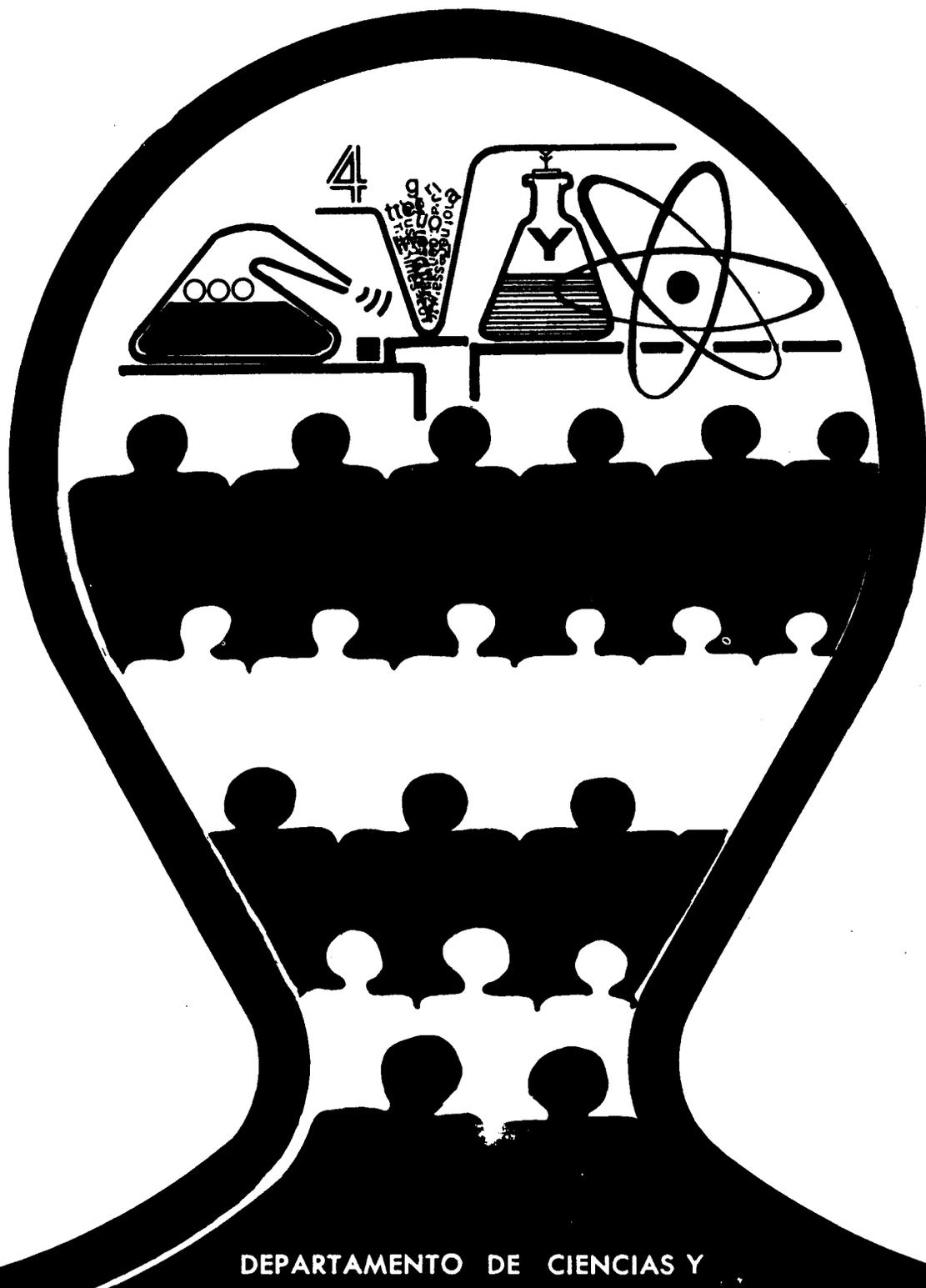


# "UNA VISION PERIODISTICA DE CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA CHILENA"



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y  
TECNICAS DE LA COMUNICACION

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PERIODISMO**

---

**"UNA VISION PERIODISTICA DE CALIDAD TOTAL  
EN LA EMPRESA CHILENA"**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE PERIODISTA**

**PROFESOR : SR. LUIS OCHOA BALLESTEROS**  
**ALUMNAS : MARIA CRISTINA ANDONEGUI MACKAY**  
**MARIA CAROLINA CASTRO SILVA**  
**GENOVEVA VALENZUELA LARRAÑAGA**

1993

## **INDICE**

	<b>PAG.</b>
PRESENTACION	1
INTRODUCCION	4
<b>PRIMERA PARTE</b>	
QUE ES GESTION DE CALIDAD	8
LA HUMANIZACION DEL TRABAJO	20
EL REENCANTAMIENTO DEL TRABAJO Y DE LA EMPRESA	26
EXITOS Y FRACASOS EN GESTION DE CALIDAD	30
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
DIAGNOSTICO DE CALIDAD TOTAL EN CHILE	43
EL CASO DE UNA EMPRESA CHILENA	63
CONCLUSIONES	75

## P R E S E N T A C I O N

Esta memoria pretende entregar una perspectiva moderna del concepto de trabajo en un mundo nuevo, que avanza movido por el motor de la información y la tecnología y en el cual subsisten y se desarrollan aquellos organismos que tienen acceso a este valioso tesoro, cuyos principales realizadores son los profesionales de las comunicaciones.

