera etapa, la experiencia de dos grupos emocionales de empleados, lo que suponía un reto de gestión que debería acometer en el medio plazo.

De forma paralela, Ana trabajó el aspecto más propio de los **recursos humanos,** la definición de los roles y las cualidades que se debían desarrollar en función de cada puesto, para un mayor (y mejor) impacto en la experiencia de cliente. Que cada responsable tenga definido claramente su rol y conozca de qué forma interviene en la experiencia del cliente, es crucial para la toma de decisiones. Cada uno de ellos debe tener acceso a la información que proviene del cliente para facilitar la toma de decisiones. En cuanto a las cualidades, se invirtió tiempo en definir, promover y fomentar los atributos necesarios para cada rol. Ante las jubilaciones experimentadas en el equipo que gestionaba la división de enoturismo, por ejemplo, se aprovechó para que las nuevas incorporaciones tuviesen un gusto y respeto por lo tradicional, a la historia de la familia, pero al mismo tiempo un alto conocimiento de las nuevas tecnologías y redes sociales, para poder actualizar la experiencia del cliente en ese punto de contacto. El análisis del cliente había indicado que las visitas que realizaban particulares, y los eventos organizados por empresas en las instalaciones, formaban gran parte de la percepción que los clientes construían en su subconsciente sobre las bodegas.

¡Buen trabajo, Ana!

De esta forma vemos como gracias a la participación de las personas, de los colaboradores, Ana es capaz de permeabilizar la cultura hacia los clientes. Es vital que las organizaciones se centren en las personas de la misma forma que lo ha hecho Ana, ya que gestionando su experiencia se logra influir en la del cliente, impactando directamente sobre los resultados de negocio. Bienvenidos a la gestión de personas CX 5.0.

Primero, siempre, las personas

SARA
CHOVÍ NAVARRO

Directora de Personas
Grupo Choví

Contacta:

www.linkedin.com/in/sara-chovi-navarro-9776b3132

Poner el foco en las personas, todas, las que forman parte de Grupo Choví, en cualquiera de sus departamentos, en nuestros proveedores, distribuidores y cliente final es algo que está, desde un principio, en el ADN de la empresa, una filosofía que nos acompaña desde nuestros inicios y nos confiere, ante todos los que nos conocen, esa imagen de marca familiar y cercana.

Por ello, en este tiempo de incertidumbre post pandemia hemos desarrollado unas estrategias de marca tendentes a acercarnos más, si cabe, a las personas para conocer sus inquietudes, atender dudas y consultas y mejorar día a día la calidad de nuestros productos, porque lo primero para nosotros siempre han sido las personas.

Si partimos de la base que uno de los lemas de nuestro padre, Vicente Choví, era y sigue siendo: 'Primero, siempre, las personas' y que esta misma máxima ha visto reforzado y recompensado su valor en el tiempo, está claro que tenemos mucho aprendido a la hora de asimilar las tendencias que rigen en el mercado actual.

En Grupo Choví, con el paso de los años, hemos ido interiorizando ese mensaje de humanización de marca y hemos puesto nombre y apellidos a todas las personas que desde cualquier área o departamento de la empresa han aportado y siguen aportando su contribución para que nuestros productos sean uno más en cada familia y en cada hogar a los que llegan, porque adquieren ese rango de proximidad que supone saber que está hecho por personas y para las personas.

Trabajar desde esa óptica, priorizando el bienestar de los empleados a través de estándares que garantizan su seguridad y salud en el trabajo y además fomentando su desarrollo personal y profesional, nos ha permitido contar con una conciencia común en nuestro Grupo, asumiendo que nuestros trabajadores son los principales embajadores ante el universo de personas que conforman el entramado de proveedores, distribuidores y clientes finales que tenemos en Choví.

Por ello, defendemos que ese primer bloque esencial de personas que son nuestros trabajadores esté en disposición de desarrollar y aportar por igual; tanto mujeres como hombres, ya que en nuestra empresa trabajamos para que ambos, sin distinción, tengan las mismas oportunidades.

La cultura empresarial del Grupo Choví pone a la persona en el centro de su actividad, desde el punto de vista del Área de Personas, el cliente claramente es el empleado. El empleado es visto como parte de esta gran familia que es la compañía. Porque, en definitiva, todos hacemos Choví, todos somos Choví y nos cuidamos mutuamente.

Y ese foco puesto en el cliente que comienza por el empleado cuando hablamos de la experiencia del consumidor 5.0 (CX), apuesta por la participación activa, formación continua y desarrollo profesional de los trabajadores. Desde su incorporación cuentan con un plan de acogida, participación en la mejora continua de la organización a través de los círculos de innovación, el uso de otros canales propios para mejorar la comunicación interna con buzones de sugerencias, app corporativa, planes de formación y desarrollo profesional individualizados, además de los beneficios sociales, relacionados con la conciliación familiar, seguro médico, plan de pensiones o flexibilidad en el uso de los permisos, entre otros aspectos. Por ahí comienza todo, solo se consigue emocionar de puertas hacia fuera cuando por dentro destacas por tus valores.

Y como no podía ser de otra manera, todo ello conecta con nuestra estrategia de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad que está alineada con esa misma filosofía ligada a cuatro ejes importantes: las personas, el planeta, la sociedad y la innovación.

Poner el foco en las personas, todas, las que forman parte de Grupo Choví, en cualquiera de sus departamentos, en nuestros proveedores, distribuidores y cliente final es algo que está, desde un principio, en el ADN de la empresa

De ahí que nuestro objetivo sea generar impactos positivos a través de programas e iniciativas en nuestros grupos de interés, primero en las personas, a través de la igualdad de oportunidades, el desarrollo del talento y la seguridad y salud en el trabajo, anteriormente apuntadas. Trasladar esos impactos positivos, desde nuestra humilde parcela al planeta, mediante la optimización de la gestión de residuos y de acciones que favorezcan la economía circular, representa el segundo eje.

El tercero se fija en la sociedad, a través de acciones que favorezcan la inclusión social y laboral de personas con diversidad funcional mediante programas que ayuden a las personas más vulnerables como la colaboración con distintas Asociaciones y Fundaciones de inclusión laboral y otras, como Novaterra, Asindown, Aldeas Infantiles o Fundación Randstad a través del Plan tu sumas o del Programa “Grupo de Empresas para la equidad, diversidad e inclusión laboral” y por último, enfocar ese impulso positivo desde el prisma de la innovación y la calidad, tanto en el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, como en el desarrollo y la adaptación de nuevos envases más sostenibles con un menor impacto medioambiental y que garanticen la seguridad y salud del consumidor final.

Cuatro ejes de acción: personas, planeta, sociedad e innovación, que están estrechamente interrelacionados y que se podrían resumir en uno solo, en la importancia de ser una empresa centrada en las personas, muy en la línea de la actual realidad CX 5.0 que busca humanizar la experiencia de marca.

El Camino del Cliente CX 5.0 en Mutua MMT Seguros

SUSANA VINUESA RODRIGUEZ

Área de Prestaciones, Responsable de Daños Materiales -Convenios y Att. al Cliente

Mutua MMT Seguros

Contacta:

www.linkedin.com/in/susana-vinuesa-bb440742

2020 ha supuesto para todas las empresas un punto de inflexión en las labores de digitalización de sus procesos y en la atención, aún mayor si cabe, a la Experiencia de Cliente.

¿Cómo ha influido COVID-19 y la situación post pandemia en el comportamiento de los clientes?

En un entorno de desconcierto e incertidumbre la Experiencia del Cliente se transformó en el leitmotiv que llevó a las organizaciones a acometer de forma ágil la actualización de los planes ya vigentes, así como la creación de nuevas soluciones que permitieran un contacto más estrecho y satisfactorio con el Cliente

Mutua MMT Seguros, como mutua que es con 90 años de vida, siempre ha tenido al Cliente como centro en todas sus actividades: **es por él para quien y para quien trabajamos.**

Pero aún teniendo esta premisa como punto principal de actuación durante estos 90 años, no hemos sido ajenos a este exponencial proceso de cambio iniciado en el 2020.

Nuestra Organización, en este nuevo escenario, para obtener relevancia y crecer de forma sostenible, debe conocer en cada momento los hábitos de nuestros asegurados y responder a sus motivaciones

Ello que nos ha obligado a replantearnos nuestra estrategia de Experiencia de Cliente.

Para ello hemos analizado los cambios de hábitos personales que durante esos últimos dos años han afectado a la sociedad orientándonos en dar respuesta con nuevos sistemas, productos y servicios a las demandas de nuestros mutualistas, identificando los siguientes puntos de actuación:

- ¿Qué necesita nuestro Cliente actual?
- ¿Su experiencia real con nosotros es la misma qué dos años atrás?
- ¿Qué le podemos aportar, como hecho diferenciador y positivo, para que su relación con nosotros sea satisfactoria y duradera?
- ¿Qué métodos son los más efectivos para medir la CX?

Una vez establecidos estos hitos, el paso siguiente es ¿cómo abordamos el cambio?

El primer paso para centrar adecuadamente el trabajo ha sido estudiar la actual cadena de valor existente en la organización para luego decidir sobre el foco y el alcance que ha de tener la nueva propuesta.

Como dijo Jeff Bezos, Ceo de Amazon: ***"Vemos a nuestros clientes como los invitados de una fiesta en la que nosotros somos los anfitriones. Nuestro trabajo es hacer que la experiencia del cliente sea un poco mejor cada día".***

El Seguro al igual que el resto de los sectores que conforman la economía del país, está atravesando transformaciones constantes siendo la experiencia del cliente cada vez más relevante.

Aunque en determinados Ramos sigue dándose prevalencia al precio por encima del servicio, atrás han quedado los días en los que era suficiente ofrecer el precio más bajo de un seguro para captar/fidelizar a un asegurado.

Hoy, si una aseguradora no puede brindar un servicio excelente, el cliente buscará otra que si lo haga; incluso, valorará pagar más si tiene una experiencia diferenciadora y más satisfactoria.

Las aseguradoras denominadas "tradicionales "competimos con las conocidas como "insurtechs". Estas tienen la a Experiencia del cliente como uno de sus pilares fundamentales.

Al mismo tiempo, como efecto colateral de la Pandemia, los asegurados nos exigen que las interacciones sean fáciles, continuas, cómodas, y obviamente, que les aporten un plus adicional.

Con este marco, una experiencia negativa es extremamente preocupante puesto que desencadena además de la pérdida de una póliza, un sentimiento negativo hacia la aseguradora.

En MMT Seguros sabemos que son múltiples las oportunidades de las que disponemos para complacer a un mutualista.

> Mutua MMT Seguros siempre ha tenido al Cliente como centro en todas sus actividades: es por él para quien y para quien trabajamos

Ejemplo de ello, las llamadas realizadas durante periodo que duró el confinamiento a nuestros asegurados exclusivamente para conocer si se encontraban bien; pasando por la flexibilización en el pago para el cobro de prima aplicadas a aquellos mutualistas que debido a sus circunstancias laborales se encontraban en un momento de dificultad. Y todo ello sin olvidar una atención eficaz y rápida en la gestión de los siniestros.

Cualquier fallo en alguno de estos contactos, hubiera llevado a nuestro asegurado a un cambio de compañía. Pero además el daño a nuestra imagen y reputación sería aún mayor si el asegurado expresa su descontento a través de las redes sociales.

Las llamadas realizadas nos permitieron testar las nuevas necesidades generadas e investigar la experiencia de nuestro cliente actual.

La investigación sobre el terreno se ha revelado como muy necesaria para comprender cómo estamos satisfaciendo las necesidades de nuestro mutualista. Las fuentes a las que hemos acudido a consultar han sido:

- Feedback directo obtenido a través de las llamadas telefónicas.
- Consulta en Redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram.
- Valoraciones y comentarios recogidos en comparadores.
- Estudios de mercado.
- Tests realizados a determinados grupos de usuarios
- Informes del sector

Como resultado de todo ello y tras una puesta en común en la que han participado todas las Áreas de la Entidad, abordamos el rediseño de los Procesos fundamentales que afectan al cliente.

Rediseño de Procesos que afectan al Área de Producción y Cartera.

Los hemos hecho más fáciles, intuitivos y rápidos. Para los procesos de contratación de las pólizas, que requieren una evaluación del riesgo, se han habilitado métodos de optimización que han reducido tanto el intercambio de información para el cierre del contrato como cualquier interacción posterior en la póliza.

Así durante el primer trimestre del año se lanzó el aviso de cobro digital. Con ello se abandonó el uso papel dando un paso más en el objetivo de sostenibilidad que nos hemos marcado en MMT Seguros.

En este apartado se ha contado con la colaboración a nuestro cliente- corredor. Figura fundamental en cualquier relación, su experiencia dual como "cliente" y "prestador del servicio" ha resultado muy instructiva a la hora de establecer las interacciones relevantes en la que incidir para obtener una mayor satisfacción. Hemos extraído de esta colaboración las siguientes premisas hoy en días totalmente operativas y puestas en práctica:

- Personalización de nuestros productos.
- Simplificación de trámites a nivel online.

»

Gráfico 1

- Comunicación transparente mejorando los portales de acceso a la información para reforzar la relación con el corredor y por ende con el cliente.

Rediseño de Procesos que afectan al Área de Prestaciones

En lo relativo al Área de Prestaciones, teniendo presente que para una Aseguradora es uno de los momentos de la verdad más sensibles y críticos, se ha puesto en marcha un ambicioso proyecto de encuestas que miden en tiempo real la satisfacción del cliente, justo en el momento en que el expediente es cerrado.

Este proyecto en el que se han sumado todas las Áreas de la Entidad, ha conseguido unificar dentro de la aplicación de negocio de Prestaciones, un CRM de gestión de experiencia de cliente que nos permite:

- **Identificación de las necesidades de los clientes:** una experiencia positiva requiere que conozcamos las impresiones del cliente. Mediante las encuestas obtenemos la información e identificamos dónde se encuentran los puntos de dolor (pain points), que nos permiten mejor nuestro servicio y dar una solución satisfactoria a los problemas cotidianos incluyendo la creación de nuevos productos.

- **Planificación y aplicación de medidas a corto, medio y largo plazo**: la gestión de la experiencia del cliente en el Área de Prestaciones nos ha permitido desarrollar estrategias de análisis de coste que redundan en una mejor prestación de los servicios. Ejemplo de lo anterior, la incorporación del servicio puerta a puerta para la recogida y entrega del vehículo tras una reparación

- **Evaluación y análisis de las medidas tomadas**: conocer si la estrategia seguida está resultando exitosa implica un análisis continuo de los resultados obtenidos. Para ello el uso de métricas y un seguimiento exhaustivo resultan tareas indispensables. A partir de los resultados obtenidos, hemos de descubrir cuáles eran nuestros puntos débiles en cada uno de los touchpoint, optimizando así el potencial que de ellos se genera, creando una estrategia individual de experiencia de cliente para colectivos afines (ej., declaración de siniestros desde los propios talleres).

