



CUADERNOS  
DE  
CALIDAD  
N° II 2015



**LOS CUADERNOS DE CALIDAD** es una publicación teórica y de reflexión de la AEC que va a documentar la evolución de “La Calidad que viene”.

Estos cuadernos son el reflejo de los retos, visiones, tendencias y soluciones de la disciplina Calidad en este viaje ambicioso, comprometido y, desde nuestra visión, imprescindible para los profesionales, las empresas y el país.

Sus contenidos responden a las opiniones y visiones de sus autores que comparten la visión de la AEC de una Calidad abierta, innovadora e integradora.

En este número II hemos recopilado una serie de entrevistas a los participantes en el Think Tank, constituido por la AEC, e integrado por directores generales y altos directivos vinculados a la Calidad para conocer cuál es su visión sobre el concepto Calidad y su evolución.

A lo largo de estas páginas, los entrevistados responden a una serie de preguntas sobre el concepto Calidad en la actualidad, y sobre el futuro del Director de Calidad.

Las cuestiones, en concreto, han sido:

**¿Qué características definen hoy a la calidad?**

**¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?**

**En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?**

**¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?**

<b>AVELINO BRITO</b> Director General de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	04
<b>ANTONIO COBO</b> Director General de General Motors España	08
<b>CÉSAR MOLINS</b> Presidente de AMES	11
<b>JOSÉ MANUEL MORENO</b> Presidente de la Comunidad AEC Calidad	15
<b>ISAAC NAVARRO</b> Director General de Contazara	18
<b>ANTONIO PADÍN</b> Director de Calidad de Military Aircraft de Grupo Airbus Defence & Space	20
<b>JOSÉ MANUEL PRIETO</b> Subdirector General de Calidad y Seguridad Industrial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo	22
<b>NIEVES SEGOVIA</b> Presidenta de la Institución Educativa SEK	25
<b>NEREA TORRES</b> Presidenta y CEO de Siemens Postal, Parcel & Airport Logistics	29



AVELINO BRITO

## Director General de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)



### ¿Qué características definen hoy a la calidad?

El término "calidad" ha evolucionado y hoy abarca muchos más conceptos que cuando comenzó su expansión, en los años 50. Entonces, se refería a que un producto respondiese a lo que esperaba el consumidor de él. Hoy, no consideramos que una empresa sea de calidad si, además de eso, no se desenvuelve respetando el medio ambiente, la seguridad laboral, innovando o respondiendo a otros grandes temas que preocupan a la sociedad, como la responsabilidad social o la accesibilidad. Para las empresas es un reto, pero a la vez una oportunidad de diferenciación competitiva que apela a organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad; tanto públicas como privadas y de forma creciente a las PYMEs y en el sector servicios.

Por otro lado, hoy la calidad es un concepto global. Prácticamente ya no existe economía que, en diferente medida, no contemple el factor calidad; es un proceso recurrente que economías en un principio clasificadas bajo la producción de calidad media o baja, evolucionan hacia porcentajes crecientes de producción de calidad. Por ello, en un entorno cada vez más global, en el que existen multitud de opciones de consumo provenientes de cualquier lugar del mundo, la competitividad a medio y largo plazo pasa ineludiblemente por la calidad. Especialmente en los países desarrollados, el consumidor ya no admite fallos de calidad; es exigente, aunque el precio del bien o servicio en cuestión sea bajo.

Tampoco podemos olvidar que la calidad es el primer paso sin el que no se puede avanzar de forma sólida hacia conceptos que la integran, como soste-

nibilidad, responsabilidad social, seguridad, etc. En la gestión también existen las modas, que en ocasiones acarrearán el riesgo de hacer descuidar los fundamentos. Por eso, un peligro actual radica en considerar que la calidad es una batalla ganada, una característica que se da por descontada cuando realmente no está extendida al nivel de serios competidores de nuestra economía. La calidad es un afán diario; como una bicicleta en la que si dejas de pedalear, te caes.

**“NO CONSIDERAMOS QUE UNA EMPRESA SEA DE CALIDAD SI, ADEMÁS DE ESO, NO SE DESENVUELVE RESPETANDO EL MEDIO AMBIENTE, LA SEGURIDAD LABORAL, INNOVANDO O RESPONDIENDO A OTROS GRANDES TEMAS QUE PREOCUPAN A LA SOCIEDAD”**

Para conseguir que la calidad no tenga altibajos y desarrolle una dinámica de mejora continua, es necesario aplicar un procedimiento documentado. Sin duda alguna, las normas técnicas describen mejor cómo debe ser este procedimiento; ya que contienen el consenso del mercado sobre las buenas prácticas a la hora de abordar cuestiones clave para la calidad y competitividad de las organizaciones. Elaboradas por expertos de todos los sectores implicados, las normas son documentos aceptados mundialmente; dicho con otras palabras: el lenguaje que hablan los mercados internacionales. Sólo la ISO 9001, cuya nueva versión se ha publicado en septiembre de este año, la aplican cerca de 1.130.000 organizaciones de prácticamente todos los países. Se trata del documento de gestión de mayor éxito en la historia moderna; que en España tienen certificada cerca de 43.000 organizaciones.

### **¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?**

Es necesario avanzar hacia modelos de gestión integral, que compartan una estructura de alto nivel. Ésta es la vía que están siguiendo las normas de gestión internacionales, referida a que todos los sistemas tienen una misma estructura básica de capítulos o un “esqueleto” común; con el mismo contenido y con un vocabulario y términos idénticos. Sobre ésta, se redactan los requisitos específicos para cada disciplina en cuestión: calidad, medio ambiente, seguridad, etc.

La reciente revisión de las normas ISO 9001 e ISO 14001 precisamente ha ido encaminada a facilitar a las organizaciones la integración de los distintos sistemas de gestión. Las organizaciones cuentan con un período transitorio de tres años para adaptarse a las nuevas versiones. En AENOR estamos hacien-



“La ISO 9001 se aplica en cerca de 1.130.000 organizaciones de prácticamente todos los países. En España tienen certificadas cerca de 43.000 organizaciones”



"Hay que seguir avanzando en la implicación de la alta dirección en las políticas sistemáticas de la calidad"

do un esfuerzo para difundir las características de las nuevas normas y daremos apoyo para superar con éxito el plazo de adaptación. En este sentido, el certificador puede dar una ayuda diferenciada, por su conocimiento de la realidad de miles de empresas, al tiempo que aporta una visión exterior, muy útil para resolver problemas.

