

Me siento muy honrado de recibir la Medalla al Mérito de la Calidad. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento tanto a Volkswagen Navarra como a la Universidad de Navarra. Que dos entidades con tanto prestigio decidan concederme este premio, hace que me sienta especialmente orgulloso de que se me distinga en esta manera.

Pero el evento más importante que nos reúne hoy aquí es la inauguración oficial de la Cátedra de Calidad Volkswagen. Quizás alguno de los presentes se preguntará si es realmente necesaria una cátedra de calidad. En realidad hasta hace 15 años no había ninguna cátedra de este tipo en Europa... Qué ha cambiado en los últimos años que haya hecho nacer esta necesidad? Y la respuesta es que son muchas las cosas que han cambiado. Por una parte la importancia de la calidad ha aumentado espectacularmente y por otra la gestión de la calidad ha sufrido también un dramático cambio. Permítanme señalar algunos puntos al respecto.

Vivimos en una región cuyo nivel de vida se ha elevado de forma continua desde el final de la última gran guerra. Y hemos llegado con ello a una saturación del mercado. La mayor parte de las personas no compran un producto por primera vez sino que se trata de compras de repetición, para sustituir a uno anterior. Y esperan de este nuevo producto una calidad superior.

Tras la rotura de los dos grandes bloques ha aumentado ferozmente la competencia en el mercado europeo. Empresas procedentes de países con unos costes salariales muy inferiores ofrecen sus productos a unos precios muy bajos. Nuestras empresas sólo pueden competir con ellos ofreciendo los correspondientes productos con una calidad superior.

Además el mercado se ha vuelto mucho más transparente que antaño. Los productos defectuosos son rápidamente identificados y, a través de publicaciones, tests comparativos y en los últimos tiempos también a través de los foros en la red "chats", se ponen rápidamente en conocimiento de los consumidores, provocando fuertes efectos en el porcentaje de ventas de la correspondiente empresa.

Pensemos también en las leyes de responsabilidad de los productores dentro de la Unión Europea. Nunca fue tan sencillo para los clientes conseguir fuertes indemnizaciones como compensación por los fallos presentados por los productos.

Lancemos por último una mirada hacia Norte América. Precisamente en las últimas entrevistas de los dos candidatos a la presidencia, Al Gore y George Bush han tenido que contestar a distintas preguntas relacionadas con la calidad: Calidad en el trabajo gubernamental, calidad en la sanidad y calidad en la educación. Estoy seguro que muy pronto también los presidentes de los estados europeos comenzarán a introducir el concepto de la calidad en sus conceptos sobre política.

Pero también la gestión de la calidad se encuentra en una etapa de cambio. Hace cientos de años la gestión de la calidad se empleaba como un sinónimo de inspección. Los productos elaborados se sometían a un determinado procedimiento de control y eran aceptados o rechazados. Por primera vez en 1910 se introdujo la figura del inspector. Al comenzar la división del trabajo en las primeras empresas industriales se preparó a los empleados para que ejercieran **exclusivamente** las funciones de inspección de los productos.

En 1940 se extendió la idea de que si queremos lograr productos sin fallos, tenemos que preocuparnos por mejorar los procesos que hacen posible la producción de dichos productos. De esta forma, el proceso de producción se convirtió en el punto central de la gestión de la calidad.

Hacia 1980 se dio un nuevo paso, descubriéndose la importancia de la totalidad del sistema, es decir, la **infraestructura** del proceso productivo. La gestión de la calidad adquirió entonces un enfoque hacia el sistema. Así surgieron las normas de la familia ISO 9000. Y hoy por fin, un nuevo concepto de gestión adquiere cada vez un mayor número de seguidores: TQM.

Retrocedamos nuevamente en la historia de la gestión de la calidad, para poder comprender con mayor claridad tanto su estado actual como su futuro.

La división del trabajo tuvo en su momento una serie de consecuencias positivas. A comienzos del siglo veinte la mayor parte de los **trabajadores** no estaban todavía preparados para trabajar en la

rama industrial. Procedían de la agricultura y de los gremios artesanos y no tenían la preparación suficiente para enfrentarse con el complicado mundo de la producción industrial. A través del reparto del trabajo podían encargarse de tareas más sencillas para cuyo desempeño estaban suficientemente capacitados.