Mecanismo utilizado ha sido la integración de un programa de encuestas de envío automático tras la finalización de la tramitación de un siniestro y en aquellos puntos de la vida de este que son percibidos como de mayor sensibilidad.

Como parte integrante en la simplificación del proceso de declaración de un siniestro, se han digitalizado comunicaciones tales como:

- Envío de documentación vía SMS

- Firma digital

- DAA auto rellenable

Redefinición del concepto VALOR DE CLIENTE:

La experiencia del cliente no solo se compone de hechos, sino también de las percepciones emocionales y subjetivas de los clientes toda vez que han vivido los hechos. En nuestro caso, un sentimiento emocional de acompañar y estar al lado del mutualista en el momento que nos necesita, determina si su recuerdo en positivo en la interacción realizada.

Establecimiento de un nuevo concepto de **valor cliente**. Este concepto se materializado en un sistema de calificación y clasificación que considerará una serie de variables más amplias que el utilizado hasta el momento.

Este nuevo modelo nos está sirviendo para una mejor identificación de cada cliente y el grupo afín al que pertenecen, estableciendo las necesidades comunes que entre ellos tienen.

Conocer estas necesidades afines, nos ha permitido establecer perfiles agentes de contact center individualizados que atienen a los integrantes de cada uno de los subgrupos.

Y dado que el contact center sigue siendo un canal de contacto crucial la experiencia que se ofrece a través de él, es percibida por el mutualista como un acompañamiento continúo. La persona que le atiende le conoce y le individualiza y busca la mejor respuesta a su necesidad.

El agente, gracias a la modernización de las herramientas de gestión, dispone de toda la información necesaria (historial de cliente, anteriores interacciones) en su pantalla a fin de poder resolver la consulta planteada.

Humanización de los Procesos:

"Haz lo que haces tan bien, que tus clientes querrán volver con sus amigos para verlo otra vez."

Walt Disney

Para conseguir una verdadera CX 5.0 no podeos obviar la necesidad de humanizar los procesos y esto sea percibido en todo momento por nuestros clientes.

Una relación B2C que aun utilizando canales digitales- Chatboot, Whatsapp, Marchine Learning , Speech Analytics- tenga " calor y color" humano.

El gran reto para el 2022 y los sucesivos años, es conjugar de forma óptima

Gráfico 2

la humanización de los procesos con las herramientas digitales que cada vez se van a ir imponiendo más en la relación entre el cliente y la Aseguradora.

Diversos estudios publicados identifican que el 84% de los clientes prefiere hablar con un agente cuando ha de resolver un problema.

Humanizar la gestión de implica, como hemos comentado anteriormente, que la personalización, la proactividad y el contacto directo son la clave para conseguir que la experiencia del cliente sea totalmente satisfactoria. Qué un hecho que ha motivado una incomodidad o un problema sea recordado con complacencia.

Mutua MMT Seguros trabaja en esta humanización y apuesta por ella. Tanto es así que llevamos **"90 Años protegiendo Familias"**, entendiendo familia en todas sus acepciones:

- Familia directa de mutualistas
- Família como grupo de asegurados con características afines

Familia en definitiva como sinónimo de cliente.

El hecho de la transformación de Cliente a Familia nos ha reportado:

- **Un aumento del valor de la marca:** Basada en la percepción positiva de la cercanía que los tienen sobre nosotros (Mutua MMT Seguros, de Persona a Persona). Esta optimización del CX ha dado lugar a unas mejores experiencias del cliente y, por lo tanto, a un mayor presencia y valor de mercado.

- **Aumento del Customer Lifetime Value (CLV):** El valor financiero que un cliente "de toda la vida" , de un cliente " familia" es muy superior al de un cliente reciente.

- **Fidelidad del cliente Familia:** Un cliente Familia es comprador recurrente de nuestros productos, se identifica con nuestra marca y tiene un sentimiento de pertenencia a la Casa.

La experiencia del cliente no solo se compone de hechos, sino también de las percepciones emocionales y subjetivas siendo estas todavía más acusadas en los Clientes Familia.

Retomando la frase de Walt Disney, en MMT Seguros sustituimos la palabra amigos por Familia.

CaixaBank, entidad comprometida *con una atención personalizada a las personas mayores*

CaixaBank ha potenciado la atención personal a las personas mayores. La entidad reafirma su compromiso con el colectivo sénior con la puesta en práctica de una decena de iniciativas, entre las que destacan la creación de un equipo de 2.000 consejeros sénior, la ampliación del horario de caja en oficinas y el refuerzo de todos sus canales de comunicación con estos usuarios..

La entidad extiende así la oferta global de productos y servicios que ya tenía para este colectivo, con el objetivo de ofrecer un servicio excelente y de mantener su liderazgo en este ámbito, en el que cuenta con más de cuatro millones de clientes y una cuota de mercado superior al 30% en pensiones domiciliadas. La entidad tiene la vocación de dar un servicio excelente a todos sus clientes, independientemente de su grado de digitalización y del canal que elijan.

CaixaBank tiene en su origen y trayectoria el compromiso social y la vocación de inclusión financiera. Su compromiso con las personas mayores es una parte integral del Grupo, materializado en un amplio conjunto de medidas desplegadas en el pasado y reforzadas actualmente sobre la base de la extensa presencia que mantiene en toda España, siendo la única entidad que da servicio a más de 2.600 municipios.

CAIXABANK

Contacta:

www.linkedin.com/company/caixabank/

El plan presentado recientemente incluye eliminar las restricciones horarias al servicio de caja. Asimismo, se potencia el servicio de cita previa para favorecer la atención personalizada e individualizada en todos los tramos horarios, incluyendo las tardes en las más de 700 oficinas Store de la entidad. Además, en todas las oficinas se aplica un protocolo de atención preferente a los colectivos que lo necesiten. *(Gráfico 1)*

Gráfico 1. *Medidas para reforzar la atención a los clientes sénior*

El número de consejeros sénior se duplicará en un mes

En paralelo, se refuerza la atención especializada y personal en oficinas, mediante el despliegue de la figura del consejero sénior. CaixaBank fue el primer banco en crear un equipo de empleados especialistas en el servicio a los mayores, con formación específica en gerontología y dedicados a ofrecer un acompañamiento basado en la cercanía, la confianza y el contacto de calidad.

Actualmente, la entidad cuenta con 750 consejeros sénior, principalmente ubicados en las oficinas urbanas con mayor volumen de clientes mayores de 65 años. En un mes, se duplicará el tamaño de este equipo, hasta alcanzar los 1.500, cifra que se elevará a 2.000 el próximo año.

Igualmente, las sucursales se refuerzan con 1.350 personas más, que ayudarán tanto a los clientes sénior como a los procedentes de Bankia a familiarizarse con los servicios y herramientas de CaixaBank durante el periodo de integración operativa de oficinas derivado de la fusión. Estos se unirán a los más de 30.000 profesionales que trabajan en las sucursales del banco y que seguirán prestando servicio a los mayores y al resto de colectivos de clientes.

Servicio de acompañamiento para uso del cajero y operativa con libretas

Los cajeros cumplen un importante papel en el modelo de servicio al segmento sénior, dado que se trata de un canal con más de cuatro décadas de implantación en España y con una capacidad operativa altísima. Los cajeros de CaixaBank permiten realizar más de 250 operaciones distintas.

Con el objetivo de facilitar la operativa en este dispositivo, se acompaña presencialmente en el uso del cajero a los mayores que lo necesiten con el fin de ayudarles a aprender su uso, lo que facilitará su utilización en cualquier momento, sin necesidad de que sea en el horario de apertura de oficina.

Asimismo, la entidad ha puesto en marcha un plan para que, antes de que acabe 2022, el 100% de sus cajeros automáticos ofrezcan a sus usuarios la posibilidad de operar con la libreta, que es el medio elegido mayoritariamente por los clientes sénior.

Atención personal a través del teléfono y de WhatsApp

El plan se completa con un refuerzo de los canales remotos de atención al cliente sénior, de forma que se garantice la identificación y la comunicación directa con una persona en todo momento, en lugar de un robot, incluso cuando la llamada no se dirija al gestor habitualmente asignado al cliente, sino de forma genérica al *call center* de CaixaBank. »

> Se potencia el servicio de cita previa para favorecer la atención personalizada e individualizada en todos los tramos horarios

En los últimos años, CaixaBank ha contado con la oferta especializada más amplia del sector, tras impulsar diferentes iniciativas para facilitar y acompañarles en su día a día, no sólo en el ámbito financiero sino también en el personal, como el adelanto del pago mensual de la pensión al día 24, para evitar esperas en el cobro y afluencia elevada en las oficinas

» Entre las opciones que se potenciarán para que los clientes puedan contactar de forma directa y personal con su gestor se incluye también la conversación a través de WhatsApp. Esta fórmula cuenta con todas las garantías de seguridad y al tiempo es una aplicación a la que están muy habituadas las personas mayores. En paralelo, la entidad ofrecerá más de 3.000 sesiones formativas presenciales para personas mayores sobre operativa y aspectos financieros.

Comprometidos con la inclusión financiera del ámbito rural

En el ámbito rural, donde se concentra un alto porcentaje de personas de edad avanzada, CaixaBank está comprometida con el mantenimiento de su red en las localidades donde ahora está presente, incluidas las 420 poblaciones en las que actualmente es la única entidad que presta servicio y en las que casi el 80% de los usuarios son mayores de 60 años.

Asimismo, su red de oficinas es la mayor del país, con más de 4.600 sucursales presentes en más de 2.200 municipios. CaixaBank también cuenta con la mayor red de cajeros, con 13.008 terminales.

La entidad prevé que, a finales de este año, el 40% de sus oficinas estén situadas en poblaciones de menos de 10.000 habitantes. Para ello, además de las sucursales convencionales y las Store, dispone de diversos modelos, como, por ejemplo, las oficinas de un solo empleado. Para las poblaciones más pequeñas, también cuenta con las oficinas-ventanilla y con los ofibuses, que recorren las carreteras de 11 provincias para prestar servicio en municipios de Castilla y León, Comunidad Valenciana, La Rioja, Castilla-La Mancha, Comunidad de Madrid y Andalucía.

Oferta diferencial para sénior

En los últimos años, CaixaBank ha contado con la oferta especializada más amplia del sector, tras impulsar diferentes iniciativas para facilitar y acompañarles en su día a día, no sólo en el ámbito financiero sino también en el personal, como el adelanto del pago mensual de la pensión al día 24, para evitar esperas en el cobro y afluencia elevada en las oficinas.

Este ecosistema global ofrece diferentes soluciones financieras y la posibilidad de disfrutar de servicios exclusivos como un asistente 24h para comunicación y ayuda ante emergencias, monitor de salud, un manitas a domicilio, un servicio de consultas jurídicas y consultas médicas telefónicas.

TRIGO
Global Quality Solutions

RESIDENT ENGINEERING & LIAISON SERVICES

NEED REPRESENTATION AT YOUR CUSTOMER'S SITE?

Do travel restrictions prevent you from managing quality issues at your customer's site? Our Resident Engineers & Liaisons have the experience, commodity knowledge, and flexibility to provide cost-effective, technical representation at your customer's site.

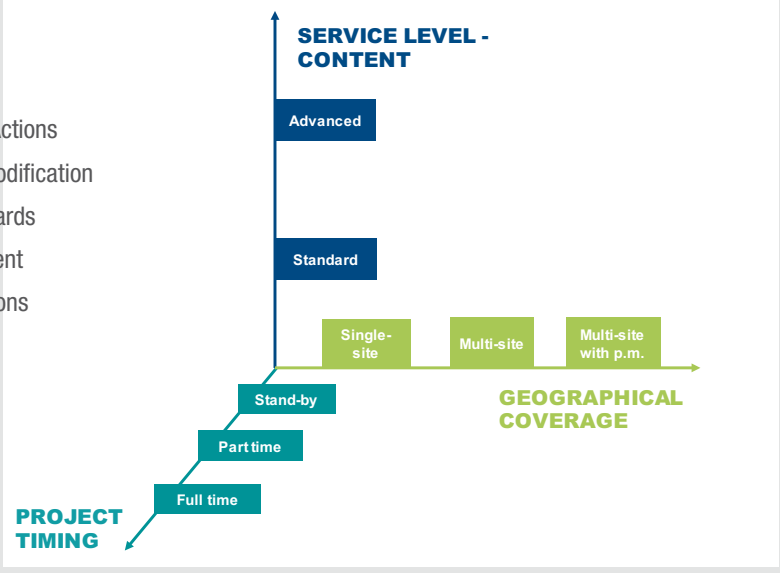
WE ARE LOCATED AT OVER **220+** OEM SITES

WHY TRIGO?

- 150 experienced Resident Engineers & Liaisons
- Represented at 220+ OEM sites in 25 countries
- Understanding of the local language and culture
- Trusted by top 100 Tier 1 automotive suppliers
- Global coverage and flexibility, 24/7 customer service
- 20+ years of industry knowledge

SERVICE ELEMENTS

- Quality Incident Management
- Information Exchange
- Assembly Line Checking
- Stock Inspection
- Sorting and Rework Management
- Re-flash Management
- Customized Reports
- Scrap Returning
- Root Cause Analysis support
- Defects Analysis support
- Monitoring of Corrective Actions
- (Follow) the impacts of modification
- Quality Procedures Standards
- Knowledge for Improvement
- Partnership Communications
- Product Knowledge



Find a Quality Expert to represent you.

Contact us at residentengineering@trigo-group.com | www.trigo-group.com

Organizaciones Centradas en las Personas CX 5.0

JAVIER ONTIVEROS

CEO

Quid Qualitas

Contacta:

www.linkedin.com/in/javierontiveros

"¿Cuál crees que es la faceta más difícil para un líder? Ante esta pregunta, que me suelen hacer de manera recurrente, siempre respondo sin dudarlo: "gestionar el talento y las expectativas de tus colaboradores". En mi recorrido profesional liderando y gestionando equipos, lo que más me ha causado preocupaciones, dificultades, tiempo y frustraciones no han sido los números, ni alcanzar objetivos o metas; sino todo lo relacionado con el equipo, con las diferentes culturas, egos, inquietudes e intereses de cada persona particular.