Por otro lado, tenemos el reto que antes apuntaba, para no perder de vista la calidad como elemento base e integrador. En este sentido, el concepto de calidad debe incluir también a subcontratistas y proveedores, porque el cliente no va a diferenciar, si tiene una mala experiencia. Las normas técnicas son buenas guías para exigir y ayudar a cumplir los mismos parámetros en toda la cadena.

Además, hay que seguir avanzando en la implicación de la alta dirección en las políticas sistemáticas de la calidad. Aunque es un campo en que se han dado pasos de gigante y, por ejemplo, actualmente en no pocas empresas uno de los puntos de los comités de dirección es el seguimiento precisamente de los indicadores de calidad.

### **En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?**

Como indica la nueva ISO 9001, debe tener un papel más estratégico que abarque a toda la organización. Hay que dejar definitivamente atrás un concepto sólo ligado a la documentación y la certificación; las organizaciones hoy necesitan que el Director de Calidad sea como un director de orquesta, que acompañe, coordine y marque las pautas de los trabajos de cada departamento para lograr una calidad coherente y uniforme. Todos los departamentos tienen un papel que cumplir, porque una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.

**"LAS ORGANIZACIONES HOY NECESITAN QUE EL DIRECTOR DE CALIDAD SEA COMO UN DIRECTOR DE ORQUESTA, QUE ACOMPASE, COORDINE Y MARQUE LAS PAUTAS DE LOS TRABAJOS DE CADA DEPARTAMENTO PARA LOGRAR UNA CALIDAD COHERENTE Y UNIFORME"**

La cultura de la calidad debe abrazar a toda la organización. Cada empleado ha de ser consciente de que una acción, un requerimiento pobremente ejecutado, repercute negativamente en el trabajo de sus compañeros. Aquí, los mandos intermedios tienen un papel clave, entendiendo que es parte inherente de su responsabilidad.

El Director de Calidad ha de buscar vías para motivar, hacer sentir a toda la organización que la calidad es cosa de todos. Para ello deberá compartir información, explicar cómo evolucionan los indicadores, qué influencia tienen en la marcha general, etc.

### **¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?**

Coherentemente con lo que decía antes, de nivel directivo. Debe ser capaz de convencer al conjunto del equipo de dirección de la aportación estratégica de la calidad y los sistemas en general para lograr los objetivos como organización. Estar en ese entorno le permitirá un conocimiento más profundo del producto y del cliente y, por tanto, estará en mejor posición para contribuir a la solución de problemas clave.

La mencionada labor de coordinación de alto nivel, aconseja una posición cerca de la alta dirección, con cierta independencia del resto de las áreas. Así será más efectivo a la hora de modular, en su integridad, la evolución del sistema de gestión de la calidad.

**“EL DIRECTOR DE CALIDAD HA DE BUSCAR VÍAS PARA MOTIVAR, HACER SENTIR A TODA LA ORGANIZACIÓN QUE LA CALIDAD ES COSA DE TODOS”**

---

Por otro lado, no olvidemos que las empresas son cada vez más globales. El Director de Calidad debe gestionar eficazmente la multiculturalidad; las distintas sensibilidades de los entornos donde opere la organización; tanto para conseguir internamente los objetivos de calidad, como para responder a las expectativas de los diferentes *stakeholders*. ○



ANTONIO COBO  
Director General  
de General  
Motors España



**¿Qué características definen hoy a la calidad?**

El concepto de calidad ha estado en evolución permanente, con diferentes significados e incluso prioridades a lo largo del tiempo, pero siempre unido a un denominador común que es el cliente.

A principios de los 80, la definición de calidad estaba relacionada con el concepto de "libre de defectos" y en la actualidad esto se considera un factor básico, algo que se presupone al producto o servicio y que espera cada cliente. Posteriormente, al concepto calidad se le incluyó fiabilidad y durabilidad, elementos fundamentales que son demandados por todos los consumidores. Pasaron algunos años antes de añadirse otro concepto muy importante, el de "calidad percibida", convirtiendo a la calidad en "algo más": aspectos como armonía, efecto diamante, apariencia de los materiales, tacto, precisión, elegancia e incluso tipo de olor se añadieron como atributos a los ya conocidos y exigidos como "libre de defectos, fiable y duradero".

De ahí pasamos a entender la calidad como "la satisfacción total del cliente" con el producto o servicio que adquiere. Pero el producto sin defectos, fiable y durable, la calidad percibida y la satisfacción total de nuestros clientes, ya no son hoy en día los factores diferenciadores que nos pueden llevar a lo más alto. Se han convertido en "factores higiénicos" que los clientes dan por hecho de todos los fabricantes.



La calidad, tal y como la entendemos hoy, como concepto y exigencia del cliente a la hora de adquirir un producto no para ahí; la futura definición de calidad, a mi juicio, está más vinculada al factor de "experiencia total de posesión", que está relacionada con nuestra capacidad de convertir las experiencias del cliente en "una gran experiencia".

Con ello, modificamos la relación con el cliente, su forma de mirar nuestra compañía. Y podemos aumentar nuestro índice de fidelidad y retención. Las compañías de vanguardia, hoy y en el futuro, tendrán un porcentaje mucho mayor de clientes fieles a su marca. Ellos comprarán un producto no sólo una vez, sino que volverán para la segunda, la tercera y muchas generaciones futuras de nuestros productos. El potencial es enorme cuando se ve desde esta perspectiva, con gran valor estratégico desde el punto empresarial.

**"EL CONCEPTO DE CALIDAD HA ESTADO EN EVOLUCIÓN PERMANENTE, CON DIFERENTES SIGNIFICADOS E INCLUSO PRIORIDADES A LO LARGO DEL TIEMPO, PERO SIEMPRE UNIDO A UN DENOMINADOR COMÚN QUE ES EL CLIENTE"**

Por eso, para General Motors y sus marcas, la calidad es igual a una excepcional experiencia de posesión, unida al entusiasmo del cliente con nuestros productos y servicios.

