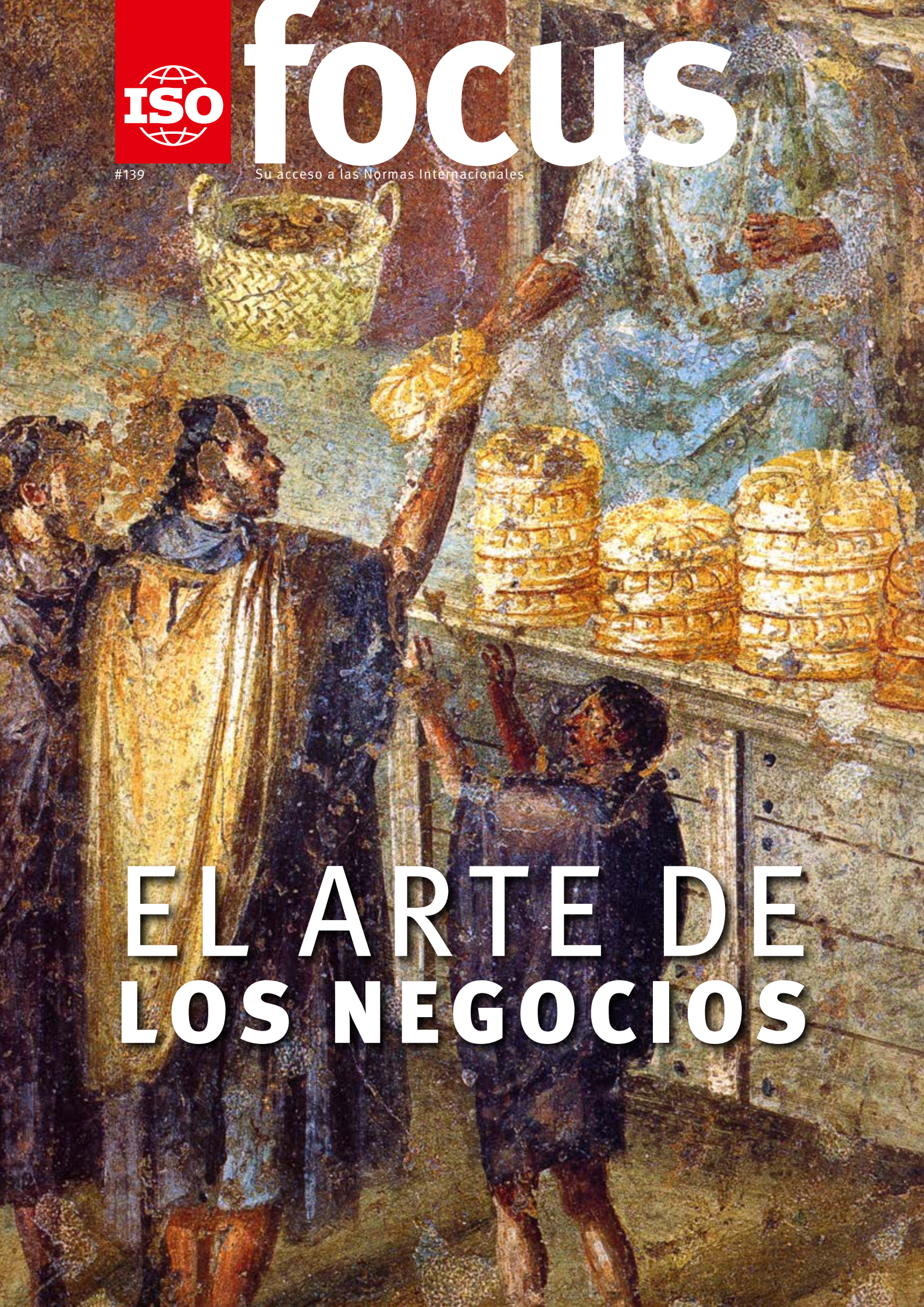
ISO focus
#139
Su acceso a las Normas Internacionales



EL ARTE DE LOS NEGOCIOS

#139

ISO focus

Marzo-abril 2020

Foto: NATS – UK air traffic control

ISOfocus Marzo-abril 2020 – ISSN 2310-7987

ISOfocus, la revista de la Organización Internacional de Normalización, se publica seis veces al año. Usted puede descubrir mayor contenido en nuestro sitio Web en **iso.org/isofocus**, o manteniéndose conectado con nosotros en:

Redactora Jefa | **Elizabeth Gasiorowski-Denis**

Autores | **Barnaby Lewis, Kath Lockett, Roxanne Oclarino**

Editora y correctora | **Vivienne Rojas**

Diseñadores | **Xela Damond, Pierre Granier, Alexane Rosa**

Equipo de traducción | **Leïla Esteban, Alexandra Florent, Isabelle Vicedo**

Traducción al español | **COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) www.copant.org**

Suscripciones y ediciones anteriores

Si le gusta *ISOfocus*, puede descargar el archivo pdf de manera gratuita o suscribirse para recibir los números impresos a través de nuestra página web **iso.org/isofocus**. También puede ponerse en contacto con nuestro servicio de atención al cliente en **customerservice@iso.org**.

Contribuciones

Usted puede participar en la creación de esta revista. Si cree que su contribución puede aportar un valor añadido a cualquiera de nuestras secciones, póngase en contacto con **isofocus@iso.org**.
Las opiniones expresadas son las de los respectivos contribuyentes y no son necesariamente las de ISO o las de cualquiera de sus miembros.

MIXTO Papel procedente de fuentes responsables FSC® C154575

Esta revista está impresa en papel certificado FSC®.

myclimate PERFORMANCE neutral impreso 01-14-277370 myclimate.org

Ventajas insuperables para los negocios

El mundo de los negocios se caracteriza por un cambio incesante. Para ir siempre por delante de la competencia, mantenerse al día con la tecnología y responder a las necesidades de los clientes, necesitamos agilidad y la capacidad de evolucionar en tiempo real. Si desea hacer frente a un mundo en rápida evolución, necesita tener un sistema que le permita adaptarse a los cambios. Desde hace años, las Normas Internacionales aportan estos marcos de trabajo, además de las soluciones que las empresas necesitan para lanzar nuevos productos y servicios, crecer o, simplemente, seguir a flote.

Las normas son fiel reflejo de una era. Reflejan la profunda evolución de la sociedad y de los negocios. A medida que cambian los tiempos, cambian también nuestros negocios y el alcance de las normas en las que nos apoyamos. La responsabilidad de las normas industriales japonesas (las normas JIS) recae en el Comité de Normalización Industrial de Japón (JISC, por sus siglas en inglés) y se basa en la Ley de normalización industrial de Japón de 1949. Esta ley promulgada para promover la normalización de los productos industriales contempla aspectos como las especificaciones técnicas, terminología, medidas, categorías y métodos de ensayo, aportando así una uniformidad y una calidad muy necesarias para la fabricación de productos.

A finales de la década de 1980, la nueva concepción de los negocios se centró en el rediseño radical de los procesos de producción en favor de la respuesta rápida y la integración basada en Internet. El trabajo de normalización de ISO se orientó hacia nuevas direcciones, tales como las normas de sistema de gestión, tecnologías de la información y responsabilidad social en apoyo de esta evolución. Su alcance creció exponencialmente en los últimos años en respuesta a campos de servicios nuevos y emergentes, la innovación tecnológica y cuestiones candentes, tales como los alimentos o la gestión del agua, que sustentan la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

El JISC está presente en la normalización internacional de servicios desde sus comienzos y participa en el trabajo de comités técnicos tan diversos como ISO/TC 224 (actividades de servicio para sistemas de aguas), ISO/TC 225 (estudios de mercado y estudios sociales) e ISO/TC 232 (educación y aprendizaje). En sus orígenes, el ámbito de aplicación de la « Ley JIS » era limitado y se centraba en el avance de las normas. Para dotarla de una mayor flexibilidad y promover la normalización en áreas más amplias, la Ley se amplió en julio de 2019 para incluir aspectos tales como datos y servicios.

Durante todo este tiempo, el JISC contribuyó al desarrollo de numerosas Normas Internacionales de servicios para apoyar el cambio del énfasis empresarial, que pasa de la fabricación a los servicios. Un ejemplo es ISO 23412, *Servicios de entrega indirecta, refrigerada y con temperatura controlada. Transporte terrestre de paquetes con transferencia intermedia*, que se está desarrollando en el proyecto de comité ISO/PC 315 a iniciativa del JISC. Con publicación prevista en 2020, esta norma pretende salvaguardar la logística de cadena de frío de los servicios de entrega de alimentos y otros productos perecederos vendidos por correo o por Internet mediante plataformas de comercio electrónico.

Un ejemplo de comercio electrónico es la « economía colaborativa », un fenómeno que ha ganado popularidad en los últimos años. Definida como una actividad por la cual se hace realidad el consumo conjunto de bienes y servicios a través de plataformas digitales, crea excelentes oportunidades de negocio para cualquier tipo de organización y alberga potencial para resolver muchos de los problemas del mundo, como la protección ambiental y la proliferación de sociedades envejecidas.

Sin embargo, las nuevas oportunidades conllevan nuevos desafíos. Se deben considerar cuestiones como la privacidad, confiabilidad, confianza y salud ocupacional, especialmente si los clientes reciben nuevos tipos de bienes, servicios y experiencias de bajo costo. Para responder a estos riesgos, la Asociación para la Economía Colaborativa de Japón presentó en 2017 un sistema de certificación voluntario destinado a los negocios de plataforma y que establece normas comunes para una gestión apropiada de la información de los usuarios de servicios. Ese mismo año, ISO entró en escena, reuniendo a los principales expertos del mundo con el objetivo de desarrollar directrices internacionales en el marco del Acuerdo de Taller Internacional IWA 27, *Principios rectores y marco para la economía colaborativa*, que serviría como base para futuras normas en esta área.

Sin duda, jamás existió un consenso tan amplio acerca de nuestras prioridades globales. Sin embargo, y al mismo tiempo, los desafíos del mundo jamás fueron tan complejos, estuvieron tan interconectados, ni crearon tal aluvión de nuevas oportunidades de negocio. Las Normas Internacionales tienen un papel significativo a la hora de ayudar a las empresas a adaptarse a las nuevas realidades de la sociedad ; aportan soluciones prácticas para un mundo mejor, más seguro y más sostenible. En un entorno digital en el que las fronteras físicas tienden a disolverse rápidamente, debemos cerciorarnos de que las normas ISO se empleen universalmente, por igual en grandes empresas y pymes y con un especial énfasis en los países en desarrollo.

A medida que nos movemos hacia una red mundial de negocios vinculados por tecnologías inteligentes e inteligencia artificial, necesitamos establecer un sistema social basado en la ética y el sentido común, uno capaz de gestionar la ingente cantidad de datos que este modelo generará y garantizar así la continuidad de los negocios. A mi parecer, se hace muy necesaria la cooperación de múltiples organizaciones para crear un marco ético normalizado. En el JISC, estamos decididos a contribuir a este esfuerzo común. ■


Foto : JISC

***Dr. Nobuhiro Endo**, Presidente del Comité de Normalización Industrial de Japón (JISC).*

Debemos cerciorarnos de que las normas ISO se empleen universalmente.

#Innovatewithstandards

¡Un llamado a todos los apasionados por la tecnología y los dispositivos! ¡La innovación es la palabra clave de diciembre! Formamos equipo con empresas grandes y pequeñas, antiguas y nuevas, para contar la historia de cómo las normas apoyan la innovación.

2019-11-25

INICIAR EL VIDEO

ALCANCE*: 388 000

ANIMACIÓN

ALCANCE*: 670 000

VIDEO DE ESTUDIO DE CASO

ALCANCE*: 583 367

Kantify presentó su nuevo algoritmo, capaz de predecir una de las cardiopatías más extendidas: la fibrilación auricular. Nos explican por qué las normas ayudarán a la internacionalización de la tecnología.

FACEBOOK LIVE

El pasado 5 de diciembre, entrevistamos por Facebook Live a Jason Matusow, Director General del Grupo de Normas Corporativas de **Microsoft**.

ALCANCE*: 185 000

FOLLETO

958 DESCARGAS
en inglés

Una descripción general de la importancia de la innovación en la sostenibilidad de los negocios y de cómo las normas ISO pueden apoyarla (disponible en inglés y en francés).

VIDEOS

ALCANCE*: 371 231

Spartan reveló cómo las normas los ayudaron a acelerar la innovación para producir el analizador de ADN más pequeño del mundo, que puede ayudar a combatir la legionelosis.