Se van dando pasos, pero ni en la Universidad, ni en la Empresa te enseñan a Liderar, quizá sí a Gestionar… En este artículo no solo se tratará el tema del liderazgo eficaz, pero estoy seguro que será uno de los motores o herramientas que tendrán las organizaciones para diferenciarse y para conseguir experiencias memorables a sus empleados. En otro caso se seguirá escuchando: "no me fui de la empresa, me fui de mi jefe!". Será necesario actualizar este término de Liderazgo, lo que significa y cómo deben actuar los líderes en esta segunda década del siglo21.

Las personas siempre deben estar en el centro de las organizaciones, quizá en los tiempos en los que nos encontramos con mayor énfasis, claridad y foco, tanto por la amplia diversidad de ese talento y por las múltiples y distintas expectativas que tienen los empleados.

Lo que tenemos delante:

Recordar lo vivido en esta pandemia no aportará mucho a tantas páginas escritas y a tantas conferencias online escuchadas y analizadas. Quizá puede ser más interesante dejar claro qué sociedad queda, qué hábitos, sentimientos y emociones han dejado entre las personas.

Ante nuestros ojos, y es importante no tener miedo a enfrentarse a ello, aunque en algún caso a alguno no le guste, tenemos algunas evidencias:

La prioridad nº 1 son las personas. A pesar de tanta tecnología y avances que han querido acaparar el centro de las organizaciones, ha quedado nítida la realidad de que las personas son las que siguen siendo el alimento de las empresas: empleados, clientes, proveedores, y todo tipo de stackeholders. Cuando aparecen los momentos de tensión o de crisis, las organizaciones y empresas que consiguen reinventarse, plantear nuevos mercados o nuevos canales, son las que se identifican y brillan frente al resto. Es lo mismo que sucede cuando esas crisis o dificultades graves se dan en los entornos más personales, momentos en los que brillan y se descubren a los verdaderos amigos, los que ayudan y aportan valor.

Presencialidad vs. Objetivos. Las tradiciones y culturas basadas en la presencialidad en las empresas han quedado en entredicho. Estamos en un momento en el que se ha pasado de "la oficina es mi segunda casa, a mi casa es mi segunda oficina". Soy de los que cree que el término teletrabajo es poco adecuado. Muchos de nosotros ya trabajábamos, mucho antes de la pandemia, desde otros lugares distintos a la oficina. Se ha pasado de asociar el trabajo como el nº de horas sentado en la oficina de lunes a viernes, y en algunos casos, vigilado hasta más allá de la hora prevista para abandonar, a una nueva situación donde prima alcanzar los objetivos, los hitos, las tareas, pero donde queda todavía pendiente asignar tiempos adecuados para la consecución de esas tareas y flexibilidad para realizarlas. En definitiva, estos objetivos y logros a conseguir deben quedar bien definidos y claros frente al empleado. Es urgente, por tanto, que las organizaciones de forma muy personalizada, en función de su ámbito, clientes y actividad, clarifiquen ese equilibrio perfecto que pueda a la vez asegurar que la cultura, valores, colaboración en los equipos y creatividad sea posible (¡difícil a través de Teams!) y las expectativas y necesidades de conciliación de los empleados.

> Las personas siempre deben estar en el centro de las organizaciones, quizá en los tiempos en los que nos encontramos con mayor énfasis, claridad y foco, tanto por la amplia diversidad de ese talento y por las múltiples y distintas expectativas que tienen los empleados

Cuidado, Seguridad y Espacio. Todos en mayor o menor medida hemos quedado impactados por esta situación. El miedo, el sentimiento de vulnerabilidad o una sensación de incertidumbre radical ha provocado que muchas personas reflexionaran con profundidad en lo verdaderamente importante, en el tiempo que pasan con sus seres queridos, en el por qué hacemos las cosas y en qué invertimos nuestro tiempo. Sentirse seguros, facilitar entornos y equipos en donde la confianza sea la moneda de cambio y disponer de espacios físicos y no tan definidos donde poder desarrollar y crecer profesionalmente son aspectos que las personas valoran cada vez más. Ya éramos exigentes antes de la pandemia, esa exigencia se mantiene y quizá con un grado mayor de consciencia y análisis respecto al nuevo orden de prioridades establecido. Otro aspecto, que intencionadamente dejo fuera de la lista anterior, es la flexibilidad y la agilidad que los empleados en las organizaciones quieren ver, ya que la capacidad de adaptación ante los cambios está instaurada. Cómo adaptarse a posibles y distintas situaciones o momentos difíciles que pueden aparecer tanto en el lado de la empresa/mercado o del lado del empleado y su entorno particular. La Agilidad se impone frente a la Burocracia y a las estructuras jerarquizadas.

Conciencia Social. El Cuidado aparece otra vez aquí, pero desde otro prisma, el cuidado hacia el planeta, hacia el medio ambiente, una mirada a construir un mundo mejor. Yo diría que la mayoría de las personas tenemos ahora mucho más arraigada esta conciencia social, y compramos/comparamos no sólo con la vista puesta en el precio o en la necesidad, también en quién está detrás de ese producto o servicio. ¿Es una empresa que cuida su entorno, que es responsable y cuidadosa con el medioambiente? De la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) pasamos a la ESG (Enviromental Social Gobernance) criterios que se refieren a varios factores. La E de Environmental engloba el efecto que la actividad de las empresas tiene en el medioambiente, de forma directa o indirecta. La G de Governance alude al gobierno corporativo de la empresa, por ejemplo, a la composición y diversidad de su Consejo de

Administración, las políticas de transparencia en su información pública o sus códigos éticos de conducta. Por último, hago hincapié en la S de Social que además de incluir el impacto que una determinada empresa tiene en su entorno social, o en la comunidad, también se refiere a la igualdad de oportunidades, a la gestión adecuada de la diversidad de todo tipo (género, cultural, juniors/seniors…), a la salud, seguridad y derechos de sus empleados (conciliación/retribución, clientes, proveedores…). Aunque su origen se remonta a varias décadas atrás, en los últimos años se han convertido en la referencia de la inversión socialmente responsable y amplia de manera clara la anterior RSC con mayor foco en las personas. Ya existe una responsabilidad directa de las empresas cotizadas del IBEX35 en España para que gobiernen estos aspectos, pero será responsabilidad de todas, de cualquier tamaño o sector (también de las medianas y pequeñas). *(Gráfico 1)*

Gráfico 1

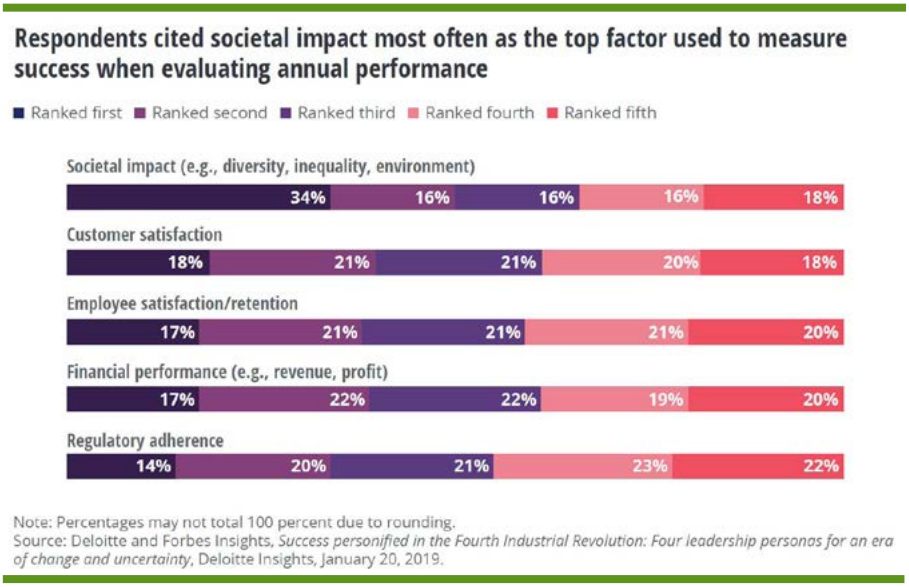
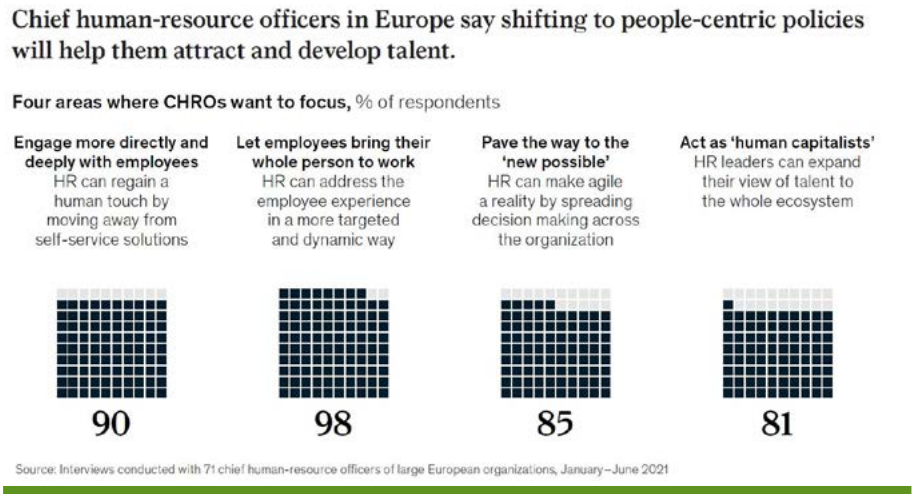


Gráfico 2



McKinsey Back to human': Why HR leaders want to focus on people again, June 2021)

Cómo proceder ante estos retos:

La situación parece que reclama poner, de verdad, a las personas en el centro. Antes de enfocarnos hacia posibles estrategias y actuaciones para conseguirlo, dejemos claro que posicionar a las personas en el centro, significa "que ningún otro aspecto lo esté", ni la tecnología, ni los productos, el servicio, o los procesos. Esto no quiere decir que los aspectos anteriores no se deban tener en cuenta, son claves. La visión debe ser que al posicionar a las personas en el centro daremos respuesta de la manera adecuada a los retos que cada organización se plantee. Ya hay un recorrido que permite analizar los retornos de inversión en grandes proyectos tecnológicos o en programas de experiencia de cliente. La conclusión es que sólo en aquellos que las personas se han tenido en cuenta (antes, durante y después) son los que han conseguido el ROI esperado. Cuánto esfuerzo e inversión de proyectos CX que no han dado los frutos necesarios, debido en gran medida a que no se tuvieron en cuenta a todas las personas de la organización, que de manera transversal no podemos olvidar que son las que entregan las experiencias tanto a clientes internos o externos. *(Gráfico 2)*

Pero pasar de 0 a 100 no es posible, sobre todo cuando estamos hablando de una transformación cultural hacia un nuevo escenario que requiere un nuevo rumbo. Planteo hacerlo dando 3 pasos firmes en esa nueva dirección:

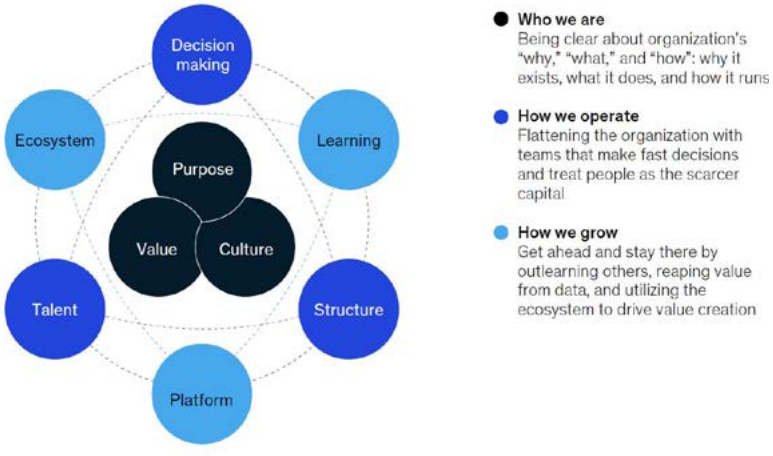
1. **Objetivo:** Diferenciarse y conseguir Fans! ¡Sí, hay que conseguir clientes fans!, no sólo satisfechos. La idea de lealtad a las marcas ha cambiado y también los hábitos. Pero esto objetivo debe ser dual porque sin empleados fans la cosa se plantea difícil. Ya lo vaticinaba Gartner Group en 2016: "El 89% de las empresas prevén que la experiencia de cliente sea la única

herramienta para diferenciarse". Para conseguirlo se deben plantear cuanto antes estrategias y programas de Customer & Talent Experience en las organizaciones, con el foco en las personas: CX 5,0, y de manera transversal, sin titubeos y con el apoyo y el empuje del CEO y Comité de Dirección. Es difícil saber cuántas empresas en España están en ese 89% ahora en el 2022, porque las que estén en el 11% restante se pueden enfrentar a la obsolescencia y sentir que otra empresa competidora les pase por la delante sin darse apenas cuenta.

2. **Construir Vínculos de relación con las personas.** Los vínculos emocionales son los que verdaderamente facilitan conseguir el objetivo anterior. Cuando se produce este vínculo estrecho entre personas, dejan de ser prioritarios aspectos que algunas veces pensamos eran los definitivos: el precio, la distancia, el tiempo…Vamos a la farmacia de siempre, por el trato diferencial y personalizado que nos dan, aunque ese mismo día pasemos por otras muchas en nuestro camino a casa. Compramos en esa web que resulta fácil, poco intrusiva con nuestros datos, y que nos resulta hasta cercana. Los vínculos emocionales consiguen esas adherencias que todos los directores de recursos humanos quieren para que sus empleados se sientan comprometidos con la compañía, aspectos que van mucho más allá de los beneficios no económicos asociados a su retribución. Por consiguiente, es el momento idóneo para reconsiderar el propósito, repensar y alinear la cultura y los valores de la compañía a los del resto de stackholders y de forma especial con los empleados y clientes. Cualquier candidato que opte a una posición se hace preguntas relativas a qué tendré que hacer, cómo tendré que trabajar, cómo serán los espacios, la flexibilidad... Pero no son las únicas, también se preguntará ¿pará que?, ¿cuál es el propósito de esta empresa? Esta pregunta, que también se hace el empleado a lo largo de todo su viaje en la empresa, es más profunda y con más visión a largo plazo, y ahonda en la dimensión y el vínculo emocional. Un último apunte a este respecto: construir estas adherencias supone un gran esfuerzo por conocer antes a esa persona (empleado o cliente), hagámoslo siempre respetando su intimidad, su libertad de acción, porque en caso contrario lo que se producirá es una huida. En la Comunidad de Experiencia de Cliente de la AEC así entendemos CX 5.0. *(Gráfico 3)* »

Gráfico 3

HR leaders can ready their organizations for change by focusing on purpose, value, and culture.