Para nosotros en GM España, la calidad en el proceso se ha convertido en un compromiso de toda la plantilla que queda reflejado en nuestro lema "Pasión por la Calidad", donde estamos todos involucrados.

### **¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?**

Nuestro proceso de toma de decisiones siempre debe estar basado en la completa satisfacción de nuestro cliente, donde empiezan y terminan todas las decisiones. Partiendo de esa base, los retos del director de calidad de hoy en día, adquieren nuevas dimensiones, no tan centrado en el producto y en el proceso productivo, que es obvio, sino en la relación con el resto de áreas de una compañía, con la que tiene que estar vinculado de forma transversal.

El ámbito comercial, la gestión de procesos, la conectividad con el cliente y su atención, la seguridad, el trato al medio ambiente, la imagen de la marca y la reputación del producto y/o servicio por ejemplo, son áreas con las que el director de calidad debe estar implicado, siempre vinculado a la estrategia de la dirección general. Sólo así, podrá estar involucrado en la mejora de procesos,



**"La calidad es igual a una excepcional experiencia de posesión, unida al entusiasmo del cliente con nuestros productos y servicios"**



“El Director de Calidad tiene que tener la capacidad de involucrarse con otras áreas de la compañía”

metodologías, prevención y mentalización de la cultura empresarial que lleven a la compañía a una política de calidad total, cumpliendo los objetivos del negocio a largo plazo.

### **En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?**

Como ya lo está haciendo. Es un puesto vital para la organización ya que conoce mejor que nadie la dinámica de la empresa, sus puntos débiles y los fuertes, y que debe estar presente en las tomas de decisiones de los procesos que supongan mejoras para el cliente.

En nuestro caso, somos una planta industrial que ha estado en proceso constante de mejora para la adecuación de las instalaciones a la más avanzada tecnología y, en consecuencia, a los cambios en los procesos productivos, en los diseños, en las exigencias de calidad, en la formación de sus empleados, en la adaptación a los nuevos métodos de trabajo y a la demanda de los mercados, con un objetivo claro: la experiencia del cliente con la marca. Y en este proceso, el director de calidad debe ser la voz de alarma si es necesario para tomar decisiones que mejoren los procesos y que aporte novedades de forma motivadora.

Esta función de management es clave para las empresas, lejos queda las funciones en las que se dedicaban a revisar las certificaciones. Hoy va mucho más allá.

### **¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?**

Es curioso, porque no creo que tengan que tener unos conocimientos definidos previamente y sí habilidades de gestión y un amplio conocimiento de la compañía, del sector y, sobre todo, del cliente. Tiene que tener la capacidad de involucrarse con otras áreas de la compañía.

Es más, por mi experiencia personal, creo firmemente que los líderes son mejores en cualquier ámbito de negocio cuando se trata de verdaderos profesionales de la Calidad.

En mi caso particular, todos mis mejores jefes y líderes procedían de la función de Calidad y todos ellos han sido reconocidos por ello. ○



## CÉSAR MOLINS

# Presidente de AMES



### ¿Qué características definen hoy la calidad?

La Calidad es hoy en día más polifacética que nunca, pero este es un camino que se lleva andando desde hace muchos años y no hacemos más que evolucionar y refinarlo.

Obviamente, la calidad persigue inicial y fundamentalmente la producción de productos o servicios sin fallos, pero ese concepto muy básico y antiguo ha evolucionado. Por un lado, para definir qué es un producto o servicio sin fallos, ¿hay que cumplir con los requerimientos explicitados por el cliente en un plano o pliego de condiciones? ¿O hay que ir más allá e incorporar aspectos no especificados, algunos esperados implícitamente o incluso los inesperados, pero que van a mejorar la percepción de servicio y satisfacción por parte del cliente?

**“LA CALIDAD DEBE INVOLUCRAR TAMBIÉN EL RESPETO AL MEDIO AMBIENTE,  
LA ERGONOMÍA Y SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS, LA COMUNICACIÓN  
TANTO INTERNA COMO EXTERNA Y UN LARGO ETCÉTERA”**

¿Queda la calidad limitada al producto o servicio que se suministra? Hoy en día queda claro que no. Debe involucrar también el respeto al medio ambiente, la ergonomía y satisfacción de los empleados, la comunicación tanto interna como externa y un largo etcétera.



“Es la alta dirección de la empresa la que debe hacerse consciente de la importancia que los conceptos extensivos de calidad deben tener en todos los ámbitos de la empresa”

Para colmo, el nivel de exigencia por parte del mercado no cesa de crecer, hasta extremos que rozan la paranoia y retan los conceptos de fiabilidad, cuando ya empieza a resultar común la intolerancia a 1ppm. Ahí entran en juego por un lado conceptos estadísticos más refinados, con una importante carga matemática y, por otro lado, un replanteamiento filosófico de lo que son procesos de fabricación, donde incluso un aseguramiento de los parámetros de proceso puede no ser suficiente y hay que volver a los conceptos de control exhaustivo, que en los entornos de nuevos grandes volúmenes que trae la globalización deben enfocarse con puntos de vista absolutamente novedosos y pensando ya en la fiabilidad estadística de una máquina de control.

Hasta aquí, lo que tiene que ver con el aseguramiento de la calidad del producto, pero la Calidad como se entiende hoy pasa también por la mejora de la organización funcional de la empresa, flujos de información, aseguramiento de la calidad de la información, transmisión del conocimiento y aglutinamiento de culturas dentro de la organización empresarial, sistemas de participación y mejora continua, formación continuada, estilos de dirección y relaciones humanas, sistemas de análisis, digestión y depuración de datos entendidos como un servicio técnico al cliente interno y no como una fiscalización, y un largo etcétera, con lo cual resulta que la “función calidad” acaba siendo una especie de “Dios” en el sentido que marca y vela por la corrección filosófica en todos los aspectos de la empresa y se encuentra en todas partes, aunque no tiene parte en la realización física de los procesos, sean estos fabriles, de información o de dirección.