Como periodistas, que de alguna u otra manera hemos incursionado en el área de la comunicación organizacional, hemos constatado la importancia de este nuevo enfoque que observa a la organización productiva como un todo integrado de personas -gerentes y trabajadores- y tecnología avanzada.

Consideramos que, como profesionales que participan directamente en el proceso de búsqueda y entrega de información, el conocimiento de esta nueva perspectiva es parte del quehacer responsable tanto del periodista que se desempeña en medios de comunicación como del que lo hace en organizaciones, sean éstas públicas o privadas.

En el caso del periodista que ejerce en algún medio, el poder que le otorga el acceso a un gran número de personas, gozando de gran credibilidad, lo transforma en un líder discutible y que se encuentra frente a una oportunidad que, a la vez, lo pone en una posición de deber hacia la comunidad. Es por esto que, en un país que se esfuerza por alcanzar el desarrollo, el conocimiento de perspectivas modernas y más humanas en relación al desarrollo de la economía, de la empresa y del trabajador, es un deber. A la vez que es obligación difundir esta información, contribuyendo así al bienestar social.

Ahora bien, el comunicador que trabaja en una empresa no es menos responsable. Este debe utilizar todos sus conocimientos para legitimar una nueva filosofía de gestión cuyo concepto se enmarca en el recurrente término de Calidad Total.

Por otra parte, se trata de un tema particularmente interesante para nosotros por su vinculación a la teoría de la comunicación y, específicamente, a la comunicación organizacional, área especialmente estudiada en la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile.

Conocer más sobre este problema y evaluar su acogida en la empresa nacional puede otorgar una visión interesante sobre el estado en que se encuentra la conciencia empresarial y laboral en nuestro país.

El presente estudio aborda este tema, con la ambición de contribuir a su esclarecimiento principalmente en el medio periodístico. En primer lugar, el lector se encontrará con la explicación de lo que es "Calidad Total", la que incluye una reseña histórica y las opiniones de destacadas personalidades como Monseñor Bernardino Piñera, autor del libro El Reencantamiento del Trabajo y de la Empresa, y del profesor de la Universidad Católica de Chile Osvaldo Ferreiro. La segunda parte, en tanto, entrega una visión de lo que ha sido la aplicación de esta filosofía de administración en Chile.

Debido a que se trata de nuestra tesis de título, hemos utilizado diversas técnicas periodísticas en su presentación. En general utilizamos un estilo interpretativo y algunos capítulos han sido tratados como entrevista.

## I N T R O D U C C I O N

Nos encontramos viviendo la "era de la información". Se trata de un mundo nuevo, en el cual existe una continua creación y transformación de información que acorta las distancias, a la vez que complejiza las relaciones humanas. Enfrentamos un mundo dominado por una creciente tecnologización que escapa a las manos de su propio creador aparentemente liberando al hombre de sus propias responsabilidades ante la realidad que vive.

Sin duda este es su mundo paradójal. El hombre se enajena frente a la tecnología, se siente sobrepasado por ella y le concede un lugar principal en su escala de necesidades. Nos parece que sin un computador nuestro desempeño se reduce prácticamente a 0. En verdad, los procesos de producción se han acelerado, a la vez que se han hecho ciento por ciento más eficientes.

Sin embargo, la necesidad de interlocución con personas también es hoy ciento por ciento mayor. Vivimos un proceso de "re-búsqueda" del ser humano. "El principal recurso del hombre es junto con la tierra, el hombre mismo. Es su inteligencia la que descubre las potencialidades productivas de la tierra y las múltiples

modalidades con que se pueden satisfacer las necesidades humanas. Es su trabajo disciplinado, en su solidaria colaboración, el que permite la creación de comunidades de trabajo cada vez más amplias y seguras para llevar a cabo la transformación del ambiente natural y la del mismo ambiente humano". (Centesimus Annus, N° 32).

En efecto, no existe tecnología, no existe información ni existe desarrollo sin los seres humanos. Por esto es necesario reivindicar su importancia, no como piezas del desarrollo industrial, sino que como personas creativas y gestoras de un proceso que los involucra, los interrelaciona y engrandece con el prójimo. Se habla de volver al interior de la riqueza humana, de recuperar la armonía del hombre integral con todas sus potencialidades físicas, intelectuales y espirituales, lo que por fin permitiría restablecer el equilibrio perdido entre el ser y el hacer.

El concepto de Calidad Total apunta a la capacidad de organización del país, e incluso de la familia, de producir en forma competitiva bajo la perspectiva anteriormente analizada. Es decir, producir con calidad bienes o servicios: lograr que el producto

satisfaga al consumidor -pues de esa manera satisfará a su generador- utilizando un modelo de administración efectivo y con futuro. Este se basa en una organización que tiene una misión y visión de futuro definidas y conocidas por todos los públicos de la entidad, a la vez que todas las actividades de esta empresa están orientadas a satisfacer y ojalá superar las necesidades de estos clientes internos y externos.