McKinsey Back to human': Why HR leaders want to focus on people again, June 2021

Los vínculos emocionales consiguen esas adherencias que todos los directores de recursos humanos quieren para que sus empleados se sientan comprometidos con la compañía, aspectos que van mucho más allá de los beneficios no económicos asociados a su retribución

Gráfico 4

AboutmyBrain – Silvia Damian

El mundo que tenemos delante plantea muchos retos y las organizaciones tienen que tenerlo en cuenta. Los estilos de liderazgo son determinantes en las experiencias que se entregan a clientes y empleados

3. Desarrollar Neurolíderes en las Organizaciones. La evolución del liderazgo ha sido patente a lo largo de los últimos años, desde la era industrial (1760), pasando por la era de la información/digital (1950-1970), hasta nuestros días, que a algunos nos gusta llamar era de la imaginación. El liderazgo en la era industrial en realidad mostraba un estilo más de "jefatura" jerárquica y férrea, donde el poder se asociaba con el control y el foco se establecía en la tarea: el "jefe" es el que sabe y no hay feedback.Al pasar a la era de la información, la palabra "líder" adquiere relevancia y sentido. El poder es el conocimiento; se trata de contar con líderes visionarios con coraje, donde el foco está en las personas. No sólo el líder sabe; el saber es compartido y entendido por parte del comité de dirección y órganos de gobierno y consejos de administración. El feedback comienza a fluir, pero sólo en una dirección. La pregunta es si seguimos en la era de la información, o también darnos cuenta que hoy hay empresas que siguen en la era industrial! Francamente todos aceptamos ya que el poder no es el conocimiento, al alcance de todos y muy extendido gracias a internet, IA, IoT, etc… El poder ahora es saber que hacer con ese conocimiento para diferenciarse, es decir el poder son las Ideas. Hablamos entonces de un líder que tiene "superpoderes", un neurolíder que tiene que ser Creador y a la vez que acepta ser vulnerable y pregunta con humildad ¿quién sabe de esto? Un líder saludable que sabe lo importante que es balancear y cuidar su cuerpo y cerebro para gestionar adecuadamente sus emociones. En la era de la imaginación el foco está en el cerebro de las personas y el feedback se mueve en todas las direcciones.

El mundo que tenemos delante plantea muchos retos y las organizaciones tienen que tenerlo en cuenta. Los estilos de liderazgo son determinantes en las experiencias que se entregan a clientes y empleados.

Estos neurolíderes tienen que disponer de competencias que den respuestas claras a las necesidades de flexibilidad, orgullo de pertenencia, generación de confianza, y en sentir los colores y los valores. Es decir, tienen que tener más que nunca muy en cuenta a las personas.

thalesgroup.com

THALES
Building a future we can all trust

8.000 millones
de pasajeros se benefician de las
tecnologías de Thales cada año

Síguenos: Thalesgroup

PublicisLMA & Madras Global - ©Getty images

Personas & Tecnología potencian la Inteligencia Colectiva de la empresa

LINA
ROBLES MARTÍNEZ

Directora
Quid Qualitas Digital

Contacta:

www.linkedin.com/in/lina-robles-4551a944

El avance de la Digitalización debe ir acompañado con una nueva Cultura de empresa, orientada a cliente donde las personas sientan que la tecnología ayuda a desarrollar sus competencias, a impulsar sus capacidades, de forma que se sientan empoderadas y confiables, alimentando el motor de la motivación, clave para sumar la inteligencia colectiva de la empresa.

En muy poco tiempo, hemos ido pasando por distintos ciclos donde la Tecnología iba extendiendo sus alas y marcando grandes diferencias entre las compañías que se habían adelantado a la adopción de sistemas digitales de aquéllas que lo estaban demorando. En algunos sectores cundía la alarma social, al constatar que la modernización y automatización de los procesos se percibía como una amenaza para el mantenimiento de los puestos de trabajo ocupados por las personas. De hecho, en una primera etapa suponía la sustitución de las tareas de ejecución más sencillas o rutinarias, y luego con el desarrollo de la Inteligencia Artificial se iba proyectando como amenaza a posiciones cada vez más relevantes…. Incluso en el sector Salud que a todos nos incumbe, se han generado multitud de debates sobre si es o no necesaria la presencialidad, el "encuentro físico" con el médico, para recibir un buen diagnóstico, o que te ayuden a realizar el seguimiento de tu enfermedad en las mejores condiciones posibles, entre otros ejemplos. Queda mucho por avanzar en éste y multitud de campos, hasta conseguir ese balance de modernización y avances en el estado de bienestar que debe acompañar nuestra historia.

Los 2 últimos años, este tiempo tan reciente de cambios y adaptaciones sociales, nos han mostrado cómo la capacidad tecnológica y de digitalización han marcado la diferencia para mantener el motor de la actividad y las relaciones (interna y externa) con la empresa y los clientes. Pero si bien es cierto que la tecnología nos ha permitido continuar la actividad comercial, la comunicación online y la accesibilidad a nivel global, no lo es menos, que nos ha hecho comprender que estos aspectos no son suficientes para encarar el futuro que deseamos.

Entramos ahora en una etapa donde se hace imperativo acercarnos una vez más a la esencia del ser humano, a lo que las personas, y no la tecnología, nos aportan día a día… Hemos pasado de una tendencia basada en la "humanización de la tecnología" para mejorar el acercamiento y las interacciones con nuestros clientes, para poner ahora el dedo en la llaga y asumir que es necesario poner a las personas en el centro, como requisito indispensable si quieres alcanzar el éxito a medio-largo plazo en tus estrategias de negocio con el foco en el cliente en el centro.

A fin de cuentas, son los consumidores (de cada tipología y sector) los agentes activos en que se basan las organizaciones empresariales para recuperar con éxito el valor de sus inversiones económicas.

Porque. ¿Quién es tu cliente en definitiva? Seas una compañía B2B (business to business) o B2C (business to consumer) , el acto de decidir comprar tus productos o adquirir tus servicios, lo realiza una persona; ya sea por decisión propia y de sus intereses, o por tener la responsabilidad de decisión avalada por los intereses de su compañía… En último término son **personas,** que toman una decisión "racional", a la que siempre acompaña una "emoción" particular (quizás inconsciente) para tomar su decisión, y a las que quieres acceder de manera diferente para que pongan en ti su mirada, y su confianza. Y ¿Quiénes configuran ese vehículo o medio para que sea tu empresa y no otra la que ofrece el objeto de "deseo" de ese cliente potencial? El último eslabón en ese viaje de acercamiento exitoso lo componen de nuevo las personas, sea para recoger el pedido, prepararlo, o distribuirlo de la forma más eficiente posible.

Transformarse en organizaciones "customer-centric" se ha convertido en un "must" en todas las empresas que han salido airosas de la crisis (post-pandemia) y que miran el futuro con optimismo. Que no sólo han demostrado capacidades para mantener su negocio en los peores momentos, sino que quieren seguir avanzando y creciendo y para ello no tienen mejor alternativa que "colocar al cliente en el centro" y realizar todos los cambios internos en su propia organización (personas, procesos, espacios y tecnología) para facilitar y promover estas estrategias que facilitan y siguen mejorando t**odas las interacciones** que tienen en la relación con sus clientes… Y no se trata (sólo) de poner un slogan bonito en las redes sociales y medios de comunicación, publicidad de "humo" que luego deje vislumbrar bajo la alfombra restos de procesos y actividades "viejunas" que restan credibilidad a lo que comunicamos … Debemos ser coherentes con los mensajes que publicamos y las expectativas que generamos. Y si queremos distinguirnos por estar "orientado al cliente", no podemos dejar de lado a nuestro cliente interno: las personas de la "casa" (como decíamos en Iberia, y se dice en las compañías grandes), que son las que interaccionan y dan la cara (o la voz) a nuestros clientes.

Muchas compañías piden al contact center que sonrían al descolgar el teléfono porque se ha constatado que el tono de voz es más agradable y suave al efectuar el acto de la sonrisa. Y aquí es donde entran en juego la dirección de Personas (o RRHH) de la entidad con sus procesos y protocolos, que a veces está a leguas de distancia de lo que está promoviendo la dirección de Marketing y/o de Comunicación. "¿Se puede sonreír si te está apretando el zapato?"

Todos llevamos en la mochila alguna experiencia negativa: despidos, ERES, ERTES, reducción de plantilla …etc. Y es triste reconocer que a veces los empleados no entienden las necesidades de las empresas para llevar a cabo estas medidas reductoras; pero más triste es escuchar frases del tipo: "Llevan gastados tropecientos millones en tecnología ("anuncios, campañas publicitarias, bonos para sus directivos"…..) y mucho cliente en el centro , y nosotros qué? …."

Es cierto que está en el ADN de todo negocio impulsar su actividad para conseguir beneficios económicos. Este es el fin y el principio de las empresas y negocios que han tenido la capacidad no solo de subsistir, sino de mantenerse a flote y crecer. Y en esto radican las decisiones que se han tomado para invertir en Tecnología, Marketing, Publicidad …Pero ahora que has tenido la capacidad de reajustar plantillas, has acomodado el traje a tu medida y te has quedado con los mejores, confía en ellos, aýudales a desarrollar su talento y dales capacidades de "empowerment" que afiancen su lealtad, su compromiso y sean los primeros valedores de la Marca. Si la tecnología avanza, las personas que hacen uso de ella deben estar preparadas y adaptarse a los cambios, a los imprevistos…y por qué no, co-crear en el camino a la Innovación.

Si la tecnología avanza, las personas que hacen uso de ella deben estar preparadas y adaptarse a los cambios, a los imprevistos…y por qué no, co-crear en el camino a la Innovación

En esto consisten los programas de Talent Experience.

Las organizaciones que de verdad se posicionan en el concepto "customer-centricity" saben que su viaje ha tomado un rumbo hacia la mejora continua para mantener la relación con su Cliente, cada vez más exigente, y por ello es clave apostar por la Tecnología y el desarrollo en Innovación. Pero no se debe olvidar que este viaje pasa además por una transformación Cultural, que ayude también a desarrollar a las personas, que extraiga y ponga en valor la gran aportación que suponen las emociones en las interrelaciones personales. Siguiendo las pautas de Jose Antonio Marina ("Para educar a un niño, hace falta la tribu entera") cuando habla de la motivación en la educación, así debemos afrontar la adaptación a los nuevos tiempos.

Sumar la inteligencia colectiva de la empresa.

Economics de la *Experiencia*

VIRGINIA TEJADA JIMÉNEZ

CX Designer

Minsait

Contacta:

www.linkedin.com/in/virginia-tejada-jimenez/

PAOLA MARTÍNEZ ARMENDARIZ

CX Manager

Minsait

Contacta:

www.linkedin.com/in/paolamartinezarmendariz/

EDUARDO ÁLVAREZ CÁCERES

CX Project Manager

Minsait

Contacta:

www.linkedin.com/in/eduardoalvarezcaceres/

LARA HERNÁNDEZ MARTÍN

CX Senior Consultant

Minsait

Contacta:

www.linkedin.com/in/lara-hernandez/

Las métricas asociadas a la experiencia y al negocio están estrechamente relacionadas con el retorno de la inversión que las organizaciones realizan en ámbitos de la experiencia de cliente. El objetivo es analizar y evaluar si los esfuerzos en recursos y tiempos están alineados con las previsiones esperadas.

Pero ¿por qué hasta el momento no ha existido un modelo estandarizado de métricas o se ha operativizado en mayor medida la unión entre los KPIs de experiencia con el negocio? ¿por qué la experiencia se percibe, en muchos casos, como un bien intangible difícil de medir asociado únicamente con la percepción y la emoción de las personas? ¿por qué resulta complicado cuantificar la experiencia de cliente y demostrar la relación directa con la rentabilidad y el beneficio de la compañía?

Las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia que tiene ofrecer una buena experiencia a sus clientes. En el momento actual las compañías están destinando una gran cantidad de esfuerzos y recursos para el diseño y mejora de la experiencia. Su objetivo es alinear las expectativas y necesidades de los clientes con lo que ofrecen como organización.

Pero, ¿todas las áreas de las organizaciones están de acuerdo en su relevancia y conocen su impacto en el negocio? ¿Existen empresas cien por cien *Customer Centric,* es decir, orientadas por completo y a todos los niveles al cliente? ¿La CX está impulsada por la Alta Dirección? En caso contrario, ¿qué argumentos se pueden utilizar para conseguir su apoyo?

Aunque aún queda camino por recorrer, existen planteamientos estratégicos, herramientas y nuevas metodologías que ayudarán a ganar más aliados en el camino de la sensibilización hacia la importancia de la experiencia de cliente.

Para ello es esencial ofrecer visibilidad a los proyectos de CX, explicando los beneficios para la compañía desde un lenguaje común y entendible por todos los integrantes: su **conexión con la cuenta de resultados**. Un objetivo, el de la rentabilidad, que interpela a todas las áreas y por el que se trabaja de manera conjunta para su consecución.

Una de las herramientas que facilita alcanzar este objetivo es el modelo de **Economics de la Experiencia**, la conexión de las métricas CX con la cuenta de resultados, para demostrar cómo estamos impactando con nuestras acciones en las cifras de negocio.

Pero, ¿qué debemos medir?

Ahora que se conoce el valor que pueden aportar los Economics de la Experiencia, se ha de concretar qué métricas es necesario identificar y activar para reflejar el **impacto de las acciones de CX en la cuenta de resultados.**

> ¿Por qué la experiencia se percibe, en muchos casos, como un bien intangible difícil de medir asociado únicamente con la percepción y la emoción de las personas? ¿por qué resulta complicado cuantificar la experiencia de cliente y demostrar la relación directa con la rentabilidad y el beneficio de la compañía?

Las métricas de experiencia de cliente más conocidas e implementadas por las organizaciones son el NPS y el índice de satisfacción (CSAT). Aunque son de gran utilidad, ya que permiten hacer comparativas y disponer de un evolutivo del estado de la relación, su análisis de forma aislada aporta una visión limitada. Utilizar solo el resultado obtenido no permite profundizar de manera cualitativa en los "porqués" que condicionan los resultados y que, en definitiva, explican el comportamiento de los clientes. Esto es lo que se conoce como **"miopía del NPS".**

Para la generación de un mayor valor y la obtención de una mayor relevancia de la información se ha de poner el foco en la comprensión de la satisfacción, los motivacionales de compra, la gestión de las emociones o las intencionalidades del consumidor, entre otros. Esto permitirá enriquecer las métricas y encontrar palancas de acción.