“LA PERSONA RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN CALIDAD DEBE SER UNA PERSONA MUY MULTIDISCIPLINAR, DUCHA TANTO EN MATEMÁTICAS Y ESTADÍSTICA COMO EN PLANIFICACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, PSICOLOGÍA, COMUNICACIÓN, MARKETING E, INCLUSO, COACHING”

Así pues, la persona responsable de la función calidad (aquí, a diferencia del concepto de Dios, el responsable debe existir perceptiblemente) debe ser una persona muy multidisciplinar, ducha tanto en matemáticas y estadística como en planificación y optimización de la producción, psicología, comunicación, marketing e, incluso, coaching. En definitiva, ¡poco menos que un Dios! Porque debe hacer todo esto dentro de un marco de discreción para que todos los actores de la entidad donde trata de fomentar esta nueva cultura de la Calidad sean de verdad los actores y no unos mandados al son incluso de tan ínclito maestro.

## ¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?

Del capítulo anterior se puede seguir la mayor parte de la respuesta a este segundo punto.

- a. Aseguramiento de la calidad del producto a niveles de "calidad absoluta".
- b. Calidad de la información.
- c. Calidad en los procesos de generación y difusión de conocimiento.
- d. Calidad en la gestión de las personas.
- e. Calidad en los sistemas de mejora continua.
- f. Calidad en la gestión medioambiental.
- g. Calidad en las comunicaciones con el mercado.
- h. Calidad en el análisis de problemas y de informaciones provenientes tanto del mercado como internas.

Y seguramente quedan todavía aspectos en el tintero.

## En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?

El Director de Calidad creo que no debe transformarse mucho. El que no hubiera hecho la transformación ya, muy probablemente lo estará pasando bastante mal, dadas las características y evolución de las exigencias del mercado y de las personas. Lo que quizás debe evolucionar es la actitud y formación de los máximos estamentos de la dirección de cada empresa, para darse cuenta del cambio que el mercado y la sociedad demandan y que hay que dirigir de forma distinta, con todos estos conceptos y funciones de calidad muy presentes en todas las actuaciones y filosofías de la empresa. Es la alta dirección de la empresa la que debe hacerse consciente de la importancia que los conceptos extensivos de calidad deben tener en todos los ámbitos de la empresa. Quizás el deber del Director de Calidad esté en saber comunicar este importante cambio de escenario a la alta Dirección, en el caso (lamentablemente creo que frecuente) de que no se hayan percatado todavía de la nueva situación. Es importante darse cuenta del tremendo aumento de exigencia del mercado (que a fin de cuentas somos todos y cada uno de los ciudadanos) y de los trabajadores, en especial los buenos, que a pesar de las crisis, son los primeros en encontrar trabajo y, por lo tanto, frecuentemente pueden escoger a quién van a prestar sus servicios.



"Es la alta dirección de la empresa la que debe hacerse consciente de la importancia que los conceptos extensivos de calidad deben tener en todos los ámbitos de la empresa"

**¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?**

Además de los ya conocidos conocimientos sobre estadística, SPC y calidad de producto, debe ser un experto en sistemas de mejora continua de la calidad en sus múltiples acepciones. Debe ser un buen interpretador de la maraña normativa tanto a niveles oficiales como proveniente de los clientes. Debe tener dotes de maestro, de vendedor, de consejero de Dirección y de dinamizador de grupos, por no decir de psicólogo. Por lo general va a necesitar también dominar la temática ambiental, tanto en sus aspectos técnicos como, una vez más, en saber moverse hábilmente entre la maraña normativa y las agencias de la Administración, no sólo para entender, explicar, aclarar y negociar conceptos, sino para minimizar los costes del cumplimiento de la mencionada normativa. ○



JOSÉ MANUEL MORENO

## Presidente de la Comunidad AEC Calidad



### ¿Qué características definen hoy la calidad?

Existen dos visiones diferenciadas de la calidad a día de hoy, aquella que se asocia a la calidad de producto y la que está implicada en la gestión de los sistemas (en su mayoría certificables). Esta segunda forma de entender la calidad ha pasado por una travesía en el desierto como consecuencia de la crisis de los últimos años, motivada en gran parte por la desaparición o minimización de la función calidad en las organizaciones.

Las organizaciones que han visto una oportunidad de cambio en su gestión del entorno en crisis, en muchos casos han optado por utilizar la calidad como palanca del cambio, estableciendo a través de ella (y lógicamente de los procesos de la organización) la implantación de sistemas de gestión (responsabilidad corporativa, riesgos, innovación, etc.) que les han permitido gestionar el cambio en estos momentos difíciles.

Por tanto tenemos muchas caras a la hora de definir las características de la calidad:

- Una calidad del siglo XX muy arraigada a la calidad de producto que sobrevive sin sobresaltos a pesar de los problemas.
- Una calidad pegada a los sistemas de certificación basados en su gran mayoría en la ISO 9001 que ha visto tiempos mejores y que en muchos casos esta huérfana de una organización que la mantenga y preserve.



“Otra parte básica del posicionamiento de la calidad es su visibilidad en la organización y su capacidad de influencia”

- Una calidad naciente (siempre de las crisis surgen las mejores oportunidades) que se abre paso como la llave de los procesos transversales de gestión de la organización, y elemento clave de la gestión del cambio al ser la dinamizadora del mismo en los procesos.

### **¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?**

Los modelos de gestión integrales como motor de la organización necesitan un catalizador que les provea de recursos de gestión en los procesos en los que tienen que actuar, en este caso la calidad se debe conformar como dicho catalizador, al disponer de elementos de actuación (medición, seguimiento, evaluación, mejora continua, requerimientos y expectativas de los grupos de interés, etc.) en los procesos de la organización.

**“EL ROL DEL DIRECTOR DE CALIDAD DEBE VIRAR A AGUAS MÁS AGITADAS DONDE REALMENTE SE JUEGA EL PARTIDO DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, ADOPTANDO UN PAPEL ACTIVO EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS COMO RESULTADO DE NECESIDADES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN”**

El principal reto que tiene que hacer la calidad en este papel estratégico es si la función calidad y las personas que la sustentan están capacitados para aportar esa visión transversal de la calidad y de los conocimientos globales, tanto de los sistemas de gestión como de los procesos de la organización que son necesarios.

Otra parte básica del posicionamiento de la calidad en el escenario anterior es su visibilidad en la organización y su capacidad de influencia.

### **En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?**

La calidad actualmente atraviesa un momento difícil en relación a su función en las organizaciones, en muchos casos al ser únicamente una necesidad impuesta (calidad de producto, sistemas certificados) y no una necesidad percibida de transformación.