Toda la organización es un solo equipo con objetivos claramente definidos y comunes, de tal manera que no existen barreras ni divisionismos entre áreas distintas. Ejecutivos, profesionales, empleados y trabajadores son permanentemente entrenados y capacitados no sólo en el desarrollo de sus habilidades relacionadas con el trabajo que desempeñan, sino que en un sentido integral que estimule su capacidad creativa: recursos humanos que esta filosofía de gestión rescata como un valor irremplazable que brinda incalculables ganancias.

En esta empresa más humanizada, con personas comprometidas, espíritu de equipo y sentido de misión, el hacer es auténtico, legítimo, profundo y se traduce, mediante una adecuada capacitación y liderazgo, en una fortaleza que permitirá a la empresa alcanzar altos

niveles de excelencia, productividad y competitividad.

El comunicador tiene en este sentido una misión fundamental, pues él es quien tiene la función de traducir estas ideas a una estrategia práctica de acción que explique y motive a los miembros de la sociedad -en el caso de aquellos profesionales que trabajan en medios de comunicación- o de la empresa -en el caso de los que estén a cargo del departamento de comunicación dentro del organismo.

## PRIMERA PARTE

### QUE ES GESTION DE CALIDAD TOTAL

#### Reseña Histórica

El concepto moderno de control de calidad surgió en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, ingeniero de Bell Laboratories. Durante esta época su aplicación fue esporádica, pero a partir de la Segunda Guerra Mundial las circunstancias existentes permitieron que empresas relacionadas con el suministro de elementos bélicos y dirigidas por los militares aplicaran el cuadro de control a diversas líneas de producción en Estados Unidos, logrando producir artículos militares a bajos costos y en grandes cantidades. Con estos sistemas productivos se alcanzaron niveles de producción y calidad que no podrían haberse logrado con los sistemas productivos vigentes hasta ese entonces.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en EEUU la calidad en la producción quedó de lado y se comenzó con la fabricación masiva de productos, debido a que existía una alta demanda y una escasa competencia.

Las técnicas que enseñaron el Dr. Deming y sus colegas, aplicadas por los militares, ahora se consideraban innecesarias y cayeron en desuso.

En esa misma época, en Japón, comenzó la etapa de reconstrucción liderada por las fuerzas armadas de E. U. U., quienes enseñaron allí el control de calidad moderno. Al finalizar la reconstrucción, los altos directivos japoneses se impusieron la tarea de encontrar formas de mejorar la calidad y productividad de modo que pudieran competir en calidad y precios en los mercados controlados por los europeos y norteamericanos. Con la ayuda de especialistas como E.W. Deming, J. Juran y otros, lograron implementar en la industria los conceptos de Control Estadístico de la Calidad y Control Total de la Calidad, desarrollando un modelo de acuerdo a su cultura y requerimiento.

De esta manera Japón pasó, gradualmente, de ser un país cuyos productos se caracterizaban por sus altos precios y mala calidad a ser un productor de gran calidad y precios competitivos, con un reconocimiento mundial y una creciente penetración en todos los mercados; de hecho, frente a este "nuevo productor" muchas empresas que fueron líderes mundiales comenzaron a quedar fuera de

la competencia. Fue tal el avance logrado por los japoneses en relación a esta filosofía de administración que hoy son los empresarios norteamericanos y europeos los que van a ese país a aprender como administrar sus empresas utilizando la Gestión de Calidad Total para tener mayores posibilidades de competir con éxito. En Chile y América del Sur, este estilo de gestión está recién comenzando a adoptarse, especialmente por las industrias de productos manufactureros.

### Calidad Total y la Empresa Moderna

Según diversos autores, en la era actual existen dos enfoques de calidad distintos para administrar las empresas:

1. Enfoque antiguo: orientado hacia los resultados (EEUU)
2. Enfoque Moderno: orientado hacia los procesos (Japón)

El enfoque antiguo se basa principalmente en la inspección de los productos y servicios terminados, detectando, procesando y desechando los defectuosos; la gerencia asume el rol solamente de control, lo que implica un tipo de administración más directo y en el corto plazo.

El tipo de administración orientada

hacia los procesos, a través de apoyo y motivación, corrige y mejora todos los aspectos involucrados en la producción, para prevenir los defectos. Aumenta la motivación del personal, el compromiso con la misión de la compañía y mejora las relaciones laborales. Ayuda a formar equipos competentes permitiendo resolver problemas, mejorando los procesos de producción en beneficio de todos. Los trabajadores se ven beneficiados mediante la creación de un mejor clima laboral, la satisfacción de realizar trabajos de buena calidad y la posibilidad de aumentar sus remuneraciones gracias al proceso de la firma. Los clientes pueden aumentar su calidad de vida al ser posible el adquirir bienes de mejor calidad y, muchas veces, a precio reducido. En suma, el aumento en calidad total es beneficioso para todos: empresarios, personal y clientes.

Basados en estos aspectos podríamos definir la Calidad Total como:

"Un estilo global que utiliza el método científico y las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente todo lo que la organización hace, con el objetivo de alcanzar y exceder permanentemente las expectativas de los clientes".  
(Definición de W.E. Deming).

Calidad Total es un proceso que debe ser administrado con creatividad, de manera activa, penetrando en todas las secciones de la organización, lo que requiere de una estrategia definida, considerando la misión de la empresa en el largo plazo. En este sentido, la comunicación entre los departamentos y el darse cuenta de que el trabajo va interrelacionado entre ellos es fundamental para el mejoramiento de la calidad.