Airbus explica cómo la serie ISO 56000 los ayuda a impulsar una cultura de innovación a través de su equipo de coaches de innovación.

ALCANCE*: 113 182

2020-01-25

*Alcance : número de individuos que vieron este contenido

Foto : Dylan Gonzales from Pixabay

¿ Es tan importante una marca ?

Muchísimo,
sin duda alguna.

Es esencial contar con un sistema independiente y objetivo para evaluar el desempeño de las marcas. Dos normas ISO ayudan a lograrlo.

Todos estamos de acuerdo en que una marca puede ser un activo estratégico clave de una empresa, pero ¿cómo se valora exactamente? Las marcas son activos inmateriales –a diferencia de los materiales, como fábricas, oficinas o puntos de venta–, lo que supone un desafío para las prácticas contables convencionales.
Tras la reciente publicación de ISO 20671, *Evaluación de la marca. Principios y fundamentos*, el Dr. Bobby J. Calder, Presidente del comité técnico ISO/TC 289 para la evaluación de marcas, explica cómo esta norma engloba los métodos y requisitos técnicos empleados para medir la solidez de una marca. La norma amplía el alcance de ISO 10668, *Valoración de la marca. Requisitos para la valoración monetaria de la marca*, que se centra principalmente en la valoración económica de las marcas. En último término, ISO 20671 pretende ayudar a superar las diferencias de opinión acerca de los tratamientos de contabilidad convencionales de una marca.
Es aquí cuando surgen los posibles conflictos, según el Dr. Calder. Este experto considera que la clave de la cuestión es que en «Finanzas y Marketing no hablan el mismo idioma. En Marketing se centran en justificar el gasto dedicado a la marca, mientas que Finanzas se centra en controlarlos». Es necesario que ambos colaboren para considerar las marcas no como un gasto, sino como un activo financiero clave.
¿Cómo es posible que estos dos departamentos (rara vez en sintonía) de una misma empresa avancen hacia una comprensión mutua de las marcas? El Dr. Bobby J. Calder nos ofrece su visión.

***ISOfocus*: ¿Qué significa «marca» y por qué su evaluación es importante?**

Bobby J. Calder: Toda marca emplea imágenes distintivas que contienen nombres, términos, logotipos o símbolos para ayudar a diferenciar a una empresa de otras del mercado. La marca puede ser comercial o sin ánimo de lucro, pero el objetivo de todas ellas es crear una entidad reconocible en el mercado que, en la mente de los consumidores, sume valor al producto. Por tanto, para los consumidores, las marcas son las percepciones, los beneficios y las experiencias que asocian a un bien o un servicio. Desde el punto de vista de la empresa, el objetivo principal de una marca es aumentar su flujo de efectivo mediante primas en el precio, menores costos, un volumen superior o mayor fidelidad en nuevas compras.


Foto: Bobby J. Calder

***Dr. Bobby J. Calder**, Presidente del comité técnico ISO/TC 289 de evaluación de marcas.*

Para los consumidores, las marcas son las percepciones, los beneficios y las experiencias que asocian a un bien o un servicio.

Como activo inmaterial, las marcas (a diferencia de la maquinaria, edificios o productos), carecen de sustancia física. Si bien las marcas pueden tener un valor tangible como marcas registradas o listas de clientes, su valor principal es intangible. El beneficio económico esperado de la empresa se deriva de la asociación en la mente del consumidor. El desafío de cómo reconocer y valorar eficazmente una marca como activo intangible es lo que condujo a la creación de ISO 20671.
En general, los activos intangibles tales como las marcas son cada vez más importantes económicamente. Aunque no se reconoce oficialmente en los informes del PIB, los economistas consideran que el valor de los activos intangibles es superior a los tangibles en la mayoría de las economías desarrolladas. Además, los activos intangibles diferencian cada vez más a las empresas exitosas de las que no lo son tanto. Esta macrosituación recalca la necesidad de ir más allá de las tradiciones contables y financieras y ver las marcas como parte del proceso de creación del valor de una empresa.
Por lo tanto, existe una necesidad de larga data de cerrar la brecha entre el marketing y las finanzas. Las actividades en las redes sociales, aplicaciones móviles, patrocinios y actos similares sin duda ayudan a desarrollar una marca, pero debemos comprender que estas existen en la mente del consumidor. Cuanto mayor sea la «fortaleza» de una marca en cuanto a las decisiones de compra del consumidor, mayor será su valor para la empresa como activo financiero. Las empresas deben evaluar periódicamente la fortaleza de una marca, así como su aporte a los beneficios económicos. Partiendo de esta evaluación, es posible tomar mejores decisiones sobre invertir en actividades de desarrollo de la marca.

¿Por qué creó ISO un comité técnico para abordar la evaluación de marcas?

En este momento, existen diversos parámetros de marketing para evaluar una marca (notoriedad, predisposición a recomendarla, etc.), pero no existe un marco compartido o aceptado que conecte el valor de una marca para los consumidores con el valor que supone para la empresa. ISO 10668, *Valoración de la marca. Requisitos para la valoración monetaria de la marca*, lo abordó desde un punto de vista de valoración financiera, pero se reconoció que su alcance era limitado. En esta norma se hacía hincapié en tres métodos de valoración. El planteamiento de mercado valora la marca respecto al precio de una marca comparable. El planteamiento basado en los ingresos utiliza el valor actual del flujo de efectivo futuro que recibiría una empresa al utilizar la marca. El planteamiento híbrido contempla la reducción de las regalías basando estas en las sumas que una empresa habría de pagar si tuviese que licenciar la marca de otra entidad.

Nuestro comité técnico desarrolló ISO 20671, *Evaluación de la marca. Principios y fundamentos*, para ofrecer un marco más amplio a fin de evaluar las marcas. ISO 20671 se diseñó como un recurso para ayudar a las empresas a racionalizar el tratamiento que daban a las marcas, así como para poder informar de manera más precisa del valor de una marca a los responsables de decisión internos y a los inversionistas externos. Además, las empresas siguen necesitando reducir el riesgo económico, por lo que poder identificar el valor de una marca es una herramienta útil a este respecto.

ISO 20671 es la primera Norma Internacional del mundo para la evaluación de marcas. ¿Nos puede explicar sus principios fundamentales?

Si ISO tiene algo que decir sobre la calidad de productos tales como los cables USB, ¿por qué no sobre las marcas? Las normas de evaluación de marcas son el siguiente paso lógico para ISO. Hoy en día, los vendedores tienen muchas formas de analizar e informar de sus marcas, y las empresas emplean métodos muy diversos. En ocasiones, los vendedores podemos ser nuestros peores enemigos si inventamos nuestra propia jerga y creamos confusión para otras personas de la misma empresa, y mucho más para terceros. ISO 20671 ofrece definiciones claras de términos específicos para ayudar a erradicar la confusión y crear un marco general al que todos puedan referirse.

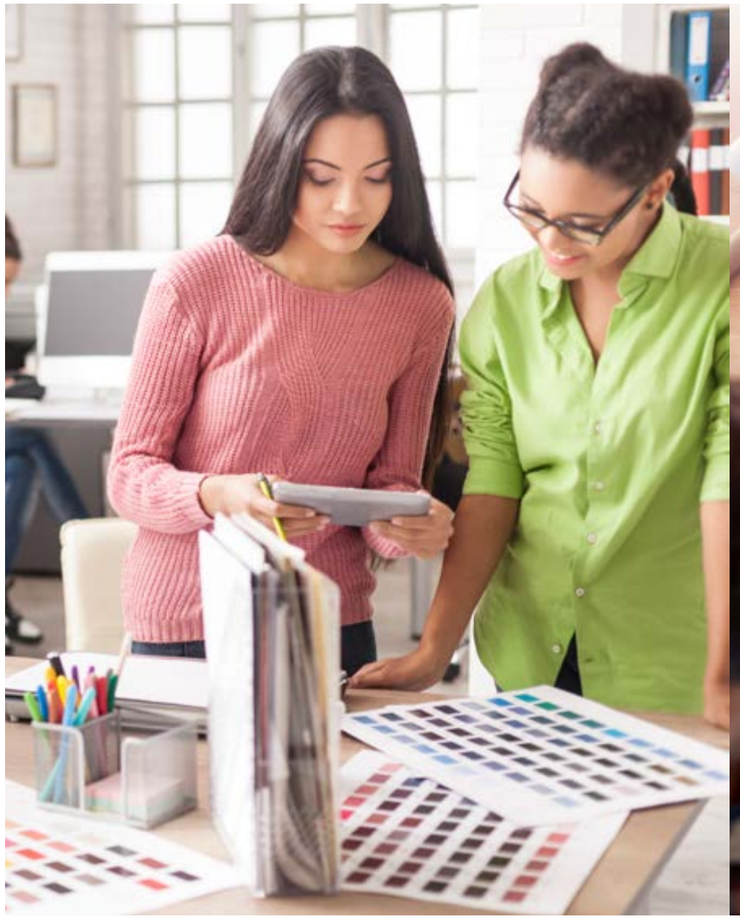
El principio general es que las organizaciones empleen este marco como base para empezar a conectar la visión del vendedor sobre las marcas con el proceso de gestión e inversión interno, así como para explorar formas de comunicar esta información a los inversionistas externos. Por lo tanto, ISO 20671 es un punto de partida útil para las empresas y organizaciones que desean aumentar el valor de sus marcas. Ofrece una visión universal de medidas financieras y no financieras, con la intención de desarrollar normas más específicas en el futuro junto con las empresas que emprendan este proceso.

¿Cuáles son sus aspiraciones futuras para estas normas?

Como concepto, ISO 20671 se puede aplicar a todas las empresas que quieran evaluar con más eficacia el valor de su marca. Por ahora, no es necesario que sea específica de cada producto, sector y servicio; es mucho más importante consensuar primero el marco y las definiciones generales y abordar las directrices específicas más adelante.

Yo creo que, a largo plazo, este trabajo estará vinculado con diversas cuestiones acerca del futuro de las empresas. Por ejemplo, existe un debate abierto acerca de si las empresas deberían centrarse exclusivamente en maximizar el valor para sus accionistas y propietarios, o más bien en crear valor para todas las partes interesadas. Ambas partes tienen argumentos de peso. Creo que este problema se puede abordar desde la perspectiva de que las marcas permitirían a una empresa tomar ambas posiciones. Las empresas pueden construir marcas que incorporen la sostenibilidad y otros propósitos constructivos en la idea misma de la marca en la mente del consumidor. Esas marcas serán más fuertes y generarán mayores utilidades para los accionistas, además de brindar beneficios en forma de capital social para las partes interesadas. ■

Existe una necesidad de larga data de cerrar la brecha entre el marketing y las finanzas.



Apuesta por la colaboración

por Roxanne Oclarino

Para colaborar con éxito con sus socios comerciales, no basta con hablar con ellos cuando surge algún problema que resolver. Se requiere un compromiso a largo plazo y una ética de trabajo que cree un espacio de confianza entre las organizaciones y las personas.

Imagine a organizaciones de todo el mundo prosperando juntas. Fácil, ¿no es cierto? En el cambiante clima empresarial actual, las empresas pueden lograr más si colaboran. La colaboración puede abrir las puertas del éxito a las empresas por un sinfín de vías, pero ¿qué necesitan realmente las organizaciones para colaborar? ¿Qué beneficios concretos supondrá para el negocio?

El mundo nunca deja de cambiar, y los grandes desafíos requieren grandes soluciones. La acción climática exige la colaboración de los países e industrias para reducir las emisiones de carbono de aquí a 2050. Para superar los grandes conflictos del mundo, estamos obligados a cooperar. La defensa de los derechos humanos y de la igualdad para todos requiere soluciones políticas de los sectores gubernamentales de todo el planeta. Si hay algo que parece claro es que una sola organización o persona individual no puede lograrlo en solitario. De ahí que colaborar sea inevitable como una forma de lograr las metas más importantes de nuestro mundo.

Desde una perspectiva empresarial, las organizaciones buscarán frecuentemente colaboradores que complementen sus capacidades para poder satisfacer con garantías las expectativas de sus partes interesadas, al tiempo que se introducen en nuevos mercados. La colaboración en los negocios exige un compromiso entre las partes para forjar juntas las oportunidades que darán lugar a beneficios mutuos y justos para todos. Un estudio reciente (2018 Global CEO Outlook) realizado por KPMG revela que los Directores Generales globales favorecen las alianzas estratégicas como su estrategia más importante a la hora de impulsar el crecimiento, por lo que es vital que las organizaciones aprendan a colaborar con éxito.