El rol del director de calidad debe virar a aguas más agitadas donde realmente se juega el partido de la sostenibilidad de la organización, adoptando un papel activo en la transformación de los procesos como resultado de necesidades fundamentales de la organización (estrategia, innovación, mejora continua, riesgos, etc.).



### ¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?

Una calidad transversal, eje del sistema de gestión integral y facilitadora de la gestión del cambio, necesita de profesionales con un marcado corte de conocimiento global de la organización y de sus procesos. Ya que necesitará ser un consultor y facilitador interno de conocimiento a todos los niveles de la organización.

El papel anteriormente definido implica un conocimiento de los procesos y de la tecnología, que en la realidad sólo sería posible si la persona(s) que va a cubrir el rol del liderazgo de la función calidad (sea cual sea su nombre organizativo) ha cubierto múltiples etapas en diferentes puestos de responsabilidad en la organización desde puestos operativos y de gestión.

**“EL DIRECTOR DE CALIDAD DEBERÁ SER UN PROFESIONAL REPUTADO DE LA ORGANIZACIÓN, CONOCEDOR DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN, Y DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN QUE CONFORMAN LA MISMA”**

El Director de Calidad, por tanto, deberá ser un profesional reputado de la organización, conocedor de los procesos clave de la organización, y de los sistemas de gestión que conforman la misma, con una gran capacidad de influir en la alta dirección y en los responsables de proceso de su organización. ○



“Una calidad transversal, eje del sistema de gestión integral y facilitadora de la gestión del cambio, necesita de profesionales con un marcado corte de conocimiento global de la organización y de sus procesos”



ISAAC NAVARRO

## Director General de Contazara



### **¿Qué características definen hoy la calidad?**

La calidad hoy en día es sinónimo de gestión avanzada, es decir, liderar, implantar, mejorar e innovar la estrategia y los procesos de la organización para alcanzar resultados con eficacia y eficiencia que satisfagan las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

### **¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?**

La calidad debe ser el elemento esencial, integrador y facilitador de la gestión integrada de todos los ámbitos de la gestión relacionados con los grupos de interés relevantes, identificando las estrategias, productos y procesos que lleven a la organización a un éxito sostenido.

### **En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?**

El rol del Director de Calidad debe ampliarse (no sustituirse) a los tradicionalmente desempeñados de aseguramiento y gestión de la calidad con aquellas habilidades y conocimientos que ayuden al pensamiento estratégico, desde la identificación y coordinación de las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores, aliados, personas, accionistas y sociedad, pasando por la planificación estratégica tras analizar los riesgos, oportunidades, fortalezas y debilidades hasta el despliegue estratégico a través de los procesos.

Posteriormente debería asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices de la alta dirección así como de los procesos y normativas implantadas y ser el órgano consultivo en materia de mejora continua. No debemos olvidar el matiz conciliador, gestor del cambio y de generación de innovaciones que debería impulsar como consultor interno, objetivo e independiente, así como persona con visión global de la organización a nivel interno y del contexto externo.



“La figura del Director de Calidad debería estar presente en las organizaciones donde desempeñará una función principal como la voz de la alta dirección”

### ¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?

Partiendo de la base anterior, las nuevas competencias (habilidades, conocimientos,...) que debería tener el Director de Calidad son: Sistemas de gestión e integración de sistemas, gestión por procesos, conocimiento de las todas las áreas de negocio (financiera, I+D+i, operaciones, marketing y ventas, recursos humanos,...), técnicas y herramientas de calidad, mediciones y otros ámbitos, gestión de la estrategia, gestión de riesgos, auditorías y evaluaciones, gestión de proyectos, gestión de la información y amplios conocimientos de los productos y servicios de la organización.

**“LA CALIDAD HOY EN DÍA ES SINÓNIMO DE GESTIÓN AVANZADA, ES DECIR, LIDERAR, IMPLANTAR, MEJORAR E INNOVAR LA ESTRATEGIA Y LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA ALCANZAR RESULTADOS CON EFICACIA Y EFICIENCIA QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE TODAS LAS PARTES INTERESADAS”**

En cuanto a las habilidades cabría esperar una alta profesionalidad, adaptabilidad y promoción del cambio, innovación, orientación al cliente y a otras partes interesadas, trabajo en equipo, confidencialidad e imparcialidad, iniciativa, desarrollo de relaciones, negociación, influencia, liderazgo y desarrollo de personas y habilidad mediática.

Finalmente destacar que la figura del Director de Calidad debería estar presente en los Comités de Dirección de las organizaciones donde desempeñará una función principal como la “voz de la alta dirección” en el despliegue de la estrategia y de las políticas a través de los procesos y la “voz de las partes interesadas”. ○



ANTONIO PADÍN

## Director de Calidad de Military Aircraft de Grupo Airbus Defence & Space



### ¿Qué características definen hoy la calidad?

La Calidad ha dejado de ser una función exclusivamente dedicada a la verificación para desempeñar un papel mucho más enfocado a la prevención y, sobre todo, al aporte de valor.

Cada vez más, los gestores de las empresas esperan que la organización calidad sea un elemento clave para garantizar la competitividad, a través de una mejora de costes y de la potenciación de la marca frente a los clientes.

### ¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?

La organización de Calidad debe ser el motor para:

- Desarrollar un modelo de Mejora Continua
- Contribuir a la cuenta de resultado reduciendo los Costes de Calidad y los Costes de No Calidad
- En definitiva, demostrar el "valor de la Calidad"

Para ello, debe ser una función transversal integrada en todos los departamentos operativos.

### En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?

El Director de Calidad debe formar parte del primer nivel de responsabilidad de la Compañía y, por tanto, ser miembro permanente del Comité de Dirección.

El CEO/Presidente debe poner en evidencia el valor de esa función, otorgando visibilidad a ese Director de Calidad. El Director de Calidad "actúa" como CEO en temas relacionados con la Calidad y la Seguridad. Sus decisiones no deben ser cuestionadas por el resto del Comité de Dirección.

### ¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?

Un responsable de Calidad tiene que ser, ante todo, un líder. Además de los conocimientos de Calidad y de las herramientas, métodos y procesos, debe tener la capacidad de liderar el cambio de mentalidad desde la corrección a la prevención, a través de la mejora de procesos.