Se hace necesario, por tanto, incorporar **nuevos KPIs y correlaciones de experiencia – negocio** que aporten perspectivas renovadas con un mayor impacto en la cuenta de resultados y la rentabilidad de las organizaciones.

Si la experiencia no es rentable, no es sostenible en el tiempo

Medir el **ROI de la experiencia**, es apostar por hacer sostenible a lo largo del tiempo el enfoque hacia el cliente. Se ha de encontrar el equilibrio entre la entrega de la experiencia que los consumidores desean y la que es viable financiera y operativamente para la compañía. Esto permitirá entregar una experiencia sin "fecha de caducidad" al ser generadora de rentabilidad y valor cuantitativo y cualitativo.

En este sentido, una de las claves consiste en la **priorización, con una visión de retorno de negocio**, de las iniciativas de mejora de la experiencia. Es importante medir todas las **interacciones a lo largo del Customer Journey**, con el objetivo de establecer un Plan de Acción que priorice y active las iniciativas hacia el cliente con mayor impacto. »

» No todos los mercados son iguales

En la configuración del modelo de Economics CX se ha de tener en cuenta que el impacto económico y la configuración de métricas y KPIs es diferente para cada compañía. El enfoque B2B o B2C, el sector productivo, la naturaleza competitiva o cautiva del mercado, así como el nivel de regulación o competencia existente, entre otras cuestiones, determinará la composición del modelo para cada organización.

Así, por ejemplo, en el sector de Energía y *Utilities* la mejora de la experiencia no impactará directamente en el *revenue* (el consumo de gas no se verá incrementado porque los usuarios tengan una buena experiencia), pero sí aumentará la retención de la cartera o la disminución de los costes asociados a la gestión de incidencias y reclamaciones, con una traslación directa a la rentabilidad y al beneficio.

¿Cómo construir un modelo de Economics de la Experiencia?

Si bien es cierto que no existe un modelo estandarizado y único para la medición de la rentabilidad de la experiencia de cliente, desde Minsait queremos compartir las claves que se deben tener en cuenta para diseñar el modelo que más se adapte a cada negocio.

Es importante, como se indicaba en el apartado anterior, tener en cuenta el **mercado y la naturaleza de la compañía**, adecuando las métricas, los objetivos y la interpretación de los resultados a la misma.

En este sentido, existe un conjunto de métricas comunes que pueden aplicarse, en mayor o menor medida, a todos los mercados. Es necesario elegir aquellas que sean más representativas para cada negocio.

El grupo Strativity planteó un enfoque basado en las **"5 P's de la Experiencia"**, que incorpora métricas objetivas del comportamiento de los consumidores. Esto es fundamental, porque no estamos midiendo intencionalidad sino datos objetivos que, bien analizados, explican la realidad de la organización a través de criterios económicos.

Tomando este modelo como referencia, establecemos nuestro **modelo de Economics CX Minsait** que evoluciona las "P´s" de la Experiencia originales y que se tangibiliza en **14 KPIs.** Esto nos ha permitido la configuración de un modelo personalizable, activable y medible que aporta una visión transversal, posibilita una correlación entre indicadores y permite la obtención de insights, que buscan constatar la rentabilidad de las inversiones realizadas en la mejora de la CX.

Un modelo personalizable, activable y medible que aporta una visión transversal, posibilita una correlación entre indicadores y permite la obtención de insights, que buscan constatar la rentabilidad de las inversiones realizadas en la mejora de la CX

Gráfico 1. *Modelo de Economics CX. 5 Ámbitos de actuación y 14 KPI's*

Modelo de Economics CX paso a paso

Gráfico 2. *Modelo de CX Economics paso a paso.*

Consideraciones finales

De cara a la operativización y la implementación real de un modelo de Economics CX en las organizaciones se requiere tener en cuenta las siguientes claves estratégicas:

Departamento financiero - Es esencial su participación e involucración en la construcción y mantenimiento del modelo de Economics de la Experiencia. Las cifras de negocio, así como las de gastos e inversiones son la base sobre las que pivota esta metodología.

Visualización y acceso - La visión de las métricas a nivel agregado ha de ser directa y sencilla para permitir su consulta y entendimiento por las distintas áreas de las compañías. Adicionalmente se ha de facilitar un acceso a los datos desagregados que permitan la consulta específica y la toma de decisiones.

Rentabilidad CX – El modelo unifica todos los KPIs que están en relación directa con los clientes y el negocio e incorpora los gastos e inversiones realizadas para activar la estrategia CX. El objetivo es visualizar si la apuesta por el cliente se está traduciendo en beneficios tangibles para la compañía.

Sostenibilidad del modelo – La entrada de datos de manera continua permite a las compañías conocer su posición competitiva en tiempo real posibilitando la toma de decisiones para anticipar o subsanar fricciones en la experiencia entregada. Esto hace que la apuesta por el cliente sea sostenible en el tiempo facilitando nuevas inversiones y apuestas en el medio y largo plazo.

Como decía William Thomsom "lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar". La experiencia irá asociada a negocio o no será. Este modelo ejecutivo y visual facilita, a través de un lenguaje común, la involucración de todas las áreas. Visibilizar la aportación directa al negocio de la Experiencia de Cliente será la mejor garantía para su mantenimiento y evolución.

> Visibilizar la aportación directa al negocio de la Experiencia de Cliente será la mejor garantía para su mantenimiento y evolución

Organizaciones Centradas en las Personas CX 5.0

EVA VARELA
Quality Manager
Bosch Service Solutions

Contacta:
www.linkedin.com/in/eva-varela-a841a635

La Empresa 5.0 es una Organización donde se presta el mismo grado de atención a la tecnología como al factor humano, poniendo el foco en la interacción entre el capital humano y las máquinas, para mejorar la productividad y la eficiencia. Centrada en las personas, no puede olvidar que debe intentar garantizar las mejores experiencias para sus clientes, así como facilitar el desempeño de sus colaboradores a través de la tecnología y un reajuste de sus estrategias y procesos. Por otro lado, debe tener presente que sus productos y servicios no solo son relevantes para el mercado, sino también para su entorno y la sociedad.

Esta nueva Empresa aparece bajo un entorno VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity), cada vez más impredecible, volátil, incierto complejo y ambiguo, que hoy está más vigente que nunca, lamentablemente, por los efectos de la pandemia Covid 19 y la reciente guerra en Ucrania. Afianzándose la premisa de que la única constante es el cambio.

En nuestra transformación, sin olvidar que debemos pivotar entorno a tres aspectos centrales como son: Personas, procesos y tecnología, estamos invirtiendo, enormemente, en el factor humano, entendiendo como tal tres ángulos fundamentales:

- **Colaboradores**
- **Clientes**
- **Ciudadanos**

Inmersos en la Nueva Revolución Industrial, posicionar nuestra Organización supone buscar nuevos métodos de trabajo, en dónde personas y automatismos nos ayudan a aumentar nuestra eficiencia y mejorar la vida de nuestros colaboradores y clientes. Ya no nos es ajeno conceptos como inteligencia artificial (IA), aprendizaje automático (ML), Big Data, robótica, Machine Learning, Streaming Analytics, Internet de las cosas (IoT), computación cognitiva, Bots, vehículos autónomos etc., y este camino, de no retorno, ya forma parte del carácter de nuestra Organización, habiendo comprobado que existe beneficio de eficiencia, mejora de productividad y por qué no decirlo impacto positivo en el medio ambiente.

Sabemos que el binomio personas y tecnología no puede más que eficientar nuestra Organización, ayudándola a posicionarla y garantizar que podamos ser una alternativa innovadora y atractiva para nuestros asociados (colaboradores y clientes), si bien, los retos son relevantes y cabe destacar que la visión humanista es más que nunca una asignatura apasionante a tener en cuenta.

En lo concerniente a nuestros colaboradores hemos apuntalado más todavía aspectos que ya formaban parte de nuestro proceder: formación continua presencial y on line, mentorías para la mejora del desempeño, evaluaciones de competencia, gamificación, Workshop de mejora continua, encuestas de satisfacción, dinámicas de motivación, inversión en promoción interna, etc. A todo esto, estamos añadiendo aspectos que resultan más disruptivos y modifica nuestro perfil de Organización hacia el nuevo referente empresarial. Nuestro objetivo principal es la comodidad para nuestros colaboradores, consiguiendo realizar más sencillo su desempeño y a través de relaciones de co-creación generar mayor valor como entidad. Intentamos reinventarnos, no solo a través de la tecnología, sino también a través de una gestión de personas basada en la confianza y trabajo en equipo, utilizando nuevos métodos de trabajo más participativos y con mayor apoyo para el avance:

- Hemos aprendido a organizarnos en Squads: Equipos de trabajo multidisciplinares que trabajan con metodología Agile, con el objetivo de adaptarnos al cambio tomando decisiones de una forma rápida y manejando todas las ópticas que aportan las personas participantes en el squad, convirtiéndonos en más flexibles y ágiles en nuestros desarrollos y proyectos, optimizando nuestros procesos y aumentando nuestra productividad.

- El teletrabajo ha llegado para quedarse y lo estamos derivando a un concepto que aporta mayor confianza y autonomía para nuestros colaboradores, SmartWork. En esta derivada juega un factor muy relevante las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTICs) pues en la distancia la comunicación e información son aspectos claves para mantener el “engagement” con la Organización. Para nosotros requiere especial relevancia que nuestros colaboradores se sientan parte y autónomos, explorando una mayor madurez profesional. Ellos trasladan que estos modelos de trabajo también les permiten una mayor conciliación con su vida personal y un ahorro en sus costes habituales. Para la Organización también supone un ahorro de espacio y costes, a la vez que nos permite la colaboración con otras personas ubicadas en diferentes ciudades, facilitando nuestra capacidad de contratación.

- Como asunto capital invertimos en formación y capacitación para nuestros líderes con el objeto de que puedan desarrollar eficazmente su Liderazgo en el entorno VUCA en el que estamos inmersos. Ayudándoles a convertirse en líderes transformadores que disponen de mayor facilidad para empatizar con las personas y capacidad de adaptación y reacción ante situaciones imprevisibles, potenciando su flexibilidad, a la vez que desarrollando su talento para entender la tecnología e incentivando su creatividad y deseo a evolucionar con la digitalización.

- Implementación de UX (User Experience), apoyándonos en departamentos específicos destinados a estos nuevos métodos de trabajo. En esta línea el colaborador se convierte en el usuario de cualquier desarrollo digital y proceso aportando su feedback, colaborando, de esta forma, a construir, medir y aprender, en un ciclo de mejora continua que aporta las mejores soluciones internas y externas (aquellas que compartimos con nuestros clientes), siempre testeadas por el usuario previamente a su implementación. Estos nuevos sistemas de trabajo se apoyan en metodologías como Design Thinking, Agile, PMI o Scrum, que van impregnado a la Organización de una nueva forma de abordar el desarrollo de nuevas tecnologías o procesos.

- Tecnología por y para las personas. Delegamos las tareas mecánicas y rutinarias a la Inteligencia Artificial, ayudando a que nuestros colaboradores desarrollen sus jornadas de forma más eficiente, abordando tareas más interesantes, lo que redunda en un mayor empoderamiento humano y una actividad más motivadora.

- Coaching Ejecutivo: Ponemos a disposición de nuestros colaboradores el servicio de coaching profesional, entendiendo que un cambio individual puede promover un cambio global. Convencidos que un desarrollo personal potencia un desarrollo profesional y por ende esta práctica resulta facilitadora para abordar, con un enfoque más positivo, todos los cambios constantes que emprende la Organización. Facilitando a nuestros colaboradores las herramientas necesarias para su mejora individual, impulsando la motivación y promoviendo la co-creación de relaciones más saludables dentro del sistema de convivencia. »

La Empresa 5.0 aunque centrada en las personas, no puede olvidar que debe intentar garantizar las mejores experiencias para sus clientes, así como facilitar el desempeño de sus colaboradores a través de la tecnología y un reajuste de sus estrategias y procesos

» Qué duda cabe que lo previamente mencionado redunda directamente en la satisfacción de nuestros clientes, resulta complicado que un colaborador propicie una experiencia favorable, a un cliente, si no ha vivido una dentro de la Organización.

Nuestros clientes tampoco son ajenos a esta premisa de cambio constante y buscan en nosotros un socio que les ayude a mejorar sus propias compañías, así como los servicios que prestan a clientes finales, quienes cada día están más informados y exigen una mayor confianza a la marca.

Dentro de nuestra estrategia de Customer Experience buscamos que nuestros clientes nos identifiquen como un socio de confianza, centrado también en optimizar sus negocios, resultando una experiencia ganadora para ambos y en este camino, sin duda, la digitalización ocupa un protagonismo relevante. Para ello, el contacto estrecho y la transparencia también son aspectos palanca. Resulta conveniente vivir, día a día, la experiencia de nuestros clientes, a fin de poder ir progresando hacia el objetivo común, su feedback es revelador para cualquier toma de decisión hacia avanzar a convertirnos en una Empresa 5.0.

Dentro de este feedback revelador, además de provomer una comunicación constante y transparente, generamos dinámicas que garanticen información concreta y objetiva como por ejemplo encuestas de satisfacción regulares en dónde obtenemos métricas como: Customer Effort Score (CES), Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT), etc. Asimismo analizamos la adherencia a los requerimientos contractuales realizando una medición y seguimiento constante de los indicadores establecidos, en dónde el grado de optimización, a través de la digitalización, es también un factor a medir.

En lo relativo al ciudadano, decir que, cada vez más, los clientes y colaboradores se identifican con organizaciones que impactan positivamente en la sociedad que vivimos, no es de extrañar que en la Empresa 5.0 la generación mínima de residuos se convierte también en un proceso esencial. Para nosotros este compromiso forma parte de nuestra estrategia y targets a corto y medio plazo. En una empresa de servicios, como la nuestra, potenciar nuevas formas de trabajo que permitan el no desplazamiento de nuestros colaboradores ya es, en sí mismo, un compromiso sostenible. Y con ello, todas las iniciativas que reduzcan nuestros desperdicios de la mano del reciclaje continuo. Por otro lado, desde el año 1964 nuestra Fundación ha estado llevando a cabo un trabajo filantrópico del cual nos sentimos enormemente orgullosos, ya que contribuye al desarrollo de soluciones viables a los retos sociales, en áreas de salud, educación y cuestiones globales.