Sin embargo, una colaboración de éxito no surge de la noche a la mañana. Aunque en absoluto constituye una regla de oro para la colaboración, ISO 44001 proporciona un marco que ayuda a una organización de cualquier talla, industria o región a desarrollar sus relaciones empresariales internas y externas, lo que abre la puerta a mayores niveles de innovación, competitividad y éxito.

Un planteamiento de sistema de gestión

ISO 44001, *Sistemas de gestión de las relaciones de trabajo colaborativas. Requisitos y marco de referencia*, proporciona los componentes generales de un sistema de gestión para relaciones empresariales, así como requisitos para los procesos operacionales. Cubre la brecha entre las culturas organizativas a fin de formar asociaciones o alianzas más robustas, aportar confianza a los participantes y sentar una base sólida para la colaboración. Esta Norma Internacional plantea un ciclo de vida de ocho etapas para garantizar un enfoque disciplinado para las relaciones de colaboración, en concreto, conocimiento operacional, creación de valor, conocimientos, evaluación interna, selección de colaboradores, trabajo en común, permanencia de la relación y estrategias de salida.

David Hawkins, Director Operativo Jefe del Institute of Collaborative Working y Presidente de ISO/TC 286, el comité técnico dedicado a la gestión de las relaciones empresariales colaborativas y que redactó la norma, afirma que la publicación de ISO 44001 ha creado un marco reconocido sobre el que construir y sostener el trabajo colaborativo: « La necesidad de las organizaciones de trabajar en común jamás fue tan esencial en el entorno económico actual: les ayuda a responder a las exigencias del mercado y a una competencia mundial creciente, además del impacto de la tecnología y, en particular, las comunicaciones y la transparencia de los mercados. En la actualidad presenciamos un mercado en el que el éxito depende más de lo que ofrecemos al mercado y no solo de lo que producimos como organizaciones individuales », afirma.

Hablar de colaboración es más sencillo que hacerla realidad ; algunos factores clave que las organizaciones podrían considerar son : ¿ Qué alcance y qué límites tendrá la colaboración ? ¿ Qué rol adoptará cada socio dentro de ella ? Y, por último, ¿ de qué modo monitoreamos y medimos su éxito ? Todos estos puntos son muy relevantes y es importante recordarlos, ya que incluso las alianzas más estratégicas implican con frecuencia a organizaciones con culturas muy diferentes. Parth Amin, responsable de la delegación estadounidense de este mismo comité técnico de ISO, afirma que, a pesar de la mayor sensibilización acerca de la importancia de las alianzas estratégicas en el mundo corporativo, la mayoría de las organizaciones aún carecen de los conocimientos y las capacidades de gestión requeridos para hacer realidad todo el potencial de la colaboración : « Aquí es donde ISO 44001 entra en juego. Por vez primera existe una Norma Internacional que cualquier organización puede usar como herramienta estratégica para hacer funcionar las relaciones y alianzas colaborativas », afirma.

Esta norma es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño tanto privadas como públicas, y sigue la misma estructura global de otras normas ISO de sistema de gestión (lo que se denomina « estructura de alto nivel »), por lo que cualquier organización que utilice varias normas puede integrarla fácilmente en sus sistemas de gestión. Desde su publicación en 2017, organizaciones de todo el mundo que implementaron la norma hablan de que, gracias al planteamiento de colaboración sistemático de ISO 44001, sus relaciones son hoy más fuertes.

Foto : NATS – UK air traffic control

Adéntrese en la torre de control del tráfico aéreo del aeropuerto de Heathrow.

Abriendo nuevos caminos juntos

Cuando algo funciona realmente bien, es fácil pensar que aún se puede hacer mejor. Esta fue la visión de NATS, el proveedor británico líder de servicios de control de tráfico aéreo, en su colaboración con Leidos, líder mundial en tecnologías de información, ingeniería y soluciones y servicios científicos.

El aeropuerto de Londres Heathrow tiene algunas de las pistas más ajetreadas del mundo –con un promedio de 1300 aterrizajes y despegues al día– y afronta como uno de sus mayores desafíos el impacto de la meteorología : vientos especialmente intensos que afectan a sus operaciones aeroportuarias y, ante todo, a sus pasajeros. Juntos, NATS y Leidos han desarrollado una solución innovadora y pionera, eTBS (siglas de « enhanced Time-Based Separation », separación basada en tiempo mejorada), una tecnología que separa las aeronaves en aproximación por tiempo en lugar de por distancia para reducir las demoras causadas por los fuertes vientos.

Foto : NATS – UK air traffic control

El proceso de forjar una alianza no es sencillo.

LA COLABORACIÓN ES LA CLAVE

Sumar fuerzas con empresas de ideas similares es esencial para mantenerse por delante de sus competidores.

85 %
de las empresas **consideran que las colaboraciones y las alianzas son esenciales** para su negocio

solo el **33 %** de ellas siguen una **estrategia clara y formal** para la colaboración

10 %
de las empresas creen que son buenas a la hora de identificar, calificar y forjar alianzas

20 %
de activos de las empresas dedicados a gestionar estas relaciones

80 %
de las empresas informan de que la mayoría de las alianzas estratégicas fracasan

Fuente : Estudio realizado por el Chief Marketing Officer (CMO) Council y la red Business Performance Innovation (BPI) Network

La colaboración es la clave de todo negocio con éxito.

Los resultados de esta colaboración son diversos : no solo se abordaron y superaron en un 62 % las demoras de aterrizaje de aeronaves, sino que también permitió sumar dos aterrizajes por hora en promedio, lo que equivaldría a prolongar la jornada de operaciones de Heathrow en más de 30 minutos, con un ahorro adicional en los costos globales de EUR 23 millones al año. Esta solución le allanó el camino a NATS y Leidos para ofrecer una valiosa resiliencia operacional, mayor desempeño de puntualidad y mejor experiencia para los pasajeros. Adrian Miller, responsable de Alianzas y Colaboración de la Cadena de suministro de NATS, afirma : « Ampliamos nuestro pensamiento a dónde podríamos profundizar esta alianza y, para hallar nuevas oportunidades de negocio, tuvimos que colaborar plenamente con Leidos ».

Este mismo año, la alianza de NATS/Leidos, al igual que Heathrow Airports Limited, fue reconocida en los galardones Jane's Air Traffic Control Awards de Madrid por sus aportes a la mejora de la capacidad y la seguridad de sus partes interesadas. Como continuación de la implantación del eTBS en Heathrow, la misma tecnología y la misma alianza están en vías de beneficiar al aeropuerto Pearson de Toronto en Canadá y al aeropuerto de Schiphol en los Países Bajos, todo un testimonio de que los modelos de negocio colaborativos, si se gestionan con éxito, pueden ayudar a las empresas a alcanzar mayores cotas y a marcar el camino para otros agentes de la misma industria y de otras.

Lo que las organizaciones necesitan es una estructura que fomente su estrategia de alianza.

La búsqueda del beneficio mutuo

Sin embargo, seamos objetivos : sea cual sea el tipo de modelo, el proceso de forjar una alianza no es sencillo. La mayoría de las colaboraciones fracasan a causa de intereses competitivos personales, falta de confianza y ausencia de un propósito común entre las organizaciones que forman la alianza. Un estudio realizado por el Chief Marketing Officer (CMO) Council y la red Business Performance Innovation (BPI) Network revela que, aunque el 85 % de las empresas consideran que las colaboraciones y alianzas son esenciales para sus negocios, solo el 33 % siguen una estrategia de colaboración formal y clara y que la mitad de ellas siguen hablando de tasas de fracaso del 60 % o más. Una colaboración plena significa que todas las partes deben estar dispuestas a ir más allá y buscar otras cosas que podrían lograr juntas, en la idea de que el todo es verdaderamente más grande que la suma de sus partes.

Una relación colaborativa solo puede producir los resultados deseados si ambas partes alcanzan los niveles de desempeño esperados y demuestran los comportamientos correctos. Según Miller, la verdadera clave del éxito de la colaboración entre NATS y Leidos es que crearon una equilibrada alianza 50/50 que beneficiaba por igual a ambas organizaciones. « Comprendimos que la mejor forma de afianzar una colaboración de éxito es garantizar que el beneficio mutuo fuera justo y compartido. Tenemos nuestra atención puesta siempre en nuestros colaboradores para garantizar que nuestra colaboración dé los resultados que todos esperamos », recuerda Miller.

Un propósito común

La competencia sigue aumentando. Los consumidores toman decisiones más informadas, lo que influye en el comportamiento exigido de las organizaciones, tanto éticamente como en términos de responsabilidad sostenible. El mundo de los negocios cambia constantemente para responder a estos desafíos. A pesar de que las nuevas tecnologías abren nuevas avenidas para las organizaciones, en pleno centro de estas estará la constante necesidad de garantizar que las relaciones entre ellas y los individuos implicados tendrán un efecto significativo en la estabilidad, la resiliencia y el desempeño. « En toda esta agitación, existe un factor que se mantiene constante : las relaciones son un ingrediente clave de cualquier negocio de éxito », agrega Hawkins.

Lo que las organizaciones necesitan es una estructura que fomente su estrategia de alianza. ISO 44001 apoya este planteamiento con su marco estructurado, concebido para ayudar a las organizaciones a identificar potenciales colaboradores clave, desarrollar políticas y procesos comunes y promover la cultura y el comportamiento requeridos para establecer relaciones colaborativas exitosas e impulsar la mejora continua.

La colaboración es la clave de todo negocio con éxito. Aunque cada relación empresarial es única y no existe una solución universal para todo el mundo, ISO 44001 proporciona una hoja de ruta que permitirá a las organizaciones considerar las implicaciones y los beneficios del trabajo colaborativo. La colaboración no es una solución en sí misma, sino más bien una forma de alcanzar un objetivo común, impulsado por un propósito común. Conviene recordar : si quieres ir rápido, ve solo ; pero si quieres ir lejos, ¡ ve con otros ! ■

LAS NORMAS
& su negocio

¿De qué modo cosecha su empresa las mieles del éxito? La clave está en una buena gestión y en las Normas Internacionales.

EL NEGOCIO DE LA BANCA

El mundo afronta el futuro con una nueva norma ISO 20022 sobre arquitectura de pagos, diseñada para proporcionar servicios de calidad a los usuarios de bancos y empresas. Aquí descubrimos por qué las normas ISO son la piedra angular de las finanzas.

¿Dónde estarían los negocios sin la banca? El financiamiento bancario es una fuente primaria de capital para la expansión de los negocios, las adquisiciones y la compra de equipos, o simplemente para satisfacer los crecientes gastos operativos. Además del financiamiento, los bancos comerciales también proporcionan soluciones de pago electrónico diseñadas para ayudar a las empresas a administrar su manejo de efectivo y acelerar las transferencias de dinero en todo el mundo.

El envío y la recepción de pagos en todo el mundo requiere un único canal seguro para conectar con todos los socios bancarios. Durante más de 40 años, la norma SWIFT MT ha permitido la automatización del sector, reduciendo el costo y el riesgo de los negocios transfronterizos. Sin embargo, ahora, el aumento de las regulaciones ha provocado un cambio a ISO 20022, la norma ISO para la mensajería electrónica, que se está imponiendo lentamente como la opción predeterminada para la transmisión de datos más ricos y estructurados entre los bancos.

La norma ISO 20022 es un éxito mundial y ha sido adoptada por las infraestructuras de mercado de más de 70 países para los negocios de pagos y valores. Las normas son la piedra angular de la industria financiera, explica Bruno Achermann, Director de Normas y Proveedores del Zürcher Kantonalbank, el cuarto banco más grande de Suiza, y miembro de la Comisión Suiza de Normalización Financiera (SCFS). Desde la sede del banco en Zúrich, nos cuenta por qué cree que las Normas Internacionales trabajarán con más ahínco que nunca para preparar a las empresas para operar en un mundo en plena transformación.

***ISOfocus*: ¿Cómo está organizada Suiza en relación con las normas?**

Bruno Achermann: La Comisión Suiza de Normalización Financiera (SCFS), un comité de la Asociación Suiza de Banqueros (SBA), es la plataforma del centro financiero suizo que se ocupa de las normas nacionales e internacionales. La SCFS también incluye al Principado de Liechtenstein, por lo que, aunque los miembros proceden de diferentes institutos, intentamos hablar con una sola voz de Suiza y Liechtenstein.