Esta es la labor que le compete principalmente al comunicador social al hacerse responsable de la implementación de un programa de esta naturaleza en una empresa determinada. El profesional debe considerar una serie de aspectos en su estrategia, los cuales pueden resumirse en tres puntos básicos:

1. Concordancia del plan que quiere implementar con los objetivos de la organización.
2. Sensibilización sobre los principios de Calidad Total, comenzando por la gerencia y siguiendo en cascada hasta los empleados.
3. Entrenamiento y capacitación sobre:
  - a) Trabajo en equipo
  - b) Usos de la metodología y herramientas básicas en el mejoramiento de los procesos.

c) Liderazgo y motivación.

William E. Deming, ingeniero y doctor en estadística norteamericano ha propuesto un sistema de pasos detallados para lograr el mejoramiento de la calidad y la productividad en una empresa.

Aunque estos aspectos están diseñados y propuestos como modelo de implementación del proceso de calidad en una empresa norteamericana, es posible acercar dicha metodología a la realidad de la empresa chilena.

### Los Catorce Pasos de Deming

1. Hay que ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios.

Este paso choca con la mentalidad cortoplazista orientada a la ganancia rápida, propia de nuestro modo de ser. Esta mentalidad puede cambiar, y en algunos casos está cambiando, pero es algo que debe ser creado y fomentado. Con ese propósito Deming propone:

- Fomentar las innovaciones; esto implica aceptar riesgos.
- Destinar recursos a investigación y educación.

2. Adoptar la nueva filosofía.

Esto implica una mayor responsabilidad y una responsabilidad compartida. Para ello se requiere de identificación con la empresa y con el trabajo. Es necesario hacer que los trabajadores consideren como propia la empresa. Esto requiere de Educación pues por lo general nadie cuida ni se responsabiliza por lo que no es propio.

3. Terminar la dependencia en inspección (masiva) para lograr calidad.

La idea es hacerlo en conjunto con los trabajadores y no en forma impuesta, aunque en un primer momento sería mejor hacerlo en forma muy controlada por alguien que tenga autoridad, que esté muy motivado y que conozca sobre el tema.

4. Terminar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose sólo en el precio.

Esto requiere del mismo cambio de mentalidad aludida. No se trata de elegir simplemente al proveedor más barato, sino que también el que ofrezca un producto de mejor calidad y un servicio responsable.

5. Mejorar constantemente el sistema.

Para esto se requiere de información sobre el proceso de producción y del sistema en general. Es posible recoger parte de la experiencia y de la capacidad creativa de los trabajadores. Sin embargo, es preciso que ellos vean la conveniencia para cada uno del logro obtenido y además, que se sientan efectivamente escuchados.

6. Establecer entrenamiento en el trabajo.

Esto es central. Es necesario educar a un grupo en las habilidades para trabajar juntos. Esto nunca ha sido así. Siempre es el trabajador el que ejecuta y el patrón el que ordena, al extremo que en la hacienda el patrón era el gran ausente y, sin embargo, representaba al trabajador en la sociedad.

7. Establecer liderazgo.

Sólo a través del liderazgo se pueden conseguir logros, pero para esto es indispensable acabar con las barreras impuestas por la desconfianza y la falta de respeto a las personas.

8. Expulsar el miedo.

Nuevamente se hace indispensable conseguir confianza,

lo que se logra en el largo plazo. Es necesario, por lo tanto, permanencia en la actitud y crear condiciones estables, lo que no parece fácil, históricamente hablando.

9. Eliminar las barreras entre el personal de áreas distintas. Esto parece difícil si cada trabajador es asignado a un área determinada y no conoce nada del resto de la empresa. Si, además, se impulsa la competitividad entre departamentos, esto se dificulta aún más.

10. Eliminar esloganes y exhortaciones para la fuerza de trabajo.

Esto es absolutamente necesario. En Chile tenemos una cultura en que hay enorme discrepancia entre el decir y el hacer. Esto es notorio y es conveniente evitarlo, porque entrega muy poca credibilidad al decir.

11. Eliminar objetivos numéricos para gerentes y cuotas numéricas para los trabajadores.

Esto es algo técnicamente posible, pero que debería ser hecho de acuerdo con todo el resto de las medidas, porque si no va acompañado de un mayor compromiso, por ejemplo, puede llevar a la baja productividad.

12. Remover las barreras que impiden un sentimiento de orgullo por el trabajo bien hecho.

El trabajador chileno se deja llevar por identificaciones grupales, tales como: "ser chileno", ser del "Colo Colo", "ser de tal o cual empresa". Esto es algo que debe ser potenciado y que puede ayudar a sentir orgullo por el autoesfuerzo. Es peligroso el incentivo individual, porque es un desincentivo para el resto. Sin embargo, también es necesario evitar la falta de reconocimientos individuales, porque somos individualistas. Hay por lo tanto, que buscar un equilibrio, entre lo colectivo y lo individual.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y autoperfeccionamiento para todos.

Para esto es necesario:

- a) que la capacitación sea vista como un valor para todos.
- b) que la capacitación sea voluntaria.

- c) que la capacitación sea atractiva,
- d) que la capacitación involucre una mejora de las condiciones para el trabajador y no sólo para la empresa es decir, que también se capacite en otras actividades.

14. Poner a todo el personal de la empresa a trabajar en esta transformación.

Todos deben participar. Es un hecho que sólo cambia quien participa de su propio programa de cambio.