Ese liderazgo tiene que ser ejercido desde la honestidad, ética y ejemplo personal. ○

**"EL DIRECTOR DE CALIDAD DEBE FORMAR PARTE DEL PRIMER NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE LA COMPAÑÍA Y, POR TANTO, SER MIEMBRO PERMANENTE DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN"**

---



"La Calidad debe ser una función transversal integrada en todos los departamentos operativos"



JOSÉ MANUEL PRIETO

## Subdirector General de Calidad y Seguridad Industrial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo



### ¿Qué características definen hoy la calidad?

Mucho más allá de los tópicos propios de hace décadas cuando se asociaba por exclusivo al concepto "control", actualmente la calidad es mucho más, hasta el punto de que debería ser considerada parte integrante de la estrategia global de la empresa.

La calidad nació con la idea de asegurar que, en un proceso industrializado, una pieza y la siguiente se produjeron de idéntica manera y con unas especificaciones técnicas apropiadas. Pero hoy en día es necesario entender la calidad como un elemento esencial de competitividad de una empresa, considerando la calidad tanto en el proceso productivo, como en todos los aspectos globales de la empresa, desde la producción hasta el servicio al cliente.

Podemos afirmar que la calidad es una oportunidad competitiva que ayuda a triunfar a las empresas en los mercados internacionales y a la hora de dar respuesta a las necesidades del cliente. Para enfrentarse con éxito a los nuevos retos de la competitividad hace falta dominar herramientas como "la anticipación, la innovación permanente, la calidad, la sensibilización y la atención al cliente".

Y es que ninguna empresa puede dormirse como marca porque la competencia es enorme. El servicio, la atención y la experiencia son fundamentales.

El cliente se convierte en la clave para poder ser competitivos y afianzarse en un momento clave de nuestra economía. Para ello es necesario que la Administración establezca unos marcos jurídicos e institucionales adecuados, y fomenta la cultura de la calidad como elemento esencial de competitividad, sin olvidar, por supuesto, la obligación de medidas de seguridad industrial que garanticen, desde el diseño hasta la finalización de su vida útil, un uso seguro de productos e instalaciones industriales.

### ¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?

Como seguro conocen todos los lectores, el Ministerio es el Departamento encargado de la elaboración reglamentaria que establece las garantías necesarias de seguridad de productos e instalaciones industriales, así como del establecimiento de los marcos adecuados para el fomento de la calidad.

Esto nos permite tener una visión privilegiada de los cambios en gestión y organizativos que están experimentando las organizaciones en los últimos años.

#### **“EL PROFESIONAL DEL MUNDO DE LA CALIDAD ESTÁ COBRANDO CADA VEZ MÁS IMPORTANCIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES”**

Recientemente asistíamos a la publicación de la versión 2015 de la Norma ISO 9001 y entre sus múltiples cambios hemos visto cómo facilita la integración de los diferentes sistemas de gestión. El interés de las organizaciones por integrar varios sistemas de gestión se debe fundamentalmente a la necesidad de llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente, para ello se requiere de objetivos que estén alineados además de una visión global de todas las áreas que se desean gestionar.

### En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?

El papel que desempeñan muchos de los directores de calidad del tejido empresarial viene marcado tradicionalmente por las razones que impulsaron a sus empresas a comenzar un proceso de certificación. Sin embargo este rol está cambiando y el profesional del mundo de la calidad está cobrando cada vez más importancia dentro de las organizaciones. Sin embargo ha nacido un nuevo profesional y debemos dar respuesta a esta realidad. El renacimiento de una nueva calidad, con una visión moderna, orientada al futuro, requiere un nuevo perfil del tradicional gestor de calidad y las empresas deberían ser conscientes de ello.



“Es necesario entender la calidad como un elemento esencial de competitividad de una empresa, considerando la calidad tanto en el proceso productivo, como en todos los aspectos globales de la empresa, desde la producción hasta el servicio al cliente”



“La calidad es una oportunidad competitiva que ayuda a triunfar a las empresas en los mercados internacionales y a la hora de dar respuesta a las necesidades del cliente”

### ¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?

La empresa se mueve ahora en un entorno en el que los clientes son más exigentes y ya no resulta suficiente encontrar un producto que satisfaga sus necesidades. Debe centrar sus esfuerzos en realizar un cambio en la cultura organizacional que le permita ir más allá y superar las expectativas del cliente. Por ello la nueva imagen del gestor de calidad, con una cualificación profesional ampliada y adecuada a esta nueva situación, se convierte ahora en un gestor del cambio y del despliegue interno de la organización.

En este sentido, entidades como la AEC, con una gran experiencia y años de bagaje, juegan un papel fundamental a la hora de orientar y cualificar a estos profesionales. ○

“EL GESTOR DE CALIDAD SE CONVIERTE AHORA EN UN GESTOR DEL CAMBIO Y DEL DESPLIEGUE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN”

---





## NIEVES SEGOVIA

# Presidenta de la Institución Educativa SEK



### ¿Qué características definen hoy la calidad?

Vivimos un tiempo de transformación profesional, económica, social, familiar y cultural, de carácter global y sin precedentes. Estamos inmersos en la sociedad en red. Partiendo de esta realidad, nos encontramos con nuevas claves, nuevos entornos, que transforman el funcionamiento y que las empresas no pueden obviar. Este nuevo contexto determina una nueva forma de entender la calidad en la gestión.

En primer lugar, es característica fundamental de la función calidad cumplir y superar las expectativas de todos los grupos de interés y en nuestro sector, el educativo, especialmente del alumno. Esto significa anticipar las necesidades futuras del estudiante, asumiendo riesgos y desarrollando sistemas innovadores de aprendizaje que hagan posible las habilidades y competencias que los alumnos nunca han pensado que puedan necesitar.

En segundo lugar, la calidad exige un esfuerzo de mejora continua, y esto supone que nuestros procesos deben ser eficientes pero flexibles y deben ir mejorando continuamente, modificando, añadiendo, eliminando o redefiniendo los procedimientos y actividades, siempre con el objetivo de aportar mayor valor para el alumno.