Todas las revoluciones industriales han ido de la mano de avances tecnológicos y esta nueva era, evidentemente no puede resultar diferente. Siendo el cambio la constante real, todo se mueve a una velocidad de vértigo y en un contexto tan fluctuante como el actual, en donde las máquinas ya sustituyen a las personas, el enfoque humanista de las organizaciones está más en vigor que nunca.

CALIDAD

Con AENOR, un buen trabajo es mejor

En AENOR, nos encargamos de certificar que las **cosas bien hechas** están de verdad bien hechas. El trabajo de nuestros profesionales y el reconocimiento de nuestra marca ofrece a nuestros clientes una **ventaja competitiva única**. Un reconocimiento que supone **mejorar la competitividad y la credibilidad**.

Todas las respuestas que buscas sobre calidad están en aenor.com

AENOR

Confía
www.aenor.com

BEST XPERIENCE MOBILITY

Primer estudio Europeo de Experiencia de Cliente en Movilidad Urbana

NICOLE MILLA VALCÁRCEL

Customer Experience Consultant

Buljan & Partners Consulting

Contacta:

www.linkedin.com/in/nicolemillav/

Preferencias de clientes, desafíos ambientales, estrategias de inversión, fuentes alternativas de energía y cambios en la regulación: hoy la movilidad urbana es más volátil que nunca. Estamos en un periodo de transición en el que surgen muchas soluciones de movilidad alternativa, mientras que la oferta tradicional aún está presente en gran parte de la población. Cada día surgen nuevas marcas, productos y servicios en la industria de la movilidad, así como nuevas formas de usarlos (comprar, compartir, alquilar, pagar por uso...). Todos estos productos y servicios tienen una cosa en común: sirven a los mismos clientes.

Siendo el primer estudio de este tipo en Europa, BEST-XPERIENCE tiene el objetivo de llenar la actual falta de información sobre los cambios en las prioridades y hábitos de los clientes y mostrar qué "mueve" a los clientes de movilidad en diferentes países europeos cuando están en contacto con las marcas y servicios de movilidad urbana. Basado en 20 años de experiencia en Customer Centric Management en el sector de la automoción y el transporte, el estudio ha sido elaborado por Buljan&Partners, consultora especializada en Customer Centric Management y Customer Experience y Motorpress Ibérica, empresa líder en comunicación multicanal y creación de contenidos en los segmentos de automóviles, motos, sport y lifestyle.

Automoción

Para el sector automotriz, los resultados muestran que las expectativas de los clientes se cumplen por parte de las marcas y los concesionarios en todos los países, lo que resulta en que ambos alcancen una tasa de

recomendación (Net Promoter Score (NPS)) positivo. Los esfuerzos en CX por parte de las marcas y los concesionarios están mostrando resultados claros en las recomendaciones, pero aún hay margen de mejora para superar las expectativas de los clientes. Además, se pueden observar diferentes tendencias en las preferencias para los diferentes países. Las marcas alemanas y asiáticas obtienen puntajes de NPS similares en todos los mercados, mientras que la mayoría de las marcas francesas e italianas muestran resultados muy diferentes entre mercados.

También hay diferencias en las preferencias y necesidades de los grupos de edad. Los jóvenes priorizan la practicidad, mientras que los mayores valoran el buen servicio y la interacción. Hay margen de mejora en ambas áreas.

Con respecto a las compras de vehículos personales nuevos, un tercio de los encuestados dijo que podría imaginar comprar un automóvil eléctrico o híbrido en los próximos tres años, con diferencias significativas en los mercados. Además, es probable que el 14% de los clientes deje de comprar un vehículo privado por la existencia de alternativas de movilidad urbana.

Movilidad alternativa

En comparación con los resultados de los clientes de automóviles, el NPS para los servicios de movilidad alternativa es negativo en 4 de 5 países. En España, único país con NPS positivo, también se encuentra en el rango bajo. Concluimos que los proveedores de servicios de movilidad se centran más en la visibilidad de la marca y el volumen de usuarios que en la lealtad del cliente.

El servicio de movilidad más utilizado es el transporte público, con grandes diferencias en los niveles de CX entre países. En España son la opción más popular, mientras que en Italia han sido valorados como los más bajos. En Italia, Reino Unido, Francia y Alemania, en lugar de trabajar en experiencias WOW, sugerimos cubrir primero las necesidades básicas y mejorar la seguridad y la higiene. La fiabilidad y la proximidad al punto de salida y de destino también son de gran importancia.

De lo que se quejan los usuarios de los servicios compartidos es de la disponibilidad de los vehículos y del alto esfuerzo que se requiere para utilizarlos. Las aplicaciones de movilidad múltiple pueden ayudar para facilitar el camino hacia una mayor aceptación de los servicios de movilidad en la sociedad a través de un uso simplificado. Esto es particularmente importante para los jóvenes, ya que se centran principalmente en la practicidad.

Dado que en 4 de los 5 mercados el transporte público suele tener un desempeño deficiente en términos de servicio, los clientes buscan alternativas para compartir soluciones. Destacan los siguientes servicios en cada país: bicicleta compartida en Francia, moto y bicicleta compartida en Italia, viajes compartidos en Alemania y bicicletas y coches compartidos en Reino Unido. Sin embargo, todavía hay margen de mejora en los procesos y la oferta. Aquí, la facilidad de uso de los servicios es particularmente importante para los clientes. Quieren comodidad y disponibilidad, así como una amplia gama de servicios. No recomiendan una marca en concreto ni son fieles a los proveedores. Por lo tanto, existe un gran potencial para la diferenciación y la creación de marcas fuertes. Quien sobresale en CX puede conquistar el mercado.

Además de esta primera visión general de los resultados, aún queda mucho por descubrir en el estudio. Si desea obtener más información, puede consultar la web del estudio: www.best-xperience.com.

Sobre nosotros CX y EX

MARIA HUGUET

Gerente de la oficina de Experiencia Cliente (CX)

Banco de Crédito Social Cooperativo (BCC)

Contacta:

www.linkedin.com/in/maria-huguet-nuñez-159262153

La experiencia cliente y los que trabajamos en ello, nos movemos entre el dato y el arte, una partitura… Un ojo mirando la siguiente nota, lo que llega, otro ojo mirando lo que está pasando... y las manos, orquestando/trasladando… actuando dentro de un conjunto grande… que suena al unísono … adagio, allegro...presto ¡

Y si fuera así ¿?

La realidad es que la CX aún no marca el día a día de la mayor parte de las organizaciones. En ese sentido, en Grupo Cooperativo Cajamar estamos enfocados a la experiencia cliente desde siempre, intentando cada día mejorar y poner el foco en ese gran desconocido: "nuestro cliente, el cliente"

En banca cooperativa Cajamar hemos incorporado: nuestra visión de marca y nuestro compromiso con nuestros socios y clientes, a los elementos que constituyen la CX holística de la organización en toda la cadena de valor del cliente.

La obtención de datos y su análisis, siempre es un caballo de batalla, el cliente decide si quiere darte esa ansiada nota, buscar ese detalle, ese momento que al observar te dicte el siguiente paso, ese punto de dolor, ese momento de inflexión entre el sí y el no. Ese dato, que finalmente demuestre que la Experiencia que trasladamos SI es importante y SI tiene que cuidarse y SI, hay que invertir en ella, de manera que la fidelidad y recomendación aumenten también el valor de la empresa.

Y el arte, la capacidad de crear y emocionar, innovar y sobresalir. Crear un recuerdo que perdure. El toque humano, que acompañe todo lo que hacemos, porque esto va DE PERSONA A PERSONA.

Disponemos de líneas de trabajo continuo para perfilado, seguimiento y rediseño continuo del Customer Journey del cliente. Que sienten y necesitan nuestros socios y clientes en cada momento de su relación con nosotros. Y como no podía ser de otra forma, trabajamos en la observación continua. Con un programa interno de VOZ del CLIENTE, para recopilar información reactiva y proactiva de primera mano de nuestros socios y clientes. Escuchando para atender y entender.

Esto solo es el principio de un largo camino que andamos acompañando al cliente.

Las organizaciones, sobre todo las más longevas y que tienen estructuras pesadas, mantienen silos de información, intereses contrapuestos…entonces ¿?

Entonces nos enfocamos, elevamos la voz de nuestros clientes, y poco a poco vamos haciendo hueco en las apretadas agendas de los diferentes actores de la organización y, paso a paso, buscamos además como hacer notar el sentimiento de nuestros compañeros de primera línea de atención que nos trasladan aquello que nuestros datos no alcanzan a percibir. Seguimos escuchando para entender y atender.

Una de nuestras iniciativas clave es la constitución del Foro de Experiencia Cliente que se define como un espacio de comunicación y colaboración entre los diferentes equipos multidisciplinares… ***"multi silo"***

Y aquí nos encontramos, en una ventana donde observar al resto, donde aprender y mejorar. No te frustres, no te inquietes. Los grandes cambios rara vez ocurren de la noche a la mañana.

Para poder enfocar nuestra labor no solo es capital saber de dónde venimos y que queremos ser, es importante ver que está pasando en el conjunto de la sociedad … y están pasando muchas cosas… en el ámbito social, cultural, de la salud…. Y también, y por si no fuera poco, estamos en medio, porque ya no hay un final, de intensas transformaciones en software empresarial que no podemos obviar ... la inteligencia, la velocidad, la productividad, la movilidad y la conectividad se están convirtiendo en parte de todo lo que hacemos…y de vez en cuando, viene alguien y te dice ¿Quién eres? Ya no te reconozco. Ups… nos hemos desconectado ¿?

¿Quiénes somos?

Para empezar, entiendo que puede parecer que todas las entidades financieras funcionamos igual, bajo las mismas reglas y con los mismos fines. Pero la realidad es bien distinta.

> La experiencia cliente no viene sola, viene de la mano de la experiencia de todos nosotros, de todos los integrantes de la organización y no podemos desasociarlas

Es importante poner en contexto la labor de todos nosotros dentro de lo que es nuestra característica fundamental. En nuestro caso, somos una Banca Cooperativa. Un Grupo formado hoy por 19 entidades, pero que representamos el legado histórico de más de 40 entidades cooperativas.

Vale la pena entonces reflexionar y recordarnos a nosotros mismos, y ver quiénes somos y sentirnos orgullosos de pertenecer a una entidad signataria fundadora de los Principios de Banca Responsable. Que estamos integrados en el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible. Además, fruto de compromiso y sensibilidad del Grupo por la protección y promoción de los Derechos Humanos, formamos parte del Cluster de Impacto Social de Forética.

Una organización consciente de que la gestión de los recursos humanos es la clave fundamental de su ventaja competitiva y de su capacidad diferenciadora.

Y así lo demostramos, con la certificación **Great Place to Work 2021-2022**, lo que refleja que la plantilla tiene una gran confianza en el proyecto del Grupo y la certificación **Top Employer 2022**, que nos posiciona entre las mejores empresas para trabajar en España. Podemos mostrar nuestro Distintivo de Igualdad en la Empresa que otorga el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social y estamos adheridos al programa Target Gender Equality de Naciones Unidas al objeto de contribuir al liderazgo de las mujeres.

Siempre comprometidos con la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral, y a tal fin estamos adheridos al Charter de la Diversidad de la Unión Europea. También colaboramos con la Fundación Alares, organización comprometida con el cambio social sostenible, que trabaja orientada a la prevención y atención de la dependencia, la mejora de la conciliación, la promoción e inclusión de personas con discapacidad, la gestión de la diversidad y la lucha contra el desempleo.

Todos nosotros, los más de 5mil empleados hemos convertido a banca cooperativa Cajamar en un grupo singular y diferenciado entre las entidades significativas del sistema financiero español contribuyendo, en conjunto, a la creación de valor, de la oficina transaccional al asesoramiento, y la inclusión financiera, de la proximidad a la cercanía.

Porque todos nosotros, todos los compañeros dentro de la empresa, debemos mantener un elevado nivel de compromiso y confianza en la cultura y valores del Grupo, somos los principales embajadores de marca, dando sentido a la organización

Por lo tanto, la experiencia cliente no viene sola, viene de la mano de la experiencia de todos nosotros, de todos los integrantes de la organización y no podemos desasociarlas.

Como hemos comentado, un punto importante es la reflexión y el traslado continuo de nuestros valores, nuestra esencia… que se queda oculta tras la vorágine del día a día, siempre es urgente la urgencia ... pero como decía Fito "no siempre lo urgente es lo importante"

Estudia, trabaja, traslada…hazte ver ¡compañer@ de CX! no somos solo números, somos generadores de movimiento.

Del Compromiso de nuestras personas a los Resultados de Experiencia de Cliente

Cómo conseguir desde un Modelo de Cultura de alto rendimiento los mejores resultados de compromiso de nuestras personas y de satisfacción de nuestros clientes

NATALIA VICENTE

Responsable Excelencia y Transformación
Qualitas

Contacta:
www.linkedin.com/in/natalia-vicente-loscos-63214559

JOSÉ ANTONIO CALVO

Consultor y Director
Qualitas

Contacta:
www.linkedin.com/in/joseantoniocalvo/

"La clave de la gestión de una empresa es querer a la gente, lo demás viene detrás" Amancio Ortega.

La clave ya no está en qué hacemos las empresas, en nuestro producto o servicio, sino en cómo lo hacemos y, en gran medida, en esos intangibles que generan emociones, pasión, sentimientos, eso que algunos denominan cultura y otros "alma" de la empresa, y que nos hace comportarnos, a través de nuestras personas, con una especial sensibilidad para gustar, para mejorar, para ofrecer lo mejor de nosotros mismos, y, como consecuencia, nos hace más innovadoras, más ágiles, más comprometidas con nosotros mismos y con nuestro entorno.

En última instancia, estos nuevos paradigmas harán que las empresas tengan que valorar la forma en que sus profesionales establecen relación (directamente o a través de sus productos o servicios) con los clientes.

Estamos en una etapa basada en el manejo de las emociones, de los sentimientos, y donde la capacidad de generar lazos afectivos se convertirá en uno de los mayores activos de las empresas. Aquellas que sigan teniendo su atención puesta en el producto o servicio, en su precio, su funcionalidad, su distribución, sus ventas, no conseguirán hacer de las personas, clientes y empleados, el foco principal, y les resultará difícil establecer lazos emocionales que perduren en el tiempo y que mejoren sus resultados sobre la base de esas relaciones de seducción con los clientes.