La evolución seguida por la división del trabajo hizo surgir posteriormente las jerarquías empresariales. Por ejemplo los inspectores fueron formando un grupo dentro de la empresa, que poco a poco se consolidó en un departamento o incluso en todo un área de la empresa, compuesta por cientos de personas. Entre ellos surgieron distintas ramas de especialización como los profesionales dedicados a la planificación, los analistas y los **empleados de laboratorio**. Esta distribución del trabajo (a la que yo denomino vertical) tuvo como consecuencia principal la separación de los trabajos eminentemente “manuales” de los “intelectuales”. Se formaron así especialistas en las ramas de organización y otros en las ramas técnicas. Aquí comenzó la investigación científica y el desarrollo de los procesos de trabajo: Así surgieron las cátedras para ingeniería mecánica, técnicas de producción, administración de empresas y logística, y se desarrollaron además aparatos y métodos estadísticos específicos para la inspección.

La distribución de tareas (sobre todo entre la producción y la inspección) conllevó la aparición de un problema inesperado. Los empleados encargados de la producción se sintieron únicamente responsables de la mera fabricación de los productos, y consideraban a los empleados de inspección como los responsables de la calidad de los mismos, ya que eran ellos los que se dedicaban a hacer las mediciones oportunas. Naturalmente esto supone un alejamiento del principio básico de que son aquellos que se dedican directamente a la producción, a la creación de valor, los que esencialmente influyen en la calidad del producto y deben hacerse responsables de la misma.

También ha cambiado en los últimos años el perfil de los empleados. La mayor parte de las personas ocupadas hoy en día en la industria, tienen una formación muy superior a la que poseían en los años ochenta. Tienen la capacidad suficiente como para dominar procedimientos de trabajo más sofisticados. La repetición continua de tareas sencillas lleva a la desmotivación del empleado además de suponer un desaprovechamiento de sus potenciales.

Para evitarlo ha comenzado un movimiento de reorganización en las empresas, que pretende volver a dar el contenido adecuado a cada actividad, poniendo especial atención en devolver las tareas de inspección a las personas directamente encargadas de la producción. Es decir, se trata de un movimiento que pretende exactamente lo contrario al Taylorismo. Este movimiento de reintegración de tareas, no se desarrolla sólo a nivel de los empleados de la cadena de producción, sino que se extiende a todas las áreas y niveles de la empresa. Hoy esperamos por ejemplo, que los ejecutivos del área de producción conozcan y empleen el diseño de experimentos o el método AMFE para lograr optimizar sus procesos, y que para asegurar dichas mejoras, empleen métodos del control estadístico de proceso (SPC). Estos métodos que hasta ahora se consideraban específicos de los expertos de gestión de la calidad, son ahora métodos que deben ser transmitidos y dominados, como si de las tareas de inspección más sencillas se tratara, por las personas encargadas de dirigir la producción. Hasta ahora eran unos pocos empleados del área de calidad los encargados de trabajar con las técnicas de calidad, mientras que en el futuro se espera que todos los responsables de producción estén preparados para trabajar con ellas. Lo mismo desde luego es aplicable a las demás áreas de la empresa, no sólo nos referimos a la producción. Antes las labores de inspección en la recepción de productos procedentes de los proveedores era una tarea encargada a los expertos del área de calidad. Con el tiempo ésta se ha convertido en una tarea del departamento de compras. Los empleados de esta sección tienen que seguir todo el proceso de recepción de los productos, empleando para ello las correspondientes técnicas de calidad específicas para este área.

Como consecuencia de este desarrollo, surge en la empresa un aumento significativo de las necesidades de formación.

Un buen ejemplo para ello es el cada vez más extendido programa seis sigma. Con él, métodos estadísticos conocidos en el campo de la calidad desde los años cuarenta, se emplean ahora para mejorar también los procesos de gestión. Lo único realmente nuevo en estos programas es que ahora son directamente gestionados por los propios responsables de los procesos y no por el departamento de calidad. Como es sabido, todos los programas seis sigma tienen que comenzar con amplios cursos de formación para todas las partes interesadas.