En tercer lugar, la calidad implica compartir responsabilidades con todos los implicados. Potenciando una comunidad de aprendizaje profesional con el objetivo de convertirla en un grupo de personas, motivadas por una visión común,



"No cabe hablar de calidad de una manera genérica sino que hay que concretarla en hechos, en sistemas y en planes operativos que aporten valor a los alumnos, a los profesionales, a la sociedad..."

que se apoyan y trabajan unidas, buscando maneras, dentro y fuera de su comunidad inmediata, de preguntarse sobre su práctica y que juntas aprenden.

Y en cuarto lugar, es fundamental recoger los datos con precisión y analizarlos cuidadosamente convirtiéndolos en información útil para la toma de decisiones. Toda decisión ha de basarse en hechos y tomarse en función de cómo y en qué medida puede añadir valor a la organización.

**"LA CALIDAD IMPLICA COMPARTIR RESPONSABILIDADES CON TODOS LOS IMPLICADOS. POTENCIANDO UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE PROFESIONAL CON EL OBJETIVO DE CONVERTIRLA EN UN GRUPO DE PERSONAS MOTIVADAS POR UNA VISIÓN COMÚN"**

Por tanto, en una organización, para transitar por el camino de la calidad, es necesario superar las expectativas de sus grupos de interés y es imprescindible esforzarse en la mejora continua junto al compromiso y a la responsabilidad pero, sobre todo, tiene que estar muy claro el '¿para qué?' No cabe hablar de calidad de una manera genérica sino que hay que concretarla en hechos, en sistemas y en planes operativos que aporten valor a los alumnos, a los profesionales, a la sociedad...

### **¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?**

Con el siglo XXI se han abierto desafíos y oportunidades inéditos, que nos obligan a transformar los vigentes sistemas de gestión. Vivimos una revolución profunda del aprendizaje y del conocimiento, en la que el desarrollo de la sociedad exige modelos de gestión que trasciendan el contexto tradicional.

Uno de los retos a la hora de gestionar es el propio capital humano que tenemos en nuestras organizaciones. Es ahora el momento de captar, retener y cuidar, más que nunca, el talento y gestionarlo activamente para conseguir una verdadera armonía, tanto por medio de mecanismos de innovación, como de diferenciación e integración, competencia y colaboración para transformar el talento individual en una gran inteligencia colectiva.

Las personas son el corazón, el verdadero motor de las empresas y se deben potenciar sus capacidades y habilidades a través de la formación, la cultura organizativa, la comunicación, la gestión del cambio y el liderazgo. Debemos gestionar a nuestros equipos siendo conscientes de que la optimización de las competencias y capacidades de nuestras personas nos permitirán una mejo-

ra de los servicios que ofrecemos a nuestros clientes, contribuyendo así a una mejora de la calidad que nos permitirá ser más competitivos.

Otro de los retos es la cultura innovadora, que aunque reside en cada una de las personas de nuestra organización, necesita sistemas, procesos y mecanismos que contribuyan a potenciarla y que permitan alcanzar los objetivos establecidos en cada uno de los proyectos. La innovación no se da por decreto ley, sino que se produce cuando existe un espíritu de querer hacer las cosas de una manera diferente. La Calidad debe ser referencia en este importante proceso. Tiene las herramientas necesarias para ayudar al crecimiento de nuestras empresas en materia de innovación canalizando nuestras acciones y asegurando que el rumbo es el adecuado de manera ágil, eficiente y estructurada.

Otro reto, no menos importante que los anteriores, es la anticipación. En los tiempos actuales hemos de ser una organización proactiva. No conviene esperar a que ocurran las cosas para responder sino que, continuamente, debemos identificar los elementos que nos van a conducir a ser más competitivos en el futuro, garantizando la sostenibilidad de nuestras compañías.

**“LA CALIDAD TIENE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA AYUDAR AL CRECIMIENTO DE NUESTRAS EMPRESAS EN MATERIA DE INNOVACIÓN CANALIZANDO NUESTRAS ACCIONES Y ASEGURANDO QUE EL RUMBO ES EL ADECUADO DE MANERA ÁGIL, EFICIENTE Y ESTRUCTURADA”**

Y por último, un reto que tienen todas las organizaciones en un entorno tan competitivo como el de hoy, es gestionar la voz y experiencia del cliente en todo el ciclo de vida, más allá de la satisfacción puntual con el producto o servicio, con una búsqueda permanente de los niveles más altos de calidad en todas sus actividades para ser líderes en su sector, y así diferenciarse claramente de sus competidores.

**En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones? ¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?**

El Director de Calidad debe, ante todo, dinamizar los procesos de aprendizaje dentro de la propia compañía. Juega un papel fundamental en la gestión global de la empresa. Está llamado a convertirse en uno de los actores principales en la transformación, pasando de ser un técnico en materia de calidad a un gestor con mentalidad global, visión transversal y rapidez estratégica. Ha



“El Director de Calidad juega un papel fundamental en la gestión global de la empresa. Está llamado a convertirse en uno de los actores principales en la transformación”



“Otro de los retos es la cultura innovadora, que aunque reside en cada una de las personas de nuestra organización, necesita sistemas, procesos y mecanismos que contribuyan a potenciarla y que permitan alcanzar los objetivos establecidos en cada uno de los proyectos”

de gestionar con agilidad la creciente complejidad de los entornos de trabajo y orientar a la compañía en la redefinición de los procesos, ofreciendo herramientas adecuadas para alcanzar los resultados previstos.

#### “EL DIRECTOR DE CALIDAD NECESITA NUEVAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS QUE LO CONVIERTAN EN UN PROFESIONAL MULTIDIMENSIONAL”

---

Para contribuir de manera eficaz a la transformación de las compañías, el Director de Calidad necesita nuevas habilidades y conocimientos que lo conviertan en un profesional multidimensional. Tiene que acreditar visión estratégica y de negocio, y conocer perfectamente el entorno y las posibles oportunidades y amenazas. Es fundamental que sea un buen comunicador y fomente la colaboración y el trabajo en equipo. De algún modo, es un gestor de la información, un permanente promotor del aprendizaje y un experto en gestionar la estabilidad y la mejora continua. Debe ser flexible. ○



NEREA TORRES

## Presidenta y CEO de Siemens Postal, Parcel & Airport Logistics



### ¿Qué características definen hoy la calidad?

Ya están más que superados los principios básicos de la calidad, entendida ésta como la parte más técnica donde todas las grandes compañías disponen del certificado ISO 9001 y donde la gran mayoría han evolucionado, contando incluso con modelos de gestión propios. Por ello lo que hoy se requiere de la calidad es que sea un marco flexible, adaptable a la idiosincrasia de cada organización, a partir del cual sea factible generar valor añadido tanto a nivel interno como externo. En mi opinión uno de los máximos exponentes de creación de ese valor es la conocida "Customer Experience". Hoy, si queremos diferenciarnos de la competencia en un mundo tan estandarizado, debemos recurrir a la calidad entendiéndola como la palanca que incide directamente sobre las emociones del cliente. Los atributos de calidad tradicionales son ahora "commodities" (precio, atención, rapidez...). Por eso, la siguiente etapa de la calidad, superadas la satisfacción y fidelidad, es la "Experiencia del Cliente". En definitiva, las compañías y organizaciones debemos de ser capaces de generar una serie de sensaciones positivas que consigan provocar una experiencia en el cliente absolutamente única.