Todos los temas relacionados con las normas financieras se reúnen en la Comisión y se tratan en un solo lugar. Por ejemplo, las votaciones del comité técnico ISO/TC 68 para las normas de servicios financieros se cotejan de forma centralizada y se asignan a los respectivos grupos de especialistas para su decisión. Cualquier discrepancia se resuelve entonces mediante conferencias telefónicas o talleres, siempre que sea posible.

***Bruno Achermann** de la Dirección de Normas y Proveedores del Zürcher Kantonalbank.*

Fundada por la SBA en 1993 sobre la base de un mandato de la Asociación Suiza de Normalización (SNV), miembro de ISO para Suiza, la Comisión trabaja según el « sistema de milicias », por el cual los empleados de diferentes instituciones financieras asumen tareas públicas a tiempo parcial junto con su profesión habitual. Este es uno de los pilares de la democracia participativa suiza y significa que cualquier persona que quiera trabajar en las normas es bienvenida en la Comisión. Hasta la fecha, los miembros son esencialmente usuarios y proveedores de SWIFT para la industria financiera.

¿Cuál es la misión del SCFS?

El SCFS actúa como centro de competencia para el desarrollo de normas financieras en Suiza y Liechtenstein. Tiene influencia sobre el proceso de desarrollo de normas, tanto en el país como en el extranjero, trabajando para el interés de la industria financiera Suiza y de Liechtenstein. También apoya a ambos países en la implementación de las normas.

En la práctica, ¿qué norma ISO (o conjunto de normas) en el ámbito de la banca/finanzas ha tenido más impacto y por qué?

En estos momentos, estamos embarcados en el mayor cambio de normas de la historia, y es el paso del esquema de mensajes ISO 15022 a ISO 20022, que es el nuevo formato de intercambio de datos de referencia para los servicios financieros. No se trata solo de cambiar a un nuevo « tipo de mensaje ISO », sino también de la complejidad de mantener las dos normas una al lado de la otra durante el período de transición. Nuestra prioridad es seguir sirviendo a nuestros propios clientes correctamente, y con la información completa, según sus necesidades.
El sector de los fondos de inversión ya pasó por el proceso de migración a ISO 20022 hace unos años. Estos cambios se referían principalmente a áreas especiales de competencias con una influencia previsible en la distribución de los fondos. La migración a ISO 20022 no deja piedra por remover y está teniendo un profundo efecto en los bancos, las empresas y todos los que se ocupan de los pagos de las empresas.

¿Cómo ve la función de ISO?

Como pionera de soluciones coordinadas internacionalmente, ISO juega un papel vital en la normalización al permitir que todos los miembros de ISO participen por igual en el trabajo de normalización. Es la plataforma para que diferentes culturas, diferentes regiones y diferentes países puedan discutir sus puntos de vista e ideas sobre las normas.
Reunir a estos diferentes grupos es una tarea trascendental. Debido a los intereses divergentes de los participantes en el mercado, el papel de ISO para atraer a todas las partes al trabajo de desarrollo de normas será más importante que nunca. El reto será frenar los intereses políticos y económicos de los miembros individuales.

¿Qué desafíos ve usted en relación con los nuevos requisitos de las normas?

En mi opinión, el período de comercialización es el mayor obstáculo para la demanda de nuevas normas. La implementación de una nueva norma lleva de tres a cinco años. Hoy en día, los nuevos productos y servicios se desarrollan muy rápidamente y una norma requerida por el mercado no puede seguir ese ritmo. Esto lleva a que coexistan en el mercado diferentes soluciones que, con el tiempo, tendrán que ser armonizadas para permitir una implementación más exitosa.
No obstante, las normas también deben expresar una sana estabilidad, por lo que no pueden «ajustarse» con cada cambio. Hay una diferencia de tiempo entre la innovación del mercado y la normalización que no se puede eliminar, y solo tenemos que aprender a vivir con eso.

> La banca está cambiando, sin duda, y las normas desempeñarán un papel importante en este proceso.

El mundo bancario está cambiando. ¿Qué papel, si es que lo hay, tendrán que desempeñar las normas en este proceso?

La banca está cambiando, sin duda, y las normas desempeñarán un papel importante en este proceso. Las nuevas tecnologías también requerirán sus propios mensajes y datos normalizados. Además, la tendencia hacia una mayor automatización provocará la necesidad de un mayor número de datos y mensajes. Donde se desarrollen nuevos productos y servicios, habrá futuros requerimientos de los reguladores y esfuerzos continuos para armonizar nuestras infraestructuras financieras. Esto tendrá un enorme impacto en el sector bancario.
La influencia de los participantes con diferentes intereses en las normas es cada vez mayor. Países, grupos de países y empresas individuales están haciendo valer sus intereses e invirtiendo cada vez más recursos para hacerlos valer. Esto no facilita la implementación de nuevas normas. No debemos olvidar que una norma es tan buena como su aceptación en el mercado.

¿El sentido de la normalización en una frase?

El mío es un punto de vista más bien filosófico... ¿Dónde estaríamos hoy si no hubiéramos trabajado en la normalización en el pasado? ¿Y dónde estaremos mañana si dejamos de trabajar en ello hoy? Esas son dos de las grandes preguntas de la vida. ■

Cómo **Microsoft** hace que sus datos sean **su prioridad**

La protección de la privacidad es una necesidad social en un mundo cada vez más interconectado. A medida que se endurecen los requisitos de protección de datos, ISO/IEC 27701 puede ayudar a las empresas a gestionar sus riesgos de privacidad con confianza. Microsoft nos habla de su postura acerca de la protección de la privacidad de datos en la nube.

Sea cual sea el negocio en el que usted opere, usted está en el negocio de la privacidad de datos. Ya no es un problema que afecte solo a los principales responsables de datos o a los departamentos de seguridad de TI. Es un problema referido a toda la organización y vincula a Recursos Humanos, los representantes de servicio al cliente y, más genéricamente, a cualquier persona que entre en contacto con datos personales.

Ante el número creciente de ciberataques contra las empresas, la ciberseguridad es una cuestión cada vez más importante. La pregunta es obvia: ¿cómo pueden las organizaciones gestionar la información privada de las personas? La nueva legislación en materia de privacidad introducida por los gobiernos en los últimos años, tales como el Reglamento general de protección de datos (RGPD) de la Unión Europea o la Ley de privacidad de los consumidores de California, exigen una respuesta de las empresas. Sin embargo, a medida que los distintos países promulgan leyes diferentes en materia de privacidad de datos, ¿cómo pueden garantizar la total protección de los datos las corporaciones mundiales, como es el caso de Microsoft?

La recientemente publicada norma ISO/IEC 27701, *Técnicas de seguridad. Extensión de las normas ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27002 para la gestión de la información de privacidad. Requisitos y directrices*, ayuda a las empresas a gestionar sus riesgos de privacidad de datos personales. También puede ayudar a las empresas a cumplir el RGPD, además de otra legislación de protección de datos. Elaborada con el patrocinio conjunto de ISO y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), se trata de la primera norma mundial referida a la privacidad. Jason Matusow, Director General del Grupo de Normas Corporativas de Microsoft, nos ofrece las claves de esta norma revolucionaria.

Foto: Jason Matusow

***Jason Matusow**, Director General del Grupo de Normas Corporativas de Microsoft.*

Sea cual sea el negocio en el que usted opere, usted está en el negocio de la privacidad de datos.

***ISOfocus*: ISO/IEC 27701 es la primera norma de sistema de gestión de información de privacidad, o PIMS por sus siglas en inglés. ¿Qué puede contarnos acerca de esta norma? ¿En qué sentido es revolucionaria?**

Jason Matusow: Lo primero que hay que decir acerca de ISO/IEC 27701 es que es una forma sencilla y eficiente de abordar la cuestión de la difusión de unas prácticas uniformes de tratamiento de datos en toda una organización. Aunque la ciberseguridad y la privacidad están interrelacionadas, en muchas organizaciones, se siguen tratando como proyectos diferentes. La idea genial de ISO/IEC 27701 –mi enhorabuena a los expertos que la desarrollaron– fue vincular la norma al mundo de la ciberseguridad a través de la serie ISO/IEC 27000 de sistemas de gestión de seguridad de la información que ya se audita anualmente en miles de empresas. Al situar el PIMS como una capa más de esta estructura, la comunidad de ciberseguridad de una organización puede cooperar con la comunidad de privacidad para establecer prácticas de tratamiento de datos que abarquen a la vez las consideraciones de seguridad y las de privacidad.

El PIMS toma en cuenta la necesidad de pensar holísticamente en la protección de datos. Con el RGPD, como ocurre en buena parte de la legislación mundial en materia de privacidad, las empresas están obligadas a contar con un delegado de protección de datos. Uno de los grandes desafíos para estas personas es cómo crear una documentación eficaz; en otras palabras, ¿cómo podemos trabajar en toda una organización para demostrar que gestionamos correctamente el tratamiento de la información? El proceso del PIMS te permite crear operaciones de privacidad más amplias y, a continuación, desarrollar la documentación y los comportamientos visibles externamente.

En la privacidad de datos existe la dinámica general de que todo el mundo se centre en los reguladores, aunque la base de los negocios está en la relación entre empresas, es decir, los contratos. Microsoft tiene a miles de empresas en su cadena de suministro, y estamos en la cadena de suministro de miles de otras empresas, por lo que demostrar buenos comportamientos de tratamiento de datos constituye una cuestión vital de toda esta cadena. Un logro del PIMS es que permite evidenciar este buen comportamiento. La confianza emana de la verificación, y esta verificación depende de buenas prácticas de PIMS.

¿Esta nueva norma puede ayudar a las empresas a lograr el cumplimiento del RGPD o de la ley equivalente en California, por ejemplo?

En este momento, no existe ninguna norma que se identifique como una representación del cumplimiento normativo en materia de privacidad, por lo que actualmente existe cierta discrecionalidad en Europa en cuanto a cómo el reglamento se interpreta en las empresas, entre ellas Microsoft. El objetivo de esta norma no es marcar un camino definido que lleve al cumplimiento normativo; no existe tal cosa en la actualidad. Se centra en unas prácticas sólidas, una buena higiene y el establecimiento de comportamientos responsables que queden documentados, sean repetibles y puedan mejorarse con el paso del tiempo. No olvidemos que un factor vital de todo sistema de gestión del tratamiento es su énfasis en la mejora continua.

Es importante recordar que no existe una única ley de privacidad; podrían existir incluso 30: el RGPD, la de California o las propias de países como Australia o Japón. Una de las cosas por las que el PIMS es tan interesante es que encarna un conjunto coherente de prácticas de privacidad –los así llamados «controles»– que siguen la estructura de cualquier ley de privacidad.

La tecnología evoluciona continuamente y las empresas necesitan adaptarse. ¿Prevé que ISO/IEC 27701 seguirá siendo útil de aquí a un par de años?

El hecho de que la tecnología siga avanzando significa que nunca puedes decir: «Bueno, ya lo tenemos resuelto y aquí podemos parar». En realidad, no funciona así. Todos los negocios evolucionan día a día. La oportunidad que aporta una norma como ISO/IEC 27701 es la uniformidad del planteamiento, pero con una flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios que se producen en el trasfondo.

ISO/IEC 27701 tiene un papel central en el desarrollo de una conversación armonizada entre organizaciones.