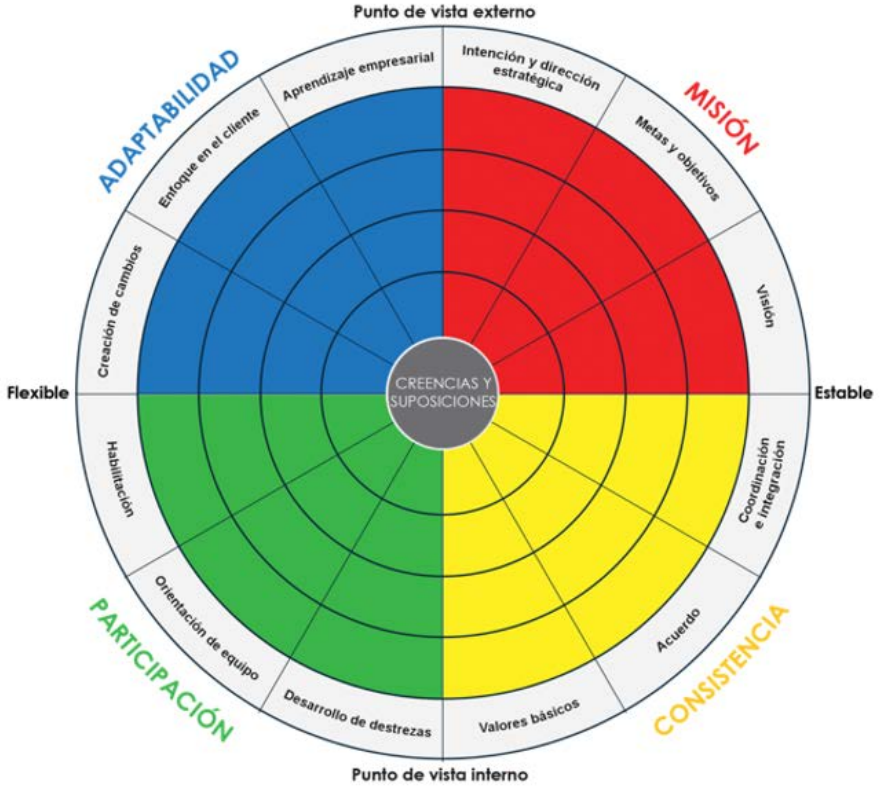
Se nos presentan dudas como ¿será cierto que el modelo de negocio que nos permita ser sostenibles en el futuro dependerá de nuestras personas?, más aún, ¿su parte fundamental como es nuestra propuesta de valor al mercado va a depender, para ser verdaderamente diferenciadora, de cómo actúen nuestros profesionales?, ¿los procesos de relación con los clientes serán tanto más eficaces cuantos más lazos emocionales generen entre nuestras personas y nuestros usuarios?, ¿cómo podemos trabajar proactivamente en esa cultura y compromiso de nuestras personas?

Como ya decía Peter Drucker *"Cada día para desayunar la **cultura** se come a la **estrategia**". "La cultura es la que lleva a una organización a aplicar una **estrategia** o un proceso de **transformación** de forma mediocre o excelente."*

Pero ¿Cómo definir un Modelo de Cultura que asegure el compromiso de mis personas a la vez que la mejor Experiencia para mis clientes?

Amplias investigaciones de nuestro Partner Estratégico Denison respaldan las relaciones causa – efecto entre el conjunto de comportamientos recogidos en un **Modelo integral de Cultura** y los resultados de experiencia de cliente y, por ende, de alto rendimiento en el medio y largo plazo.

Gráfico 1



Un Modelo Integral para diagnosticar y trabajar de forma proactiva en los comportamientos resultado de creencias, normas y valores que conforman una Cultura equilibrada en torno a cuatro Dimensiones dependientes entre sí:

- La cultura asociada a la involucración de todos nuestros grupos de interés en la definición, despliegue y seguimiento de una estrategia que pueda desarrollar un propósito inspirador para todos ellos. **DIMENSIÓN MISIÓN**

- La cultura de innovación y aprendizaje, con foco en el logro de la lealtad del cliente, mediante el fomento de la asunción de riesgos, la promoción de un ambiente de no culpabilización, la valoración de la escucha activa y la empatía. **DIMENSIÓN ADAPTABILIDAD**

- La cultura relacionada con la definición y puesta en práctica de unos valores claros que gobiernen la toma de decisiones y la actuación coherente y coordinada de las distintas partes de la organización. **DIMENSIÓN CONSISTENCIA**

- La cultura que impulse el compromiso de las personas, desde el fomento de la autonomía y responsabilidad de individuos y equipos, el desarrollo de sus capacidades y el fomento de la participación activa en la toma de decisiones. **DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN** »

Es importante que todas las personas de una organización comprendan tanto su papel para ofrecer la mejor experiencia al cliente, como lo que pueden hacer para apoyar a sus compañeros de cara a lograr los objetivos comunes

» Las investigaciones realizadas sobre la eficacia organizativa sugieren que el lado externo del Modelo Denison (Adaptabilidad y Misión) tendría la relación más fuerte con la satisfacción del cliente. Ambas dimensiones evalúan la orientación de la organización al mercado externo.

Las organizaciones con una **Misión** fuerte tienen definido un propósito inspirador, una visión significativa, y una estrategia a largo plazo con objetivos a corto que la despliegan. Las organizaciones altamente **adaptables** son conscientes de las demandas del mercado, aprenden de ellas y cambian para satisfacer esas demandas. Ambos rasgos culturales tienen relaciones lógicas y teóricas con la experiencia percibida por el cliente.

Las nuevas investigaciones sugieren que la mitad inferior (lado interno) del Modelo Denison, compuesta por la participación y la consistencia, son cada vez más importantes para la experiencia de nuestros clientes.

Si la Dimensión de **participación** es alta en una organización es porque los empleados están capacitados, tienen las competencias necesarias para hacer su trabajo y colaboran eficazmente en equipo. Esto les permite crear y ofrecer buenas experiencias a los clientes.

Asimismo, las organizaciones con un alto nivel de **consistencia** son capaces de proporcionar la misma experiencia de forma repetida a cada cliente y pueden coordinar las actividades y los recursos para satisfacer necesidades del cliente sin perder eficiencia.

Así pues, la mejor manera de garantizar que nuestras personas proporcionan la mejor experiencia a los clientes pasa por asegurarnos de que les escuchan y entienden sus necesidades (Dimensión **Adaptabilidad**), siempre sin perder de vista que debemos darles recursos y autonomía para que tengan en cuenta estos intereses del cliente a la hora de tomar decisiones (Dimensión **Participación**).

Del mismo modo no podemos dejar de lado la cultura asociada a la coordinación y la integración. La prestación de servicios de atención al cliente rara vez es responsabilidad exclusiva del empleado de cara al mismo, sino que requiere un esfuerzo de equipo de las personas de toda la organización. Coordinación e integración, que se recoge en la Dimensión de **Consistencia** del Modelo Denison, tienen que ver con el hecho de que las personas comparten una perspectiva común y tienen la capacidad de trabajar rompiendo los silos organizativos que puedan existir.

Lo que hace que una experiencia gastronómica en tu restaurante favorito sea excepcional, por ejemplo, no es sólo que el camarero sea amable, también influye que hayamos esperado solo el tiempo razonable, que el restaurante estuviera limpio, que la comida estuviera preparada al momento y cumpliera con expectativas.

Es importante que todas las personas de una organización comprendan tanto su papel para ofrecer la mejor experiencia al cliente, como lo que pueden hacer para apoyar a sus compañeros de cara a lograr los objetivos comunes (Dimensión **Misión**).

Un esfuerzo coordinado e integrado entre personas y equipos asegurará que cada componente de la experiencia del cliente cumpla o supere de sus expectativas.

Podríamos concluir que el compromiso, la vinculación y la ilusión de nuestras personas, son aspectos que hoy en día, en el entorno VUCA en el que estamos, son fundamentales para el logro de la mejor experiencia de nuestros clientes. Partiendo de entender el compromiso como una búsqueda continua del beneficio mutuo persona-organización, y caracterizado por la actitud proactiva de ambas partes para mantener la calidad del vínculo a largo plazo entre ambos.

Como solución clave para lograrlo se plantea el desarrollo de un **Modelo de Cultura** que nos permita trabajar sobre las creencias, valores y normas, escritos y sobre todo no escritos, de la organización, como medio para obtener el cambio de los comportamientos (proactividad, flexibilidad, realización de esfuerzos extra, capacidad de adaptación, apoyo a la transformación) que nos permitirán lograr los resultados deseados, especialmente los vinculados a la relación con nuestros clientes que da forma a su experiencia, y con ello, a su lealtad y recomendación.

¡¡A POR ELLO!

Ana no recomendará más su experiencia en tu empresa.

¿Qué vas a hacer para saber por qué?

Más información en medallia.com/es

Medallia

Cada experiencia cuenta

El empleado como eje principal de la experiencia de cliente

SANDRA GIBERT

CEO Spain&Latam

Intelcia

Contacta:

www.linkedin.com/in/sandra-gibert-solans-b13b561

En 2020, el año marcado por la COVID-19, tuve la oportunidad de leer un breve estudio de la consultora global McKinsey & Company en el que aseguraba que el 88% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más por una experiencia de cliente mejorada. Esto me llevó a una reflexión que me invitaba a volver a la base de la propia experiencia. Y es que, para satisfacer estas necesidades, hay que poner en valor en primera instancia la experiencia de los propios empleados, el verdadero interlocutor con los clientes y certero eje sobre el que gira su satisfacción.

La pandemia ha acelerado ciertos procesos y una serie de dinámicas que estábamos implementando en Grupo Unísono y que, con nuestra absorción por parte de Intelcia, han adquirido una nueva dimensión, siendo uno de los pilares sobre los que se sustentará nuestra estrategia. El teletrabajo es, sin ningún atisbo de duda, una de ellas. Llegó para quedarse, reafirmarse -pudimos mantener nuestra actividad durante el confinamiento a pleno rendimiento con el 100% de nuestra plantilla teletrabajando- y es la metodología que empleamos en la actualidad, dando sin embargo a nuestros trabajadores la posibilidad real de reunirse y acudir a las oficinas siempre que lo consideren oportuno, facilitando de esta manera su adaptación a un entorno ciertamente flexible.

Este continuo apego a la actualidad nos permitió adelantarnos y, semanas antes del inicio de la pandemia, promovimos la creación de entornos colaborativos para nuestros empleados en teletrabajo, lo que supuso una inversión tecnológica sin precedentes para que empleados y clientes pudieran seguir operando y, para que pudiéramos funcionar a pleno rendimiento y satisfacer las demandas de nuestros clientes en un clima incierto. La tecnología ha resultado pues un apoyo fundamental a la hora de automatizar tareas, poder disponer al instante de la información necesaria para la toma de decisiones y disponer a su vez de nuevos canales de comunicación integrados y con una visión única y global de nuestros empleados.

El área de RRHH que, en términos generales, hasta hace unos años se veía como esa “gran desconocida”, ha adquirido un grandísimo rol dentro de las compañías al ser parte implicada en la toma de decisiones y al poner el foco en las personas y en encontrar aquellas fórmulas que permitan adaptarse a sus necesidades reales, así como en su capacidad para ofrecer apoyo a actuaciones cada vez más complejas, y a escuchar a aquellos empleados que demandan gestiones en nuevos soportes. Un claro ejemplo residiría en el empleo de mediciones continuas gracias al uso de cuestionarios o encuestas que nos permiten conocer el índice de satisfacción de nuestros profesionales y detectar áreas de mejora.

Sin duda, una de las grandes aspiraciones en la vida de las personas es alcanzar ese equilibrio perfecto entre motivación y pasión como fruto de la satisfacción laboral, que es directamente proporcional al compromiso y productividad del trabajador con la empresa. Ser una empresa innovadora y disruptiva y llevar estos mismos principios a la gestión tanto de nuestros clientes como de todas nuestras personas forma parte de un objetivo común, el de mejorar la satisfacción de clientes y empleados. Y, para ello, estamos absolutamente convencidos de que la manera correcta de hacerlo es involucrando a todo el equipo en los objetivos y las necesidades de nuestros clientes, y esto incluye la participación y colaboración de toda la organización en la consecución de estos logros.

En Intelcia, desarrollamos una serie de planes de formación capaces de permitir a los empleados seguir aprendiendo y adquirir nuevas competencias. Este es un punto muy interesante porque, a medida que el mundo avanza (ya se sabe, "lo que hoy es noticia, mañana será historia"), nosotros pretendemos que lo hagan también nuestros trabajadores, que adquieran nuevas disciplinas y metodologías, aumenten sus capacidades y asuman tareas que les permitirán adquirir nuevos roles y afrontar apasionantes desafíos. El desarrollo profesional es un elemento clave que necesita de una formación continua y que, junto a factores como el reconocimiento del trabajo realizado, la flexibilidad, conciliación y capacidad de ejecución servirán para desarrollar y potenciar el talento humano.

El empleo de la metodología de Customer Experience para diseñar nuestro Employee Journey Map responde a un modelo diseñado por nuestros propios empleados y con una filosofía muy clara: cuidar el talento humano de la organización. De esta manera, nuestros objetivos en la construcción del modelo se basan en la obtención de una visión transversal de la trayectoria de nuestros empleados

Hay que poner en valor en primera instancia la experiencia de los propios empleados, el verdadero interlocutor con los clientes y certero eje sobre el que gira su satisfacción

mediante el análisis experiencial diario, que incluye además la identificación, evaluación y puesta en común de soluciones y mejoras para las distintas etapas del ciclo de vida laboral en Intelcia y la implementación de este tipo de estrategias para el análisis de los empleados capaz de permitir una mejora de la satisfacción laboral. Nuestro deber se basa en dos puntos que se retroalimentan, el de conocer mejor a nuestras personas y, gracias a ello, ofrecerles mejores experiencias en el trabajo.

Este necesario conocimiento se articula en lo que llamamos "el pentágono diferencial", cuyos vértices reúnen cinco valores únicos basados en la experiencia del empleado, los que corresponden a la escucha, el reconocimiento y la motivación; la flexibilidad, porque creemos en la conciliación y en nuestra capacidad para adaptarnos a las necesidades de cada persona; la formación constante; el desarrollo profesional mediante la promoción interna y, por último, la comunicación e información que residen en la cercanía con la constante siempre presente de "personas que se dirigen a personas".

Además, en los dos últimos años, hemos transformado nuestro proceso de selección, pasando de un modelo presencial a un modelo totalmente digital. La robotización del proceso de relación con candidatos nos ha permitido la gestión automática de tareas como la realización de pruebas on-line, el envío de condiciones y la comunicación de convocatorias y, aunque nuestra principal fuente de reclutamiento son los portales de empleo, cada vez es más común que nuestra propia base de datos sea el origen de nuestro reclutamiento. Asimismo, adaptándonos a un modelo en constante evolución, utilizamos redes sociales o realizamos campañas específicas de referenciados para atraer talento.