### Conclusiones

Los catorce puntos de Deming no pueden ser entendidos como recetas, como el deber ser, ante los cuales se tiene que doblegar todo. Su aplicación debe ser progresiva y de acuerdo a la transformación de actitudes y valores que se vayan produciendo en los integrantes de la empresa. Si bien es cierto, hay muchos aspectos de su filosofía que no varían frente a las culturas y tipos de sociedad, como es el caso de la incorporación de métodos científicos y específicamente estadísticos a la

gestión administrativa, hay otros que deben adecuarse al modo de ser chileno.

Es muy importante para la industria chilena comenzar a mejorar sus estándares de calidad y productividad, si es que quiere penetrar o mantenerse en un mercado de competitividad creciente y no ser absorbida por las empresas extranjeras.

## LA HUMANIZACION DEL TRABAJO

A través de la historia el hombre ha desarrollado diferentes formas de trabajo y organización, siempre en busca de la "ideal" para cada época.

La primera forma de organización formal llamada "sociedad agrícola" por Alvin Toffler en su libro "La Tercera Ola", se caracteriza por pseudo-empresas organizadas y basadas en la familia y autoabastecía a la misma.

Luego, con la revolución industrial se inició una etapa de acelerada producción, productividad e invención abriendo drásticamente las condiciones de vida y de trabajo. Con ello se marcaba el paso del feudalismo al capitalismo. La empresa originada en la revolución industrial se caracterizaba por la producción en serie, el papel rutinario y menor de los trabajadores y el rol preponderante del capital y de las máquinas. Esto condujo a la empresa piramidal, donde la participación de los trabajadores era escasa.

El continuo avance científico y tecnológico, acrecentado extraordinariamente durante el

presente siglo, ha dado origen a una nueva era, la "Era Espacial" o la llamada "Era Electrónica", "Era de la información" o "Aldea Global", en la cual se habla de una "sociedad superindustrial". En el presente vivimos un mundo cada vez más "pequeño", con intercambio y conocimiento mutuo entre las personas, las empresas y los países; y una creciente interdependencia entre todos los habitantes del planeta. Paralelamente ha ido avanzando la conciencia de que la empresa basa sus acciones en las personas que la forman, las que constituyen su mayor recurso. Su Santidad, J. Pablo II, lo expresa claramente en su carta encíclica "Centesimus Annus", de 1991.

"Si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital, entendido como conjunto masivo de maquinarias y de bienes instrumentales, hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo; es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás".

Por otro lado, la empresa moderna está sometida a la exigente competencia requiriendo

alcanzar la excelencia de sus productos y servicios mediante la excelencia de toda la organización. La excelencia comienza por la calidad personal.

Por lo tanto en la nueva empresa es fundamental la calidad personal, que es favorecida por el ambiente donde existe respeto mutuo, franqueza, información completa, valores éticos y morales, confianza, seguridad, énfasis en los aciertos y habilidades de la gente, buen humor y afecto considerándose a las personas en primer lugar.

La necesaria excelencia de la organización exige tener trabajadores preparados y comprometidos con ella. Para ello la empresa moderna debe estar basada en valores de vigencia permanente, como el sentido de comunidad, el énfasis en el trabajo en equipo, la preocupación por la persona del trabajador y su familia, el cuidado del medio ambiente y la colaboración permanente con la sociedad, contribuyendo a su progreso y desarrollo. Todo ello en el marco del servicio al cliente y la búsqueda de la realización personal a través del trabajo bien hecho.

El sentido de comunidad de las personas significa que existe en la empresa moderna preocupación por cada uno de sus integrantes, a la vez que estos tienen un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Esto implica derechos y responsabilidades y que la empresa contribuye al progreso de cada uno de sus integrantes.

La empresa del presente y del futuro debe privilegiar el trabajo en equipo. Esto permite compartir visiones, encontrar y corregir las causas de problemas y realizar una mejor labor. También fomenta el encuentro entre las personas y gracias a éste la obtención de resultados efectivos en el mejoramiento continuo de los procesos.

Otros de los valores pilares de la empresa, y fundamental hoy en día, es la preocupación por la persona del trabajador y su familia.

Hay que volver a considerar a la familia como el santuario de la vida. En efecto, es sagrada: es el ámbito donde la vida, don de Dios, puede ser acogida y protegida de manera adecuada contra los múltiples ataques a que está expuesta, y puede desarrollarse según las exigencias de un auténtico crecimiento humano".

(Centésimus Annus, N° 39)

La empresa moderna debe preocuparse de aquello más querido del trabajador, su familia. Esta tiene que recibir el apoyo de la organización, que la debe considerar pieza fundamental en su propio desarrollo.

La calidad de todo lo que la empresa realiza, incluida toda contribución a la calidad de vida de la comunidad externa más cercana, constituye un elemento importante. Esta actitud solidaria no puede excluir el cuidado del medio ambiente:

"...hoy el problema no es sólo ofrecer cantidad de bienes suficientes, sino el de responder a una demanda de calidad: calidad de la mercancía que se produce y se consume; calidad de los servicios que se disfrutan; calidad del ambiente y de la vida en general". (Centésimus Annus, N° 36)

El cuidado del medio ambiente es consecuencia inevitable de la preocupación de la empresa por cumplir con su misión y función social.