Hasta ahora sólo he hablado de la reorganización de la gestión de la calidad en las empresas industriales. Pero precisamente estamos ahora viviendo unos años en los que la gestión de la calidad

se está extendiendo rápidamente a otros campos, la gestión de la calidad se ha extendido a hospitales, bancos, bufetes de abogados, empresas de seguros, la administración del estado, universidades, así como en la policía. En estas áreas no van siquiera a pasar por la fase de distribución taylorista de tareas, sino que directamente comienzan considerando a todos los empleados como parte de la gestión de la calidad. Como consecuencia surge también en estos campos la necesidad de formación en las metodologías propias de la gestión de la calidad.

La carga que suponen las labores de formación era hasta ahora únicamente asumida por las propias organizaciones. Enviaban a sus empleados a cursos de formación de hasta 10 semanas de duración o a seminarios y congresos, asumiendo con ello unos elevadísimos costes que no siempre se demuestran eficientes. Además dados los altos costes, sólo unos pocos empleados podían beneficiarse de estos planes de formación.

Ante esta situación son las universidades las únicas instituciones que pueden y deben ofrecer una solución. Son nuestros estudiantes, los que están llamados a ocupar en el futuro importantes puestos de responsabilidad en las organizaciones, son ellos los que deben adquirir una amplia formación en el área de la gestión de la calidad. La industria debe apoyar fuertemente a las universidades en este empeño, no sólo en su propio interés, sino en el de toda la sociedad. Por ello felicito la iniciativa común de Volkswagen Navarra y de la Universidad de Navarra de fundar la Cátedra de Calidad Volkswagen. Es de resaltar también por su importancia de cara al futuro, el apoyo que el gobierno de Navarra ha mostrado desde sus inicios, a esta iniciativa.

Un ya relativamente lejano día de 1997 recibí la llamada de José Luis Erro, presidente de Volkswagen Navarra, pidiéndome que me reuniera con él y con el rector de la UNAV para hablar de la posible creación de esta cátedra. Desde ese primer momento me mostré entusiasmado y me ofrecí para colaborar en todo lo posible para sacar adelante dicha iniciativa. En ese mismo año comenzaron los primeros trabajos para la creación de la cátedra. Trabajando en colaboración con varios docentes de la UNAV concebimos un curso de gestión de la calidad intensivo impartido en 10 fines de semana. Dicho seminario se ha ofrecido ya, entre Pamplona y San Sebastián, en cuatro ocasiones, participando en total más de 150 personas procedentes de la industria vasca, y más de 40 procedentes de Volkswagen Navarra. En el desarrollo de dicho seminario, surgió la idea de elaborar un libro de apuntes, llamado a representar una de las bases para el programa de formación de la nueva cátedra. Paralelamente, la Universidad de Navarra ha enviado hasta ahora a Berlín a tres licenciadas superiores que preparan bajo mi tutela sus doctorados, y que en cuanto alcancen el título de doctor, se incorporarán a trabajar en la Cátedra de Calidad. Me alegro en especial, de que una de ellas comenzará ya este mismo curso a impartir sus clases de Gestión de la Calidad en el campus de Pamplona. Todas las actividades que hemos desarrollado hasta ahora para la cátedra alcanzan hoy, con ésta, su inauguración, un nuevo punto culminante. Hoy es un día de especial alegría para mí, y puedo asegurarles que seguiré apoyando en el futuro con todas mis fuerzas el desarrollo de esta cátedra.

Al comienzo de mi intervención les he referido por qué la calidad ha ido alcanzando progresivamente tanta importancia en los últimos años. Para terminar, quiero transmitirles otro pensamiento, que no resulta tan obvio, pero que es también vital.

La calidad en sentido operativo, significa ofrecer al cliente lo que se le ha prometido, ni más ni menos. Este concepto ha alcanzado en el mundo de la industria y de los servicios un alto valor ético. Se debe ser honesto y abierto en las relaciones con los clientes. Para garantizar la calidad en todas las situaciones cada miembro de la organización tiene que procurar darlo todo en su trabajo, y poder así satisfacer tanto a sus clientes como a sus colaboradores. A través de mi experiencia trabajando en la universidad he aprendido lo sensibles que son los estudiantes ante los aspectos éticos de la calidad, por ello, creo que la enseñanza de la calidad en la Universidad de Navarra, tendrá una gran aceptación entre los jóvenes.

Quisiera por último desearle a la cátedra de calidad un gran éxito en su futuro y espero que suponga una aportación decisiva tanto para la Universidad como para la economía de Navarra.