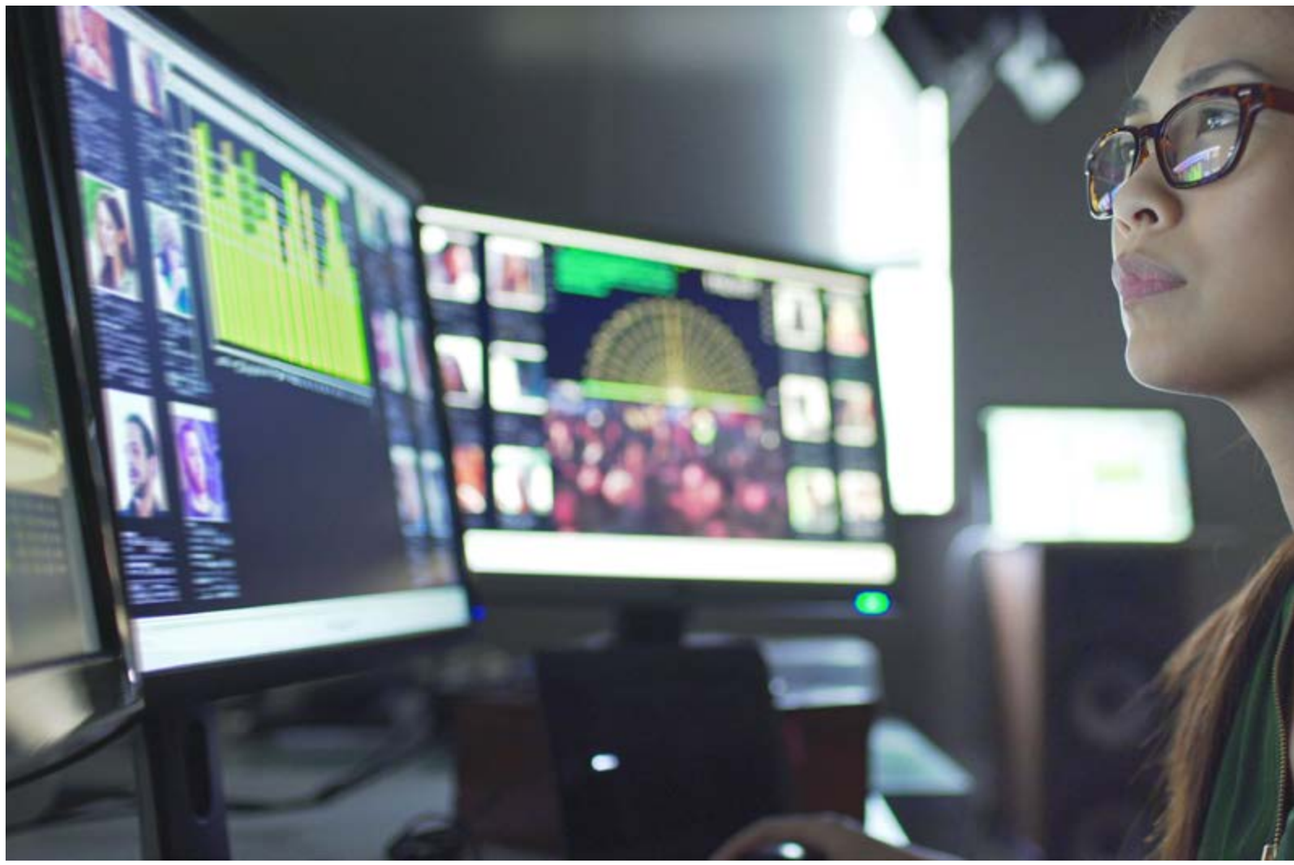
Una noción importante que debemos dominar es la evaluación del impacto de la privacidad, que es un proceso sistemático para evaluar los efectos potenciales de su sistema en la privacidad. Aunque no se trata de una característica intrínseca de la norma, ISO/IEC 27701 incorpora el requisito de un ámbito de aplicabilidad, según el cual se espera que la empresa mida el impacto de su tratamiento de datos en un contexto determinado. A continuación, la norma proporciona una serie de controles para contrarrestar este impacto y que se correlacionan con la legislación, ya sea el RGPD específicamente o las respectivas leyes de Australia, Japón o California. Es la combinación de estos elementos la que puede ayudarnos a garantizar unas prácticas responsables de protección de datos. ¡Pensemos en esto como un viaje, no como un destino!

¿Qué está en juego para Microsoft? ¿Por qué apoyaron la norma con tanto entusiasmo?

La conversación comienza esencialmente con nuestros clientes. La realidad es que la norma permite a quienes trabajan en servicios en la nube y utilizan nuestras tecnologías sumar fuerzas con Microsoft para dar pasos juntos y hallar colectivamente buenas prácticas de gestión de datos. ISO/IEC 27701 tiene un papel central en el desarrollo de una conversación armonizada entre organizaciones. Es algo vital en la conversación que puede mantener con los reguladores, pero también se refiere a las relaciones entre empresas.

El PIMS es un activo valioso en el uso de la tecnología de la información en cualquier negocio, por lo que nuestro interés principal ha sido aplicar el sólido planteamiento de privacidad que nuestros clientes necesitan. El siguiente paso gira en torno a nuestros propios comportamientos. Sí quiero mencionar que nuestras operaciones en materia de privacidad rebasan con mucho el proceso que hace posible, por ejemplo, una auditoría de PIMS en determinado momento. Nos comprometemos a seguir esta senda, e ISO/IEC 27701 es parte de nuestro proceso de auditoría.

Microsoft extiende la protección del RGPD a todos los ciudadanos del mundo con nuestras tecnologías. Si queremos hacer el trabajo de ingeniería esencial y mejoras continuas para que nuestros sistemas respeten los datos de los ciudadanos, debemos afrontarlo de manera constructiva y holística. El PIMS será un nivel adicional que nos permitirá situar nuestras prácticas actuales en el marco de una auditoría independiente.



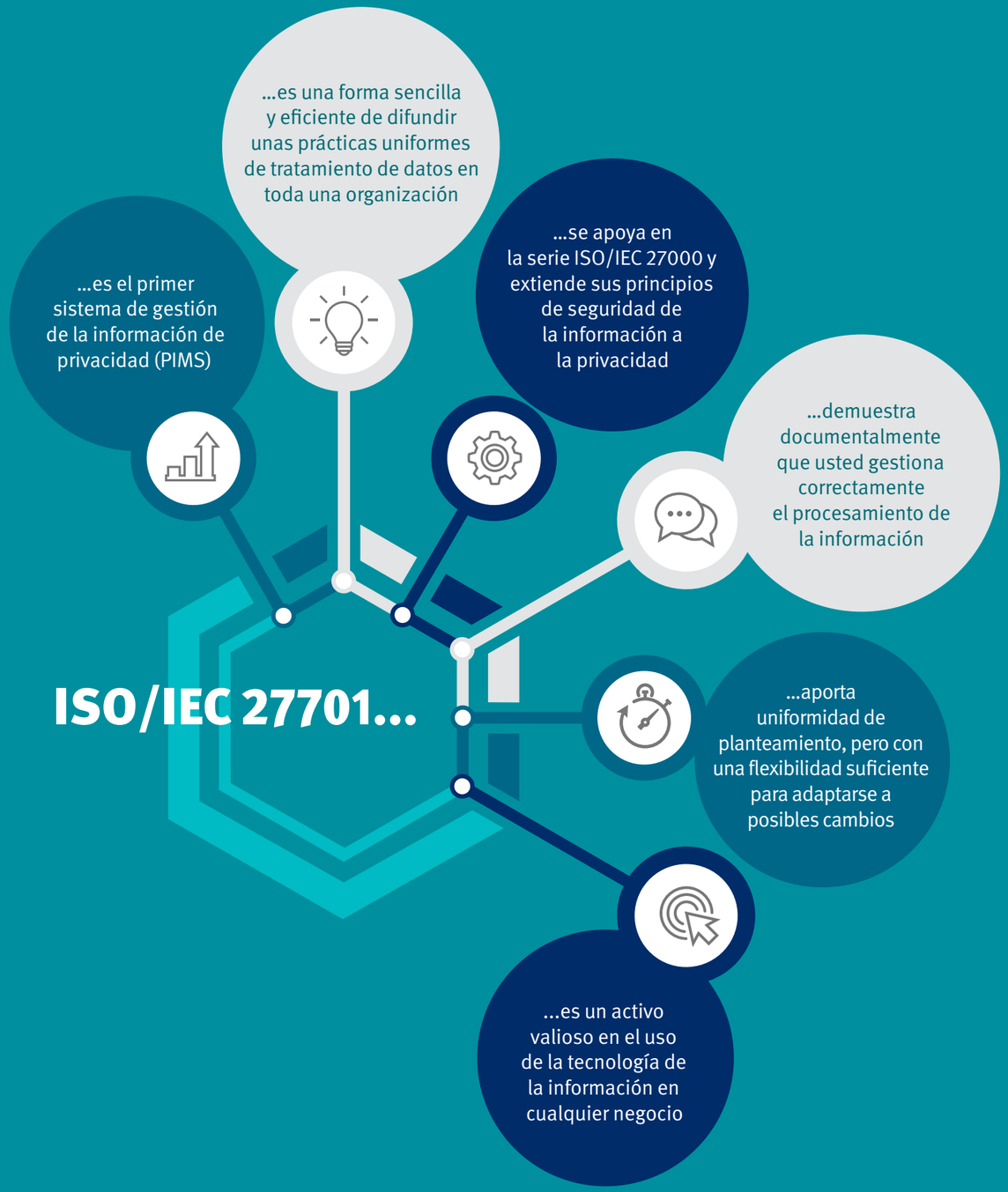
¿Qué significa para las empresas la adopción de ISO/IEC 27701? ¿Puede contarnos algo más sobre lo que supone?

Como mencionaba antes, esta norma se apoya en la serie ISO/IEC 27000, por lo que el PIMS nos marca este camino holístico y nos obliga a incorporar un sistema de gestión de seguridad de la información que, en su momento, se podrá extender a la privacidad. La clave es examinar nuestros sistemas y procesos y, a continuación, establecer controles. Pensemos en un control como un comportamiento prescriptivo que te comprometes a seguir; con el paso del tiempo, se convertirá en un comportamiento repetitivo que se puede documentar.

Esta es labor del delegado de protección de datos, cuya responsabilidad principal es asegurarse de que la compañía sea fiel a sus evaluaciones de impacto. Sin embargo, las grandes empresas recurren en un momento dado a una organización de cumplimiento normativo independiente que les ayuda a concebir todos los sistemas que necesitan. En pocas palabras, los controles que se implanten deben abarcar todos los aspectos, desde la recopilación de datos, su uso, su eliminación, la forma en que se gestionan las violaciones de datos, cómo se notifican a los clientes y cualquier otro aspecto de esta misma línea de pensamiento.

6 HECHOS ACERCA DE ISO/IEC 27701

Las violaciones de datos son la pesadilla de cualquier emprendedor. Aquí le explicamos por qué debería plantearse la norma ISO/IEC 27701 como una forma de gestionar sus riesgos de privacidad con confianza.



Microsoft extiende la protección del RGPD a todos los ciudadanos del mundo con nuestras tecnologías.

¿Qué le reserva el futuro a Microsoft en materia de normalización?

Quiero dividir esta pregunta en dos conceptos diferentes. Primero, que no toda la normalización es igual. Por una parte, tenemos especificaciones técnicas, como Bluetooth, Wi-Fi o protocolos similares, que son elaboradas por los grupos de productos de Microsoft a medida que se necesitan. Dentro de este ámbito, una de las tendencias emergentes más interesantes de los cinco últimos años ha sido el crecimiento arrollador del software de código abierto. La forma en que la gente está resolviendo problemas de colaboración no se enmarca necesariamente en el contexto tradicional de las normas, sino en el desarrollo colaborativo y dentro de un contexto de código abierto. Sin embargo, no significa que la normalización vaya a desaparecer, sino que el panorama está cambiando considerablemente.
En el lado de las Normas Internacionales del tipo desarrollado por ISO y sus organizaciones asociadas, tales como la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), pienso que la percepción de la gente sobre la proliferación de la regulación y la forma de actuar de las normas es que constituyen una «normativa flexible» en comparación con la legislación. ¿Qué lugar ocupa el PIMS entre la legislación existente y los comportamientos de una organización? Necesitamos algo a medio camino entre una cosa y otra, y las normas pueden tener un papel central a la hora de salvar esta brecha. Resultan especialmente útiles a la hora de abordar la difusión de planteamientos regulatorios, por ejemplo, conciliar la legislación de privacidad de Australia con las exigencias del RGPD. De ahí el papel increíblemente importante que ISO/IEC 27701 puede tener como piedra de Rosetta entre distintos planteamientos regulatorios. ¡Es una herramienta potentísima! ■

UN EMMY
PARA JPEG

De derecha a izquierda: ***Gary Sullivan, Touradj Ebrahimi, Istvan Sebestyen, Greg Wallace,*** *y* ***Teruhiko Suzuki,*** *expertos de JPEG en la 71.ª ceremonia de los premios Emmy en horario estelar.*

El pasado mes de octubre, el equipo de ingeniería responsable de la norma de compresión de imágenes JPEG fue galardonado con un premio Emmy por sus destacados aportes a la tecnología de codificación de imágenes. JPEG, todo un ejemplo de innovación de punta, lleva 27 años siendo uno de los formatos de imagen fija líderes del sector y permite al mundo utilizar y compartir a diario miles de millones de imágenes.

«Este grupo está a la vanguardia en innovación y tecnología en el sector y es un excelente ejemplo de cómo el trabajo de normalización puede dar como fruto soluciones y tecnologías innovadoras que incidan en todos nosotros», afirmó Sergio Mujica, Secretario General de ISO y uno de los ponentes del evento.