En suma, la empresa moderna obtiene su rentabilidad a través del cumplimiento de su misión. Para ello valora principalmente el aporte de progreso y

bienestar que otorga a la sociedad. Está constituida como una comunidad de personas, que se extiende a las familias de sus integrantes. Como servicio a sus clientes busca la excelencia, apoyándose en la calidad personal de sus miembros, la que fomenta activamente.

Los valores de la nueva empresa abren un nuevo horizonte para las organizaciones, sus integrantes y los clientes; es decir, la sociedad en general.

## EL REENCANTAMIENTO DEL TRABAJO Y DE LA EMPRESA.

El reencantamiento de la empresa implica el reencantamiento del trabajo del empresario y del trabajador, compartiendo éstos la visión de una empresa reencantada.

En economía de la solidaridad se incluye al empresario, a los trabajadores, consumidores del producto o servicio, a los empresarios competidores y a los trabajadores desocupados; y la situación general del país y del mundo.

Hay tres clases de pensamientos en la participación empresa- trabajador:

- a) Manera de ganar dinero (sólo por dinero): todo gira en torno al dinero. La empresa solamente es la manera de ganar dinero para el trabajador. El trabajador está donde le pagan más. Esto es legítimo en la lógica del mercado, pero deficiente desde el punto de vista humano. Es frustrante a la larga.
- b) Manera de realizarse (sólo por desarrollar realización) la empresa para el trabajador no es sólo negocio sino también vocación. Es lo que él sabe hacer y lo que

le gusta hacer. La relación empresa trabajador surge en la proyección del mundo económico.

En esta forma de pensamiento, el empresario procurará transmitir a sus colaboradores el mismo espíritu que lo anima. Para eso debe lograr que cada uno de sus trabajadores procure realizarse también en la función que le corresponde. Que sienta que está cumpliendo su vocación, desarrollando también su creatividad. Que se perfeccione en el cumplimiento de su tarea. Además el empresario debe lograr que todos los trabajadores se sientan solidarios con la empresa en que trabajan. Que la conozcan, comprendan sus objetivos, funcionamiento y que cuando hablen de ella lo hagan con un "nóstrós".

Una empresa así logrará probablemente un mejor resultado económico que la que está en el primer nivel. Pero, en todo caso, logrará la creación de una comunidad de hombres dignos y solidarios, que cada mañana se dirigirán con alegría a sus trabajos.

c) Solidaria con su entorno (por fe, sabiduría): Criterios para manejar la empresa con participación de todos los estamentos, mirando su entorno, sabiendo para que están y para donde van.

La empresa debe ser solidaria con su entorno, con el ambiente económico y social en el que se desenvuelve, con la sociedad nacional e internacional. Para esto se debe tener una cultura política, económica y social que permita a todos comprender la repercusión de cada decisión tomada, el servicio o el daño que con ella se puede hacer a terceros.

Pero también se requiere un criterio ético para tomar las decisiones en materias complejas.

Hoy día prevalece el pragmatismo: la empresa en cada momento hace lo que más le conviene. El mundo gira en torno de lo práctico o en democracias donde no se manejan todas las variables de la vida.

Sin embargo, es la sabiduría la que reencantará al mundo de la empresa, la que más allá de las tecnologías introducir en ella, valores y creencias, los ideales.

Esta es la empresa de una economía de solidaridad. Empresa del deber ser solidario, que usa tanto el conocimiento (información) como la sabiduría. Porque no todo funciona a través de la economía; la condición humana nos lleva a buscar un sentido de vida basado en la verdad, en lo ético,

en la sabiduría, sueños, amores y valores, que llevan al hombre a ser íntegro siendo uno en sí mismo.

Esto es el reencantamiento de la economía o lo que el Santo Padre llama "economía de la solidaridad", que apunta a que el hombre gire en torno al propio hombre, solidaria y sabiamente con su entorno. Apunta a la moral económica y no a la economía moral.

## EXITOS Y FRACASOS EN GESTION DE CALIDAD

Entrevista a Matko Koljatic

Maroevic, Vice Rector de Asuntos Económicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

- ¿Qué es la calidad de un producto o servicio?

- La calidad de un producto o servicio es la satisfacción del cliente por dicho producto y esto no se mide en ningún laboratorio sino que se mide en la mente del consumidor. Esto lo aprendí, luego de innumerables pruebas de laboratorios de control de calidad mostraron que dos productos competitivos entre sí eran prácticamente idénticos. Sin embargo, los consumidores preferían uno de ellos, aparentemente por su origen de fabricación.

Pero, además, la calidad está en su proceso productivo. Y aquí, por muy computarizado que sea el proceso productivo, la mano del hombre es insustituible para lograr la calidad perfecta. La calidad no es una técnica sino el resultado de un proceso humano; es decir

la calidad depende de las personas y de todas las personas que conforman una empresa. Y aquí es donde surge un enorme mal entendido; el de pensar que los problemas de calidad ocurren por culpa de los niveles subalternos de la organización; que los obreros son "tontos", los "incapaces". Tom Peters contradice esta noción en forma magistral en su libro "Pasión por la Excelencia", cuando escribe: "En todas partes los obreros están considerados como la fuente de todos los problemas. Es falso. Desde que existe la industria el obrero sabe que la calidad de los productos es la única garantía de su empleo. Sin calidad no hay clientes y sin clientes no hay trabajo. El obrero vive día a día ese temor. Si descuida la calidad es pura y exclusivamente porque lo obligan a considerar el volumen de producción ante todo. El capataz tiene interés en que no se detenga la cadena, para evitar los problemas con sus superiores. Todos están en cierto modo dominados por el temor. Un obrero advierte que un eje está recalentado y lo comunica al capataz. Habría que parar la máquina antes de que el eje se quede sin lubricante y atasque el árbol de transmisión. El capataz lo sabe. Sin embargo, como tiene miedo, dice: "No podemos parar. Las piezas tienen que salir esta tarde". Como es lógico, la máquina deja de funcionar tarde o temprano. La cadena se detiene durante cuatro días, pero el capataz

ha cumplido su trabajo.