El empleo de nuevas herramientas - algoritmos, big data y el uso de la tecnología al servicio de la gestión de personas- ha hecho posible integrar en un único entorno las diferentes interacciones que facilitan una mejora en la experiencia del candidato, recopilando de esta manera datos personales, experiencia, pruebas a realizar o, en determinados casos, para plantear una oferta adaptada a sus necesidades, permitiendo la obtención de multitud de información predictiva ciertamente valiosa relacionada con el desempeño de nuestros profesionales, su nivel de satisfacción y su potencial de desarrollo profesional.

Sin duda, la innovación presente en la robotización de actividades repetitivas, el acceso a nuevos canales de comunicación con empleados y candidatos, la creación de nuevos formatos de formación e información que mejoren su acceso y la mejora de las alternativas de desarrollo han sido aspectos en los que hemos empleado gran parte de nuestros recursos porque sabemos que es el camino que marcará nuestra propia evolución y desarrollo en el sector.

En definitiva, el cuidado y satisfacción de nuestros equipos coloca la Gestión de las Personas en el centro de todas nuestras decisiones para que los más de 35.000 profesionales que formamos parte de Intelcia en sus 85 centros nos sintamos parte activa de la empresa. Y esto es mérito de todos, de un equipo humano que comprende que la salud corporativa reside en el bienestar de sus propios profesionales.

Calendario de formación AEC

** "N": Nuevo*

Formación **En Directo**		Horas	May.	Jun.	Jul
CALIDAD					
CA	Programa Intensivo Gestión del Cambio	8	5 - 6		
CA	Planificación Avanzada de la Calidad (APQP) para el sector industrial	16	9 - 11		
CA	Auditorías internas ISO 9001:2015	12	11 - 13		
CA	Evaluación y seguimiento eficaz de la calidad de los proveedores	12	19 - 20		
CA	Gestión del Riesgo	16	23 - 25		
CA	Taller de aplicación de AMFE	4	26		
CA	Taller: Herramientas para Potenciar tu Comunicación Interpersonal	16	30 may - 1 jun		
CA	Taller de Implantación ISO 9001	16	30 may - 1 jun		
CA	Control Estadístico de Procesos	12	30 may - 1 jun		
CA	Quality Engagement: Clave de la Gestión de la Calidad	12		1-2	
CA	Taller de gestión avanzada de indicadores	16		6-8	
CA	Liderazgo para Sistemas de Gestión	16		20-22	
CA	Auditorías avanzadas en Sistemas de Gestión	18		29jun-1jul	
LEAN - SEIS SIGMA					
6 σ	Seis Sigma Yellow Belt	40	30 may - 3 jun		
6 σ	Seis Sigma Green Belt	80	30 may - 24 jun		
6 σ	Desarrollando Líderes Lean	12		1-2	
6 σ	Taller especializado Lean Healthcare	8		13-14	
6 σ	Taller Lean Management	8		27-28	
6 σ	Introducción a Seis Sigma	8		29-30	
EXPERIENCIA DE CLIENTE					
CX	Taller de Diseño de Arquetipos para Experiencia de Cliente	8	17 - 18		
CX	Gestión eficaz de las reclamaciones	12	18 - 20		
CX	Métricas Customer Experience y Voz del Cliente	12		13-15	
CX	Taller Talent Experience	12		28-29	
INNOVACIÓN					
INN	Taller de Introducción a SCRUM	12	18 - 20		
INN	Lean Startup	8		15-16	
INN	Taller de Gestión del Conocimiento	8		20-21	
INN	Design Thinking	10		27-28	
PECAL					
PE	Requisitos OTAN para Industrias de Defensa. Normas PECAL	32		6 - 9	
PE	PECAL / AQAP 2310. Requisitos OTAN	8	19 - 20		
PE	Plan de Gestión de la Configuración en el Esquema PECAL/AQAP	12	25 - 27		
AEROESPACIAL					
AE	Diseño e implantación de SGC de acuerdo a la norma UNE-EN 9100:2018	12		20-22	
AUTOMOCIÓN					
AU	Taller de aplicación de AMFE en el sector Automoción	12		6-8	
TRANSFORMACIÓN 4.0					
4.0	Taller de implantación ISO 19650:2018. Building Information Modelling	12		13-15	*N
4.0	Programa Intensivo Industria 4.0.	24		22-24	
MEDIO AMBIENTE					
MA	Taller: Implantación de sistemas de gestión energética ISO 50001	12	4 - 6		
MA	Taller: Cálculo de la Huella Hídrica	12	4 - 6		
MA	Taller: Análisis Ciclo de Vida	12	10 - 12		
MA	Claves para la Elaboración de Planes de Descarbonización	4	12		
MA	Taller práctico sobre legislación ambiental	12	23 - 25		
MA	Taller de implantación de ISO 14001:2015	12		8-10	
MA	Taller de Economía Circular y Residuo Cero	16		15-17	
MA	Taller práctico para el cálculo de la Huella de Carbono	12		20-22	

Puede acceder al listado completo de cursos a través de nuestra web:

Puedes encontrar en la web información detallada sobre la formación en directo y presecial

Formación **En Directo**

		Horas	May.	Jun.	Jul	
RESPONSABILIDAD SOCIAL						
RS	Taller: Implantación de Planes de Igualdad	12	9 - 11			
RS	Información no financiera y Memorias GRI	12	18 - 20			
RS	Taller: Medición de impacto de la actividad empresarial sobre los ODS	12	23 - 25			
RS	Técnicas para la Valoración de Puestos de Trabajo	12		8-10		
RS	Taller para la realización de Auditorías retributivas	8		20-21		*N
RS	ODS en la estrategia empresarial	8		22-23		
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES						
PRL	Implantación y auditoría de sistemas de gestión según ISO 45001	12		22-24		
RISK & COMPLIANCE						
RI&CO	Taller para la implantación de un Canal de Denuncias	4	26			
RI&CO	Supervisión y Auditoría en Compliance	8		16-17		
SEGURIDAD ALIMENTARIA						
SA	Taller: Medición de la Cultura de Inocuidad Alimentaria	8	26 - 27			
SA	Taller para impartir formación a manipuladores de alimentos	8		6-7		
SA	Gestión de Alertas y Crisis Alimentarias	4		10		
PROTECCIÓN DE DATOS DPD/DPO						
PD	Taller: Implantación del Esquema Nacional de Seguridad (ENS)	12	9 - 11			
PD	Taller: Análisis Riesgos y Evaluaciones de Impacto en Protección de Datos	8		9-10		

Formación **Online**

		Horas	Meses	
CA	Introducción al software estadístico R	50	12may-15jul	
CA	Técnico en Gestión de Calidad	80	7jul-15nov	
CA	Audítorias de Sistemas de Gestión	50	20jun-26jul	
CA	Experto Europeo en Gestión de la Calidad	150	24may-24nov	
CA	Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015	50	23jun-20sept	
CA	Análisis de Datos para Toma de Decisiones	50	5may-23jun	
6S	Lean Seis Sigma Green Belt	150	31may-14oct	
CX	Experto en Customer Experience Management	120	26may-28nov	
RS	Experto Europeo en Responsabilidad Social	120	31may-27oct	12jul-28nov
MA	Experto Europeo en Gestión Ambiental	150	24may-28nov	
MA	Implantación de Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001:2015	50	31may-14jul	
INN	Experto en Gestión de la Innovación	120	9jun-3nov	
SA	Experto Europeo en Seguridad Alimentaria	120	26may-27oct	13jul-29dic
PD	Videovigilancia y Protección de Datos	40	12may-23jun	
PD	Protección de Datos y Relaciones Laborales	60	19may-7jul	
PD	Protección de Datos en el Sector Sanitario	40	28jun-29jul	
PD	Programa Superior Delegado de Protección de Datos	200	26may-27oct	14jul-16dic
PD	ENS e ISO 27001 para cumplir con el RGPD	60	25may-28jul	
PD	Implantación Nueva norma ISO/IEC 27701	60	25may-28jul	
PD	Procedimiento sancionador en Protección de Datos	30	23jun-28jul	
PD	Programa Avanzado Delegado de Protección de Datos	104	22jun-10nov	
PD	Publicidad Digital y Protección de Datos	40	21jun-28jul	
PD	Protección de Datos y Seguridad en IoT, Big Data e IA	40	14jun-28jul	
PD	Protección de Datos: Las particularidades del sector publico	60	16jun-26jul	
PD	Requisitos y Controles para Implantación ISO/IEC 27701:2019	25	23jun-28jul	

Formación **Mixta**

		Horas	May.	Jun.	Jul
CA	Programa Superior Quality Manager	200	24may-24nov		
CA	Programa Superior de Auditores Sistemas de Gestión	90		20jun-26jul	
MA	Programa Superior Manager en Gestión Ambiental	200	24may-24nov		

INN Innovación

Experto en Innovación

Fecha 9 jun - 3 nov 2022
Duración 120 horas
Online tutorizada

→ Infórmate ahora

Cursos bonificables a través de la **Fundación Estatal para la Formación en el Empleo**

Desde la AEC gestionamos los trámites necesarios para la bonificación a través de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo sin ningún coste adicional a todas las empresas que lo soliciten y realicen la formación con nosotros.

Contacta con el Centro de Formación AEC
for@aec.es
Tel. 912 108 120

#USERLOVERS. EXPERIENCIA DE CLIENTE Y EMPRESAS GIP

TRABAJAR EN MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE HOY NO ES UNA OPCIÓN: ES UNA OBLIGACIÓN PARA LAS EMPRESAS QUE QUIERAN EXISTIR EN LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS.

En este libro se explica de forma práctica que existen dos grandes vías de acción en esta era digital para generar oportunidades de negocio: Diseñar una experiencia de cliente significativa y relevante, y ser una empresa GIP (generadora de impacto positivo)

Daniel Marote lleva años investigando y probando nuevos caminos y ha resumido sus aprendizajes en #UserLovers», una filosofía de trabajo que él practica con enorme éxito y que ahora ha plasmado en este libro, que recoge una forma más eficaz y amistosa de conectar con los clientes. Más de medio millón de profesionales ya se han unido a este movimiento para, juntos, aportar siempre valor a sus usuarios.

Daniel Marote □ www.casadellibro.com/libros-ebooks/jesus-gonzalez/20092229?q=%23Userlovers

LXC LIDERAZGO EN EXPERIENCIA DE CLIENTE.

ESTAMOS EN UNA SOCIEDAD DONDE LOS CLIENTES SON CADA VEZ MÁS EXIGENTES, y las personas responsables de su servicio lo tienen más complicado.Entender el paso de vender servicios a vender experiencias y saber cómo crearlas, son pasos esenciales para diferenciarnos de nuestra competencia.

Igual de importante es el compromiso de quien gestiona las experiencias y cómo las comunicamos, a cómo influimos para que pueda ser positiva y cuáles son los planes de fidelización adecuados a llevar a cabo para que el cliente siga confiando en nuestros servicios.

Este libro está dirigido a los gestores y líderes de organizaciones y empresas de servicios que busquen la excelencia en el servicio. Su lectura es recomendable para todos aquellos gestores de equipos que quieran entender las claves para convertir las experiencias que venden en inolvidables para sus clientes.

Pere Solanellas Donato □ www.casadellibro.com/libros-ebooks/jesus-gonzalez/20092229?q=LXC+LIDERAZGO+EN+EXPERIENCIA+DE+CLIENTE

ECONOMÍA Y GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE. EL NUEVO DESAFÍO PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL.

LA EXPERIENCIA MARCA HOY LA DIFERENCIA EN EL MUNDO DE LA ECONOMÍA, LA EMPRESA Y LOS NEGOCIOS. Ya no basta la producción y el consumo de bienes y servicios. Se requiere responder a una mayor exigencia de satisfacción del cliente o del usuario que busca, en el uso y disfrute, una vivencia que deje huella. La economía de la experiencia pone en el centro al destinatario final. Y quien la sabe promover y gestionar desarrolla nuevas ventajas competitivas orientadas al servicio, aprovechando la actual revolución tecnológica-digital y la globalización. En este sentido, la innovación generadora de experiencias despliega tanto mayor crecimiento empresarial como bienestar social.

Este es el primer libro en español que aborda el tema de la experiencia desde un punto de vista integral para cualquier tipo de organización y sector económico, si bien el ámbito empresarial es el principal referente. Explica los conceptos relacionados con la experiencia de cliente o usuario y sus diferentes dimensiones, así como la manera de diseñarla y gestionarla. Además, muestra la importancia de la innovación orientada a la experiencia, ilustrándola con ejemplos de diferentes ámbitos y sectores.

Luis Rubalcaba Bermejo - Laura Cortijo Larriba □ www.casadellibro.com/libros-ebooks/jesus-gonzalez/20092229?q=ECONOMÍA+Y+GESTIÓN+DE+LA+EXPERIENCIA+DE+CLIENTE.+EL+NUEVO+DESAFÍ

Los libros que aparecen en esta sección, son publicados por otras editoriales y podrán ser adquiridos a través de librerías o portales especializados, o bien a través de las propias editoriales.

Customer Experience by **AEC**

Toda la formación que necesitas en **Experiencia de Cliente**

Taller especializado en Experiencia de Empleado (Employee Experience)

Métricas Customer Experience y Voz del Cliente

Marca y Experiencia de Cliente

Digital Customer Experience

Gestión eficaz de las Reclamaciones

Taller de Diseño de Arquetipos para Experiencia de Cliente

Contacta con nosotros y reserva tu plaza

© Asociación Española para la Calidad (AEC) | www.aec.es | for@aec.es | 912 108 120

AEC
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

Sigue a la Asociación Española para la Calidad en @aec_es https://www.facebook.com/aecalidad asociacion-espanola-para-la-calidad

Customer Experience by AEC

Programa Online Tutorizado

Experto en Customer Experience Management

Domina las bases, metodologías y herramientas de la Gestión de la Experiencia de Cliente

La Experiencia de Cliente es una realidad para las empresas que demandan, cada vez más, **profesionales cualificados y preparados**.

La Asociación Española para la Calidad presenta el **Programa Experto en Customer Experience Management**, para profesionales que deseen **gestionar e implementar la Experiencia de Cliente** en sus organizaciones, innovando y generando relaciones para fidelizar a sus clientes y aumentar su valor.

Contacta con nosotros y reserva ya tu plaza.

AEC
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

© Asociación Española para la Calidad (AEC) | www.aec.es | aec@aec.es | 912 108 120

Sigue a la AEC en @aec_es https://www.facebook.com/aecalidad asociacion-espanola-para-la-calidad