Publicada por primera vez en 1992, la Norma Internacional para JPEG, ISO/IEC 10918, consta ahora de siete partes que abarcan aspectos de todo tipo, incluidos ensayos de conformidad, extensiones, el Formato de Intercambio de Archivos JPEG (JFIF, por sus siglas en inglés) y autoridades de registro. La elaboración de la norma corrió a cargo del Joint Photographic Expert Group (JPEG) del subcomité SC 29 del ISO/IEC JTC 1, *Codificación del sonido, la imagen, la información multimedia e hipermedia*, como resultado de una iniciativa conjunta de ISO y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) y la colaboración de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

EN PRIMER PLANO:
LAS MUJERES EN LOS NEGOCIOS

En casi el 40 % de las pequeñas empresas, las propietarias son mujeres, aunque existen estudios que revelan que las empresarias afrontan mayores dificultades que sus homólogos masculinos a la hora de obtener financiación y acceder a mercados. De ahí que eliminar las barreras que impiden el éxito de las empresas propiedad de mujeres sea un imperativo económico que podría impulsar la innovación y aumentar la riqueza. En línea con esta importante tendencia, SIS, miembro de ISO en Suecia, está organizando en colaboración con el Centro de Comercio Internacional (CCI) un taller encaminado a desarrollar un Acuerdo de Taller Internacional (IWA) de ISO acerca de las empresas propiedad de mujeres.

El IWA tendrá lugar del 1 al 3 de abril de 2020 en Estocolmo, la capital sueca, con una segunda sesión prevista para los días 24 a 26 de junio de 2020 en la ciudad suiza de Ginebra. Su propósito es proporcionar una definición de «empresa propiedad de mujeres», así como directrices para el uso práctico de esta definición en empresas, gobiernos e iniciativas internacionales. Con el paso del tiempo, tal definición normalizada podría facilitar la recopilación de datos comparables internacionalmente acerca del emprendimiento femenino y su impacto en las economías locales y nacionales.

La propuesta de borrador de IWA iniciada por SIS pretende rebajar las barreras de acceso de las empresarias a las oportunidades de licitación pública y privada, fomentar su acceso a programas de desarrollo de capacidades y sistemas de incentivos y reducir los costos de certificación para programas de diversidad de proveedores. Se espera que, en último término, estas propuestas podrían suscitar el debate acerca de un mayor trabajo de normalización en la igualdad de género.

LA SEC REFUERZA
EL ÉNFASIS EN EL CAPITAL HUMANO

Existe una norma ISO que está influyendo en los mercados de capital de los Estados Unidos. La Comisión del Mercado de Valores de los Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) publicó recientemente una propuesta para modernizar los anuncios públicos de las empresas cotizadas en bolsa acerca del registro de valores. Específicamente, la SEC pedía opinión acerca de si debían modernizar los anuncios a inversionistas relativos al capital humano y cómo podría hacerse. Se trata del primer cambio individual importante en la legislación de valores de los Estados Unidos en los últimos 30 años.

Jeff Higgins, un experto estadounidense que participa en el comité técnico ISO/TC 260, *Gestión de recursos humanos*, fue clave en las conversaciones que incitaron a la SEC a considerar este cambio. Higgins presentó ISO 30414, *Gestión de recursos humanos. Directrices para informes internos y externos acerca del capital humano*, a la SEC y a otros responsables de la toma de decisiones en esta iniciativa, a modo de una hoja de ruta que permitiría a las empresas implementar los anuncios acerca del capital humano si así lo exigiera la SEC más adelante.

ISO 30414 logró modelar el debate político público acerca de los mercados de capital en los Estados Unidos y confiamos en que se convierta en una herramienta idónea para las empresas que necesitan transmitir los aportes clave de su personal al valor de estas empresas que cotizan en bolsa.

NUEVA NORMA PARA
HACER FRENTE A LOS RIESGOS BIOLÓGICOS

La gestión de la seguridad biológica y los riesgos de seguridad puede ser una aventura costosa. Requiere un sistema completo que incorpore los aspectos más importantes de los riesgos biológicos y que abarque tanto políticas como procesos. Un sistema de gestión de los riesgos biológicos es un paso clave en esta dirección, ya que permite a las organizaciones identificar, controlar y gestionar eficazmente los riesgos de bioprotección y bioseguridad relacionados con sus actividades.

Como primera Norma Internacional de gestión de riesgos biológicos, ISO 35001 define requisitos y directrices para laboratorios u otras organizaciones que trabajan con agentes biológicos a la hora de controlar y reducir los riesgos asociados a su uso. Una gestión eficaz de los riesgos biológicos no solo permite un manejo más sostenible de los materiales biopeligrosos, sino que contribuye a un uso más eficiente de los valiosos materiales biológicos en un laboratorio.

Desarrollada por el comité técnico ISO/TC 212 (ensayos en laboratorios clínicos) y por partes interesadas de todo el mundo, proporciona a los laboratorios una hoja de ruta para gestionar y estructurar sistemáticamente sus programas de riesgos biológicos. Se trata de algo cada vez más importante para proteger nuestra infraestructura sanitaria pública a medida que avanzamos hacia un mundo más integrado.

LA ÉTICA EN LA CADENA ALIMENTARIA

La industria alimentaria está repleta de buenas intenciones a medida que más y más organizaciones se comprometen a apoyar a los productores locales, proteger el bienestar animal y consumir ingredientes de origen ecológico a precios justos. Para ayudar a las empresas alimentarias a operar de manera más ética, ISO acaba de publicar una nueva especificación técnica para la industria agroalimentaria que ofrece directrices sectoriales para la implementación de la responsabilidad social en la cadena alimentaria.

ISO/TS 26030, *Responsabilidad social y desarrollo sostenible. Directrices de uso de ISO 26000:2010 en la cadena alimentaria*, es la primera aplicación sectorial de ISO 26000, la norma insignia de ISO en el campo de la responsabilidad social. En ella se proporcionan lineamientos acerca de cómo las empresas de la cadena de producción alimentaria pueden contribuir al desarrollo sostenible, a la vez que cumplen la legislación local, los reglamentos y las expectativas de las partes interesadas. También ayuda a las organizaciones a contribuir al proyecto «Hambre Cero» de Naciones Unidas como parte de sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Ante los cambios de comportamiento de los consumidores, se requiere una transición radical de nuestro sistema centrado en la producción hacia uno basado en ecosistemas equilibrados, una sociedad saludable y una prosperidad inclusiva. Para ello, se requerirá un profundo rediseño de nuestra industria agroalimentaria, y es posible hacerlo con ISO/TS 26030.

PROSIGUE
LA COLABORACIÓN DE ISO E IEC

Una nueva declaración conjunta suscrita en diciembre en la ciudad de Washington consagró la colaboración continua de ISO y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC). Durante los dos próximos años y gracias a esta estrategia de colaboración, ambas organizaciones aportarán nuevos beneficios a sus respectivos miembros, incrementarán la adopción de herramientas de tecnologías de la información (TI) entre los usuarios finales y sacarán mayor partido de las inversiones mutuas, a la vez que protegen su capacidad para adaptar sus propias soluciones a las necesidades individuales de cada organización.

Además de las soluciones de TI y bajo el liderazgo de los presidentes salientes Jim Shannon (IEC) y John Walter (ISO), la iniciativa abordará diversos desafíos adicionales en los que ambas organizaciones pueden aumentar su eficiencia y eficacia, tales como la duplicidad de esfuerzos en el desarrollo de normas, el aumento de su capacidad y aspectos como la diversidad y la inclusividad.

Presentada inicialmente a finales de 2017, la alianza de ISO/IEC demostró ser una oportunidad única para impulsar el intercambio de información y reforzar la colaboración. De cara al futuro, ambas organizaciones están plenamente comprometidas con el progreso de esta labor conjunta, de manera abierta y transparente, sobre la base de los cimientos que han definido hasta ahora.

No debemos vivir con temor, ***pero sí prepararnos***

por Barnaby Lewis

Si hablamos de guiar un negocio por tiempos turbulentos, los directores generales y propietarios de empresas por igual dependen de la perseverancia, los conocimientos y la adaptabilidad, tanto la suya propia como la de quienes los rodean. Con algo de fortuna y un planteamiento flexible, las empresas pueden superar los imprevistos y salir de ellos aún más fuertes. La solución es un sistema ISO de gestión de la continuidad del negocio.

La destreza y la intuición empresarial son apenas dos requisitos para sobrevivir una crisis real. Se requiere una planeación previa y sistemática para crear contingencias detalladas y planes de acción bien ensayados; en definitiva, se requiere un sistema ISO de gestión de la continuidad del negocio. Mencionada con frecuencia con las siglas BCMS en la industria, hablamos de ISO 22301 y de distintas normas ISO relacionadas que hablan de requisitos y directrices basados en las prácticas internacionales recomendadas para disponer de un sistema documentado formalmente que permita a organizaciones de todos los tipos y tamaños prepararse para incidentes disruptivos y reaccionar ante ellos cuando se producen.

Uno de los elementos críticos del éxito con ISO 23001 es que los directivos crean en ella.

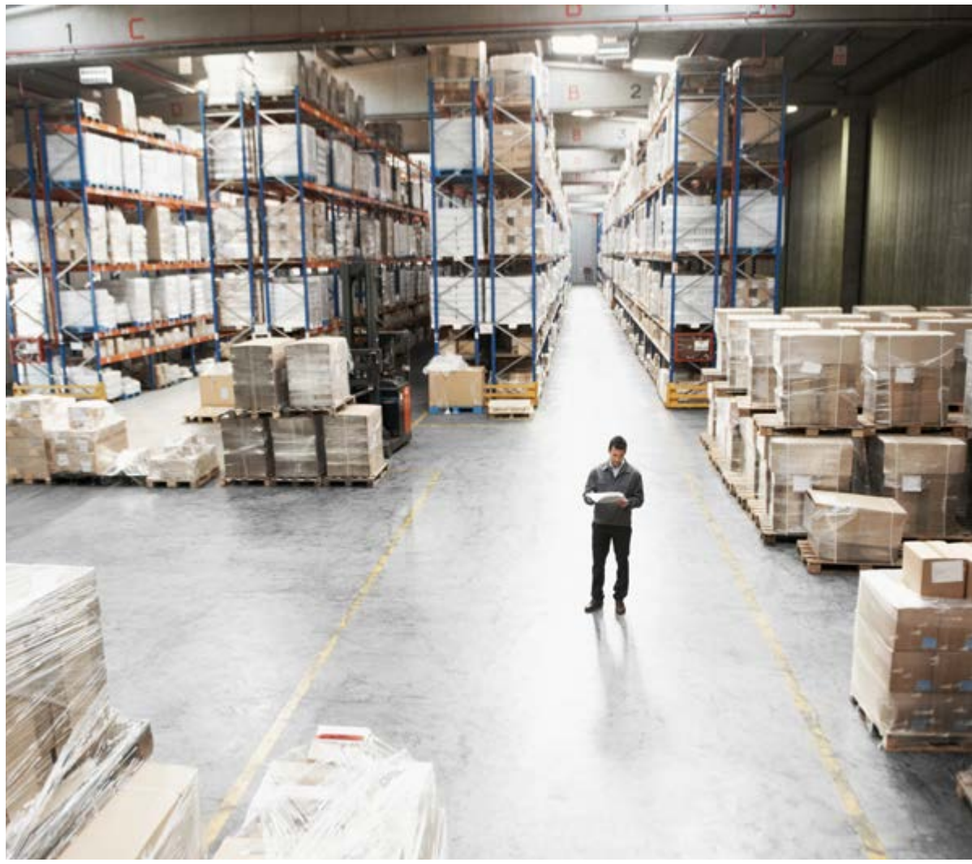
Es un hecho: más tarde o más temprano, estos incidentes disruptivos ocurren. Tal vez, en el pasado, los planes de contingencia basados en el sentido común resultaban eficaces. En la actualidad, la naturaleza cada vez más enmarañada de los negocios mundiales, combinada con datos que nos permiten comprender las causas y los efectos de las disrupciones con una mayor claridad, allanan el camino de ISO 22301, *Seguridad y resiliencia. Sistema de gestión de la continuidad del negocio. Requisitos*. Publicada por primera vez en 2012, esta importante norma ISO fue actualizada el año pasado bajo la dirección del comité técnico de ISO de seguridad y resiliencia (ISO/TC 292). La presidenta del Comité, Åsa Kyrk Gere, conversó con *ISOfocus* acerca de la mecánica de esta norma.