Es importante pues que los ejecutivos de los niveles superiores aprendan a conocer la empresa en su totalidad y que desempeñen el papel de solistas o de "primma donna". ¡La calidad es problema de todos! Los ejecutivos más destacados, que han sabido insuflar la pasión por la calidad en sus organizaciones, han desarrollado sus capacidades mediante el contacto directo con el producto; son intuitivos, artesanos de genio y hombres de fe".

- ¿Cuándo comenzo a cambiar la mentalidad sobre calidad?

- Se plantea un enfoque distinto cuando Philip Crosby escribió su libro "Quality is free" donde surge el "Zero defects". El concepto es simple: si conseguimos eliminar los defectos a través de sus mejoras en los procesos, estaremos eliminando los re-procesamientos de productos rechazados; eliminaremos las mermas, haremos más productiva la empresa. Resultado, la calidad sale gratis.

Fue entonces, también en la década

del 80, cuando por primera vez vi unidos ambos conceptos: el de calidad y productividad. Trabajando ya en Johnson and Johnson, una empresa multinacional, fui invitado a la primera conferencia de calidad y productividad, realizada en Caracas, Venezuela. Influido por el segundo shock petrolero y la aparente alza inevitable de este insumo clave, la Johnson and Johnson, al igual que muchas otras multinacionales, descubrió que tenía que producir más con menos. Que el "output" dividido por "input" debe ser creciente si es que se quiere competir en el mundo de hoy. Las empresas del sudeste asiático estaban demostrando que la ecuación de la rentabilidad estaba dada por **la** alta calidad más bajo costo. Esto desafía el conocimiento tradicional, en que se asumía que el consumidor estaba dispuesto a pagar más por tener más calidad... Incluso, se pone en duda el precepto básico del marketing, de las décadas anteriores, de que el consumidor le asigna calidad al producto basándose en él.

Teodoro Levitt, en su ya clásico artículo en el Harvard Business Review de mayo-junio de 1983, "the globalization of markets" (La globalización de los mercados) describe este nuevo mundo de alta calidad y bajo costo con consumidores informados y uniformes en sus deseos y aspiraciones debido a la globalización de las comunicaciones, el turismo, etc.

• ¿En qué estamos hoy en día?

- Estamos en la era de la Calidad Total y más recientemente, del mejoramiento continuo. Las cosas hay que hacerlas bien a la primera. Las expectativas de los consumidores deben ser superadas.

Todo esto con los costos más bajos del mercado. Parece una utopía. Sin embargo, es un utopía que las empresas abordan una tras otra. Lo ví pasar en la Universidad Católica donde el programa PROCAL ha tenido un gran éxito y donde yo mismo organicé hace un par de años un seminario de dos días en los Baños del Corazón, para inductrar a todos los ejecutivos de la Universidad con esta nueva forma de mirar el mundo.

Casi simultáneamente en Lucchetti, empresa de la cual soy director, se lanzó un programa de calidad total. Lo mismo ocurrió en otras empresas en las cuales formo parte del directorio, AFP Unión y Compañía de Seguros de Vida La Interamericana. Ambas se lanzaron con un programa de mejoramiento continuo bajo el lema KAIZEN, palabra en japonés que denota el concepto de mejoría continua. Sin embargo, veo estos esfuerzos con cierto escepticismo. Son como un baño de entusiasmo, pero después he visto que

en todas estas instancias pasa poco.

Revisando la experiencia en Universidades de EEUU, veo el mismo proceso, enorme entusiasmo inicial; pero de a poco el entusiasmo se pierde. La Universidad está enrolada en una asociación de universidades norteamericanas y canadienses llamada NACUBO, que aglutina a los administradores universitarios. Esta asociación reúne a sus socios todos los años en un gran congreso de varios días... El año pasado en Toronto los temas eran la calidad total y la ética... Este año en Washington el tema no aparece. Algo similar ocurre con la AHA, donde se reúnen los administradores de hospitales. Hace dos años en Anaheim, California el gran tema era la calidad total. El año pasado, en Denver, pasó a ser un tema menor, y este año, en Orlando, el tema no aparece.

- ¿Es la Calidad Total y el Mejoramiento Continuo sólo una moda?

- ¡Espero que no! Lo que sí parece ser es que no es como los productos naturales que recomiendan los locutores todas las noches en las radios de nuestro país, aquellos productos que no tienen carácter terapéutico,

pero que lo sanan todo.

- ¿Qué pasa con el mejoramiento continuo?

- He escuchado decir que para ser efectivo el programa requiere del compromiso total de la dirección superior de la empresa; que si éste compromiso no existe el esfuerzo fracasará.