Por otro lado, las compañías y organizaciones estamos inmersas en un nuevo entorno social y empresarial en continuo cambio y transformación radical. Este entorno afecta directamente a nuestras organizaciones y genera nuevos retos organizativos que debemos ser capaces de gestionar. La calidad debe ser la bisagra que haga encajar a las organizaciones en dicho entorno proporcionando la movilidad y adaptabilidad necesaria pero asegurando al



“La calidad es un factor estratégico de competitividad y garantía de rentabilidad sostenida”

mismo tiempo un funcionamiento adecuado al estar integrada dentro de la estrategia de la compañía y desplegada en toda la organización. De esta manera, la calidad es un factor estratégico de competitividad y garantía de rentabilidad sostenida.

### ¿Cuáles son los retos que debe hacer frente la calidad en los nuevos modelos de gestión integral?

Como decía, el entorno actual es un entorno en continua transformación en donde estamos viviendo macrotendencias que influyen y afectan no sólo a la sociedad, sino también a nuestras organizaciones. La globalización, el envejecimiento de la población, la diversidad, la eficiencia energética, la seguridad, las ciudades inteligentes, y por último la digitalización -que entra en nuestras vidas como un tsunami- son tendencias que ya han provocado y van provocar cambios exponenciales en tiempo récord. Calidad implica escuchar, estar atento a estas tendencias y dar respuesta de forma adecuada a las necesidades de la compañía, aportando valor añadido.

La calidad no puede quedarse al margen de estas tendencias, por lo tanto el principal reto de la calidad es ser flexible al cambio, y ser capaz de dar respuesta a estas megatendencias integrándolas en la estrategia y desplegándolo en la organización. En este sentido, es clave contar con la implicación de la alta dirección y conseguir que todo el personal de la compañía se sienta propietario de la misma, como emprendedores e impulsores dentro de la organización.

**“CALIDAD IMPLICA ESCUCHAR, ESTAR ATENTO A ESTAS TENDENCIAS Y DAR RESPUESTA DE FORMA ADECUADA A LAS NECESIDADES DE LA COMPAÑÍA, APORTANDO VALOR AÑADIDO”**

Siguiendo con un ejemplo concreto, como el de la digitalización y el crecimiento de internet, en unos pocos años las compañías tendrán la necesidad de estar preparadas para ese nuevo entorno organizativo y ello obliga a anticiparnos y contar con estrategias digitales, y desplegarla en todos los aspectos de la organización. Así nuestros productos y servicios tendrán que ser digitales para responder a las necesidades del cliente pero también, el diseño, los procesos y los recursos (smartphones, tablets, gestión en la nube...), así como las propias personas. Las compañías tendrán que hacer convivir con éxito a los “senior digitales” con la llegada de los “nativos digitales” que se incorporarán próximamente y que tendrán otras dinámicas y formas de trabajo. La calidad ha de llevar adelante todas estas medidas de forma coordinada y alineada con la gestión integral de la compañía.

Además, la calidad debe apoyar la identificación de riesgos de forma temprana, así como en la búsqueda de oportunidades y alternativas, la nueva familia de normas ISOs va precisamente en esa línea, incorporando este requisito a las normas, lo cual me parece acertado también en línea con la idea de escuchar el entorno y anticiparse para generar cambios de éxito organizativos.

### **En este nuevo contexto, ¿cómo debe transformarse el rol del director de calidad dentro de las organizaciones?**

Relacionado con lo que comentaba anteriormente, el enorme reto del director de calidad hoy en día es ser capaz de ser considerado como un profesional que aporta valor añadido. Por eso, es importante demostrar una importante dosis de pragmatismo y alejarse de la imagen de figura burocrática que le ha precedido en los últimos años, consecuencia de la imagen exclusivamente ligada a la implantación de las normas ISO. Para poder llevar adelante el necesario cambio y la transformación de las organizaciones, es fundamental que se trate de un perfil con visión global de la compañía, incluyendo todos los procesos, de forma que sea capaz de integrar sistemas, identificando duplicidades y evitando gaps. Al mismo tiempo, debe ser capaz de trasladar aspectos genéricos y globales, ayudando a integrar las estrategias convirtiéndolas en medidas e iniciativas concretas.

En una sociedad en continua transformación las compañías y organizaciones necesitan un departamento de gestión del cambio, y aquí el nuevo director de calidad pienso que tiene una oportunidad de oro para transformarse y evolucionar cara a convertirse en el "gestor y motor de dicho cambio".

### **¿Cuáles son a su juicio las habilidades y conocimientos que debe tener ahora un director de calidad?**

Adicionalmente a los conocimientos técnicos de calidad, herramientas y modelos de gestión, en mi opinión el nuevo director de calidad debe estar preparado para ser el motor del cambio. Eso significa que requiere de algunas habilidades fundamentales como las comentadas anteriormente: tener visión estratégica de la compañía que le permita aportar soluciones globales y capacidad analítica para establecer planes de acción y medidas adecuadas al tipo de organización. Cara a promover el cambio de forma coordinada en toda la organización, también necesitará tener una buena dosis de liderazgo. Debe ser pragmático y estar enfocado a la mejora de la competitividad de la compañía. Y por supuesto debe ser un Senior digital capaz de adaptarse a las nuevas tendencias. ○



"El enorme reto del Director de Calidad es ser capaz de ser considerado como un profesional que aporta valor añadido"