La visión experta del BCMS

Para comenzar, le pregunto a Åsa si existen diferencias de peso entre la versión más reciente y la anterior. ¿Deberían revisar las empresas sus BCMS a la vista de estos cambios?
«Entre las dos versiones existen diferencias, pero, en sí, no son motivo para revisar tu BCMS». La respuesta me intriga, y pregunto si se debe a que los cambios introducidos en ISO 22301 fueron escasos. «¡En absoluto!», agrega Åsa, recordando que se introdujeron numerosos cambios en la nueva versión.
«El hecho es que, si quieren proteger su eficacia, las empresas deben revisar continuamente su plan de gestión de la continuidad para asegurarse de que siga siendo relevante y apropiado». Åsa afirma también que uno de los errores clásicos de la planeación de la continuidad es presuponer que se hace una sola vez y para siempre. «Al igual que un extintor, no puedes limitarte a ponerlo en un rincón y olvidarlo. Necesita un mantenimiento periódico y todo el mundo tiene que comprender cómo se usa».

El dispositivo siempre a punto

Si el BCMS fuera una organización de superhéroes, el supervillano sería la complacencia. Crear un «plan perfecto» y dejarlo apolillarse en un estante, o, aún peor, no disponer de ningún plan formal en absoluto, es kriptonita contra el supermán de la preparación; el ESPECTRA del fracaso garantizado como antagonista del 007 de la continuidad del negocio.
Sin embargo, ¿cómo mantener el compromiso con algo que, con un poco de suerte, jamás se necesitará? Uno de los elementos críticos del éxito con ISO 23001 es que los directivos crean en ella. Åsa afirma: «Un BCMS no puede limitarse a cumplir el expediente; si los líderes no se comprometen con él y no se lo sustenta con recursos suficientes, no será eficaz». Lo mismo se aplica a numerosos proyectos e iniciativas del negocio, pero el desafío de un BCMS es mantener no solo el reconocimiento de la importancia capital del plan, sino asignar los recursos necesarios para ponerlo en práctica cuando se hace necesario, y ensayarlo y revisarlo cuando no.



Volvamos al BCMS: ¿cuáles son los principales elementos a tener en cuenta?

Si jamás implementó, o siquiera consideró, un BCMS, ahora es probablemente el mejor momento para pensar en él. Ningún negocio está a salvo del riesgo. En ocasiones, las industrias abiertamente riesgosas, tales como fábricas o minería, aplican una cultura de seguridad que contribuye a una comprensión del riesgo más amplia y general, por ejemplo, la recesión económica o la meteorología extrema. No obstante, si trabaja en un sector más seguro, como la venta minorista o el diseño, la mera noción del riesgo estará menos presente. Pregunto a Åsa acerca de aspectos que se deben contemplar cuando se detecta la necesidad de un BCMS, pero no se sabe bien por dónde comenzar.
«Al igual que muchas soluciones eficaces, los BCMS de ISO son simples y elegantes», afirma Åsa. Partiendo del mismo planteamiento empleado en otras normas ISO de gestión, ISO 22301 le resultará inmediatamente familiar a cualquiera que haya trabajado en la gestión de la calidad, por ejemplo. ¿Y si no tienes experiencia con las normas ISO de sistemas de gestión? Åsa me revela el secreto: «Lo que encontrarás en ISO 22301, al igual que en otras muchas normas ISO, es en realidad el sentido común. Su aplicación puede resultar bastante intuitiva si se sigue con atención».

Reducción a lo básico

En el mundo de las normas, el adjetivo «común» también significa compartido, logrado por consenso y aceptado en todo el mundo; literalmente, un entendimiento común de la mejor forma de avanzar.
«En ISO 22301, una de las ideas básicas es el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar», prosigue Åsa; es el mismo ciclo PHVA que está presente en algunas de las normas ISO más populares, entre ellas, ISO 9001.
«En breve, PHVA significa reflexionar acerca de qué vas a hacer primero; luego, hacerlo; a continuación, preguntarse si resultó como se planeó y si podría haber salido mejor; y, por último, introducir los cambios necesarios para satisfacer plenamente las expectativas en la siguiente ocasión». Me parece de simple sentido común.

Como ya se mencionó, el sector y el tamaño de la empresa marcan una gran la diferencia. «No existe una solución única para todos los casos», recuerda Åsa: «El contexto lo es todo y es una de las consideraciones fundamentales de todo BCMS eficaz».

Situaciones simuladas para el éxito en el mundo real

La clave de un BCMS, me explica Åsa, es que su eficacia exige una comprensión clara de la naturaleza fundamental del negocio. «Por sorprendente que parezca, muchas veces nos resulta trabajoso ver el contexto objetivamente, debido a que estamos inmersos profundamente en él, demasiado ajetreados con la gestión del día a día para hacernos las preguntas correctas», aclara.

Cierto. Si piensa en organizaciones de éxito, probablemente recordará muchas que dieron con una fórmula que funciona y que repiten o incluso adaptan sin una intervención consciente. Resulta especialmente evidente en el caso de los emprendedores que confían en la energía creativa y en una intuición innata. Sin embargo, también vemos esta escasez de claridad fundacional en las nuevas empresas de mentalidad «rápida» que se transforman y reinventan con el tiempo. Como responsable de marcas, también la he experimentado de primera mano en corporaciones grandes y de larga trayectoria.

Lo que encontrarás en ISO 22301, al igual que en otras muchas normas ISO, es en realidad el sentido común.

Para estos casos, y para todo tipo de organizaciones entre ellos, Åsa nos resume algunas de las cuestiones que son clave para el éxito de todo BCMS.

«El primer paso es comprender cuál es la esencia de tu actividad; aclarar tus objetivos y considerar aquellas cosas que podrían impedirte seguir operando». A las empresas les puede resultar dificultoso este primer paso, pero es vital ya que otros muchos elementos dependen de él.

Åsa también recalca la importancia de identificar a las personas que influyen en el éxito: «¿Cuál es su relación contigo y, más aún, cuáles son sus necesidades o requisitos?» Este paso se complementa con una evaluación del marco legal y regulatorio en el que opera la empresa, y que vincula a cada empresa de forma diferente. Uno de los motivos por los que el «lobbying» constituye una parte sustancial del presupuesto de operaciones de los grandes gigantes tecnológicos es que el ambiente regulatorio es volátil y se desarrolla en respuesta a productos y servicios que, en muchos casos, no habían existido antes. La misma volatilidad constituye un riesgo, aunque, para otras empresas, la regulación ha sido siempre parte de su entorno. Los productores de alimentos o químicos comprenden sin duda sus contextos de manera más concreta.

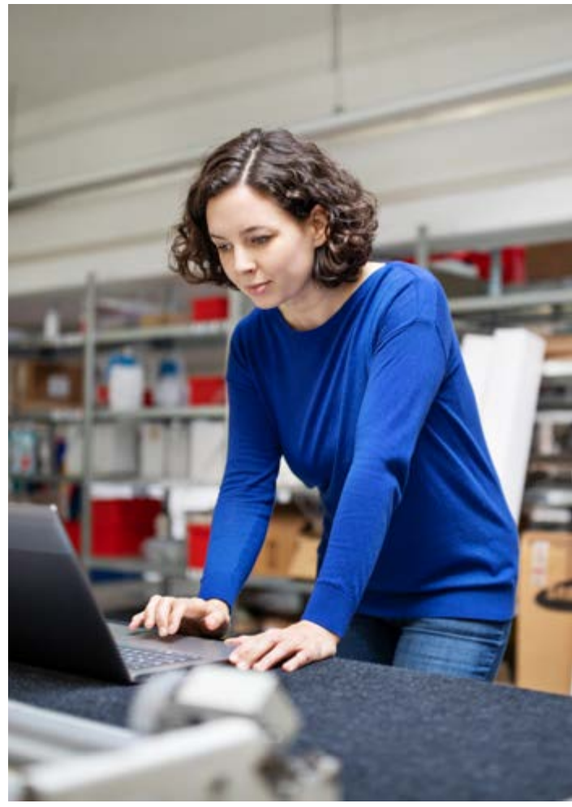
Identifique, analice, evalúe, y se preparará para cualquier cosa

Su nuevo BCMS marcha bien. Usted ya determinó con una claridad renovada qué es lo que hace exactamente, de quién depende para lograrlo y cómo interactuar con ellos. Suponga que, ahora, las cosas tomarán un giro para peor.

«El siguiente paso es identificar los riesgos que podrían afectarte», afirma Åsa, agregando también que el «riesgo» en este sentido no supone eventos disruptivos que caen del cielo espontáneamente, como si de una invasión alienígena se tratara. «Necesitas examinar qué aspectos debe cubrir tu BCMS y aclarar su alcance», comenzando por elementos concretos plasmados en una evaluación de riesgos formal: identificación, análisis, evaluación.

Lo que detecto al hablar con especialistas como Åsa es que, por muy abrumador que parezca, implantar un BCMS es cuestión de aplicar procedimientos claros y metódicos y garantizar que se comprendan y apoyen desde todos los niveles. Además, debemos recalcar siempre la importancia de mantener el plan vivo y presente.

Del mismo modo que la prudencia nos exige renovar periódicamente las habilidades de primeros auxilios o ejecutar simulacros de incendios para salir con calma de un edificio lleno de humo, existen muchas ocasiones en las que ensayar el plan, verificar que es apropiado y trabajar en el mundo real igual que sobre el papel puede salvar una vida. Y lo mismo cuando se trata de un sistema de gestión de la continuidad del negocio. La pregunta fundamental es: ¿está usted a tono para ponerse a tono? ■



La clave del éxito : las personas

por Kath Lockett

Una cosa es incorporar personal, pero ¿cómo se mantiene motivados, productivos y felices a los empleados? Las normas ISO aportan soluciones para gestionar mejor el equipo humano.

A menudo, se tiene la sensación de que seleccionar personal es una lotería. Entrevistas a candidatos, elaboras una preselección y, por último, apuestas por la persona más idónea para el puesto. O eso es lo que piensas. Los mejores empleados empiezan a perder el interés si sienten que sus habilidades y talentos están desaprovechados. Es por ello que el empoderamiento a través del coaching y la capacitación pueden infundir nuevos ánimos a sus estrellas desmotivadas.

Es un hecho que los empleados altamente comprometidos en el lugar de trabajo están más dispuestos a contribuir al éxito de su empleador. El proveedor de capacitación online eduCBA informa que las organizaciones exitosas del siglo XXI atribuyen a las habilidades de su personal el 85 % del valor total de sus activos. Las personas pueden ser « activos intangibles » ya que no se pueden representar en términos monetarios (como las fábricas, maquinaria o productos), pero son esas mismas personas las que permanecerán en la empresa más tiempo y trabajarán intensamente para mejorar los sistemas y resultados de sus organizaciones si sienten que se los respeta y apoya.

Dos normas ISO acerca de la gestión de personal han experimentado una actualización a fin de incluir pasos útiles para mejorar, ampliar y cultivar el valor de los empleados. No solo se dio un nuevo aspecto al contenido, sino también a los títulos. ISO 10015 se ha convertido en *Gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas*, e ISO 10018 es ahora *Gestión de la calidad. Directrices para el compromiso de las personas*. Ambas Normas Internacionales presentan pasos prácticos que los responsables y líderes pueden seguir, adoptar y medir. Estas normas se concibieron para su consulta frecuente, no para entregarlas en bonitas carpetas a los empleados para acumular polvo en los estantes.

Los expertos se ponen de acuerdo

Publicadas por el comité técnico ISO/TC 176 (gestión de la calidad y garantía de calidad) a través de su subcomité SC 3 para tecnologías de apoyo y con aportes del comité técnico ISO/TC 260 (gestión de recursos humanos), ambas normas se basan en los conceptos orientados a procesos de ISO 9001 para la gestión de la calidad. John J. Guzik, miembro participante del grupo asesor técnico estadounidense (TAG) del ISO/TC 176, explica que ambas normas se apoyan considerablemente en las definiciones de ISO 9000:2015, *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, pero también hacen más accesible esta información.

Es un hecho que los empleados altamente comprometidos en el lugar de trabajo están más dispuestos a contribuir al éxito de su empleador.

«Cuando se trata de personas, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) se suelen contemplar como directrices inaccesibles o técnicas acerca del cumplimiento normativo y que tienen poco que ver con el trabajo o los productos en los que participan». A lo largo de su carrera, Guzik fue responsable de calidad de dos grandes empresas de embalaje estadounidenses. «Me abrí camino desde abajo, por lo que comprendo por qué los sistemas de gestión de la calidad deben ser accesibles y comprensibles para los empleados, y no una carga para su labor».

ISO 10015 brinda directrices para ayudar a las organizaciones y sus responsables a diseñar una capacitación adecuada y oportuna para el personal. Ante la búsqueda constante de mejoras continuas y los rápidos cambios en mercados, tecnologías y necesidades de los clientes, las organizaciones están obligadas a evaluar con frecuencia las habilidades y competencias requeridas por su personal si quieren garantizar su éxito y competitividad en la actualidad.

Mark Eydman, también miembro del ISO/TC 176, coincide en que la norma encaja bien en la mayoría de organizaciones. «ISO 10015 se centra en forjar competencias y desarrollar al personal para hacer realidad la gestión de la calidad. Tiene en cuenta requisitos de los niveles organizativo, de equipo e individual. Adopta el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar y es la compañera perfecta de ISO 10018».

Toda una revolución

Cada vez más inversionistas exigen que las empresas cotizadas en bolsa inviertan en compromiso y capital humano, y la llegada de ISO 10018 promete conmocionar el mercado de las soluciones de compromiso tradicionales. Se basa en establecer un marco aceptado que se centre en una mejor integración de estrategias de compromiso en toda la organización.

ISO 10018 reconoce la dificultad de animar al personal a que adopte sistemas de gestión de la calidad y comprenda su importancia en el trabajo diario. La norma contiene directrices acerca de cómo potenciar la participación y la competencia de las personas de una organización y hacer que se sientan una parte valiosa de ella.

El Dr. Ron McKinley, anterior Presidente del ISO/TC 260 de gestión de recursos humanos y que trabajó principalmente en ISO 10018, coincide en que es un complemento de ISO 10015, con un mayor énfasis en las personas. «Las organizaciones no son más que un colectivo de personas. Sin personas para diseñar el producto, fabricarlo y utilizarlo, no hay organización que valga».

Compromiso y felicidad

El término «compromiso de las personas» lleva circulando ya varias décadas y, por mucho que se mencione, muchas organizaciones y responsables no saben bien qué significa. ISO 10018 brinda definiciones claras de su relación con los empleados de una organización y de cómo mejorar la participación y las competencias de estos. «El compromiso de las personas supone mucho más que la presencia en la plantilla: también es contribuir de forma activa, sentirse realmente valorados y lograr resultados de calidad para la organización», aclara Eydman.

El objetivo es que las personas lo vean como una trayectoria profesional, no solo como un mero empleo.

McKinley va más allá y explica que el término «compromiso de las personas» solía significar que las organizaciones trataban de averiguar si sus empleados eran «felices» en el trabajo. Hace dos décadas, la idea era que las personas felices se esforzaban más y hacían mejores productos, lo que derivaba en clientes más satisfechos. Recuerda que se solían realizar encuestas y se redactaban planes de acción que, no obstante, tendían a carecer de un planteamiento estratégico y sistemático, por lo que no siempre animaban a las personas a permanecer en la organización.

«ISO 10018 se aplica a todos, no solo a los empleados. Es un planteamiento «de empresa» u organizativo que abarca a proveedores, inversionistas y clientes. Definir el «compromiso de las personas» significa que todos aquellos que participan de forma activa en la organización lo hacen de manera positiva. Por «personas» nos referimos a todo aquel que tenga contacto con la organización: proveedores, clientes, propietarios, inversionistas, personal...».

En el caso de los empleados, el compromiso supone que deberían poder participar en los temas relevantes para sus puestos en la organización. «Si se relacionan con proveedores, deben poder participar en la evaluación de los actuales o elegir otros nuevos. Así, cada persona tendría un interés personal en la organización y podría ejercer un grado de control razonable y soportar menos microgestión».

Las organizaciones comprometidas contarán con métodos bien elaborados de desarrollo de su personal. El objetivo es que las personas lo vean como una trayectoria profesional, no solo como un mero empleo. Las organizaciones de éxito suelen ofrecer al personal la oportunidad de trasladarse a otras áreas de la organización para adquirir nuevas habilidades y ampliar sus experiencias. «En última instancia, la dirección es quien decide los ascensos y la capacitación, pero el personal debe ver que tiene opciones para desarrollar su trayectoria profesional en la organización y que se fomenta y valora el desarrollo», afirma McKinley.

Evaluar el éxito

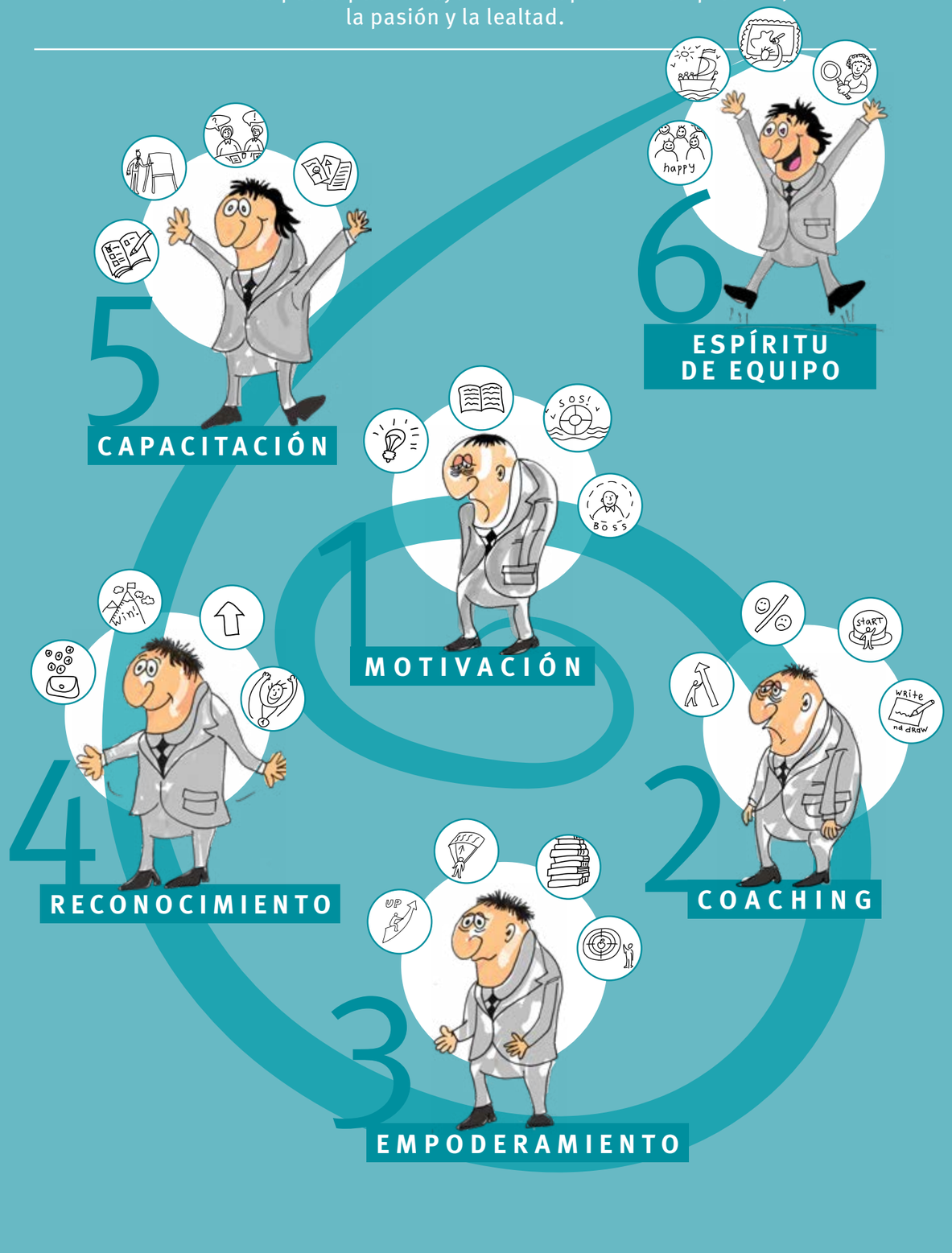
Existen varios parámetros a la hora de medir el éxito del compromiso de las personas. En ISO 10018, la tasa de rotación del personal no se traduce en utilidades o pérdidas financieras, sino en desgaste del personal. El objetivo de toda organización es reducir esta tasa. Cuando las personas se marchan, se llevan consigo sus conocimientos. La selección y capacitación le cuestan a las organizaciones dinero y un capital humano que puede ser difícil de reemplazar o recuperar.
La satisfacción del cliente también es importante. Los clientes son partes interesadas afectadas de forma activa por la organización y que pueden aportar una información valiosa para la mejora de servicios y productos, una mejora que los hará repetir. McKinley menciona los centros de atención telefónica de las empresas como una buena medida de la satisfacción, ya que son el primer contacto con los clientes que experimentan problemas con un servicio o producto y brindan a las organizaciones buenas oportunidades de obtención de información. «Se suele conocer como el "sector de la compra descontenta", que lidia con clientes insatisfechos y procura resolver sus problemas y que queden satisfechos tras colgar el teléfono. Pueden existir bonificaciones en función del nivel de satisfacción de los clientes y no del volumen de llamadas recibidas, como una forma de hacer que el personal se sienta valorado por su servicio personal y las habilidades que utilizan».

Guzik señala que las competencias y el desarrollo de personal deben ser aspectos colectivos de la organización y no solo para individuos concretos. Las personas deben ver la conexión entre su trabajo actual y la capacitación adicional que puede abrirles más oportunidades en la organización. «Si ven que la organización invierte en sus habilidades mediante capacitación y otras oportunidades profesionales, se sentirán partícipes».

¿Qué aprenderemos?

Con estas ideas en mente, ¿qué pueden esperar los atareados responsables y propietarios de empresas? Medidas prácticas, soluciones y pasos asequibles. ISO 10018 se redactó para un público de responsables y líderes que comprenden la importancia de la retención y el compromiso del personal, pero que no siempre saben por dónde comenzar. Eydman explica: «Concebimos seis áreas clave en las que, si los líderes les prestan atención, conseguirán un mayor nivel de compromiso de las personas en su organización. Las tres primeras –estrategia, cultura y liderazgo– son quizá los principios clave».
ISO 10018 plantea que la gestión de la calidad solo puede florecer allá donde se demuestra liderazgo: un planteamiento de «haz lo que hago» en lugar de «haz lo que digo». La estrategia es un proceso de planificación sencillo para lograr su visión. ISO 10018 muestra que, si desea que las personas se embarquen con usted en un viaje centrado en la calidad, deben comprender tanto la ruta como el destino.

En el caso de los empleados, el compromiso supone que deberían poder participar en los temas relevantes para sus puestos en la organización.



En última instancia, tanto ISO 10015 como ISO 10018 son útiles para cualquier organización con más de dos empleados.

«La cultura es un tema apasionante», afirma Eydman, «y define las reglas, ventajas y comportamientos que actúan en una organización. En esencia, es lo que ocurre cuando los responsables y líderes no están mirando. Funciona en paralelo al liderazgo: los líderes son quienes dan ejemplo». Por lo tanto, los otros tres principios –capacitación y desarrollo, conocimiento y concienciación, y mejora– se concibieron para mostrar a las personas que se las valora y que están conectadas con la organización.

No hay organización demasiado pequeña

En última instancia, tanto ISO 10015 como ISO 10018 son útiles para cualquier organización con más de dos empleados. Desde pequeños negocios locales hasta grandes conglomerados empresariales, McKinley aclara que la dinámica es la misma. «Entre los aspectos internos está garantizar que la dirección mantenga a todo el personal informado sobre los asuntos que los afectan, que exista un flujo de información ascendente, descendente y horizontal en todos los niveles de personal, una comunicación eficaz con los clientes y una buena relación con los proveedores. Todos estos aspectos inciden en que los clientes reciban el producto o servicio de calidad por el que pagan».

Existe otra ventaja adicional: los principios de SGC se pueden aplicar a otros sistemas de gestión. «Si bien estas directrices se redactaron en un principio para sistemas de gestión de la calidad, se pueden aplicar a cualquier sistema de gestión, por ejemplo sistemas ambientales y seguridad y salud en el trabajo», afirma Guzik.

Por si no fuera suficiente, McKinley opina que también está el ahorro de costos. «En última instancia, el atractivo de una norma ISO es que una empresa pequeña que no se pueda permitir contratar a una gran consultoría puede adquirir esta norma y aplicar las estrategias como una forma de progresar». ■

Foto: Venta de pan en un puesto del mercado, fresco romano de la Praedia de Julia Felix en Pompeya, Museo Archeologico Nazionale (Nápoles)