Creo que esto es verdadero.

Pero más allá de la decisión en las instancias superiores se requiere que la organización actúe como un todo. El tema de la calidad no es un tema reflexivo, no es un tema de estudios, no es un ejercicio intelectual. ¡Por el contrario, es acción! Siendo esto así, el problema es de motivación. Conseguir que las personas que trabajan en la organización actúen con motor propio. Por lo tanto, el problema no es más que el habitual en el management. "Hay que conseguir que otros hagan".

Los estudios sobre motivación en las personas, particularmente desde el trabajo de Frederick Herzberg sobre el tema, indican que la motivación en las

organizaciones sólo se logra estableciendo en las personas un espíritu de logro y dándoles luego reconocimiento por las metas alcanzadas.

"Aquí creo que está el quid de la implantación del mejoramiento continuo en las organizaciones.

En las distintas empresas en que me ha tocado trabajar y en los directorios por los que he pasado no he visto que se establezcan objetivos relacionados con la calidad. Si los hay, y abundantes, sobre la rentabilidad que la empresa espera alcanzar, la participación de mercado que se desea lograr; los nuevos productos que se lanzarán, etc. Pero, ¿objetivos sobre el nivel de satisfacción que se desea tener entre los usuarios o consumidores? no aparecen. Por lo mismo, la remuneración de los ejecutivos no está relacionada con logros en el tema calidad.

Si no se establecen metas que la organización deba alcanzar en cuanto a la calidad o satisfacción de los consumidores, y no se correlaciona los sueldos de las personas con esas metas, ¿cómo podemos producir dentro de la organización un ambiente de mejoramiento continuo?

- ¿Que experiencias exitosas se han efectuado en Chile que introduzcan este tipo de logros en las organizaciones?

• En la Clínica de la Universidad Católica hace unos tres años, decidimos que íbamos a intentar crear un ambiente de servicio de la mejor calidad. Para ello, a las fortalezas que el hospital de la Universidad tenía, como son sus equipos profesionales altamente calificados, su tecnología avanzada, sus valores, tradición y "know how" íbamos a intentar agregar una atención personalizada con una preocupación integral por el paciente. Nuestra idea era lograr coordinar a todos quienes intervienen directa e indirectamente con pacientes en que Enfermería diseña para cada uno de ellos un plan de atención individual y diario, en que todos los procedimientos y administración de medicamentos (incluso por vía oral) son hechos por enfermeras universitarias (y no por las auxiliares de enfermería como ocurre en otras clínicas), con una alta cobertura enfermera/paciente y médico residente/paciente. A esta atención integral se sumaron comodidades tales como aire acondicionado individual para cada habitación, menú a la carta, camas eléctricas y protección acústica hacia el exterior... Todo esto a un precio inferior al cobrado por otras clínicas

de la competencia como son las de Las Condes y Alemana."

Lograr este estándar de atención requirió un sistema de selección personal muy exigente, capacitación permanente, anual, programada, obligatoria, y con evaluación, confección de manuales de enfermería y un esfuerzo de comunicación, participación y coordinación especial.

Lo distintivo de este programa, sin embargo, es que realizamos una evaluación a través de encuestas, entregadas por los pacientes, donde evalúan en qué forma se entrega esta calidad, si estamos dando el servicio de calidad integral de salud al que aspiramos. En la encuesta se miden diferentes aspectos: alimentación, cafetería habitación, personal, etc. Los resultados son cuantitativos y cualitativos. Las encuestas y todos los comentarios que los pacientes anoten son analizados mensualmente en el directorio de la clínica. Las quejas de nuestros pacientes son así transformadas en acciones que permiten evitar que se vuelvan a repetir los errores pasados. Esto es muy poco habitual. En general, cuando un cliente se queja, la empresa no le da importancia. Nosotros creemos, por el contrario, que si un cliente tiene quejas hay que darles la mayor impor-

tancia, para de esa forma solucionar los problemas. Buscamos, por lo tanto, activamente las quejas de nuestros clientes. tratamos que ellas surjan, que el cliente no se quede callado.

No es sorprendente que gracias a esta estrategia, en un promedio de miles de encuestas entregadas por los pacientes dados de alta, desde la iniciación de actividades de la Clínica Universidad Católica las evaluaciones "excelente" y "buena" superan el 95%.

El Directorio está permanentemente preocupado de este índice analizando mes tras mes los comentarios recibidos y aspirando al 100% de excelentes. En la evaluación de los ejecutivos de la Clínica de la Universidad Católica este índice es tan importante como la rentabilidad de la organización. No es sorprendente que la clínica esté logrando también buenos niveles de rentabilidad.

Un segundo ejemplo universitario tiene que ver con las encuestas docentes. Por iniciativa de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Católica los alumnos evalúan todos y cada uno de los cursos que toman en forma semestral. Esto significó efectuar el año pasado 66.000 encuestas de calidad docente. Dudo que alguna otra

organización del país encueste a todos sus clientes sobre la calidad del producto que se les entrega. Los resultados de estas encuestas se entregan a las autoridades académicas de cada Facultad y a cada profesor (las suyas comparadas con los promedios de los otros profesores de su unidad académica, más todos los comentarios -verbatim- que hacen los alumnos sobre el curso).

Esta información permite a los decanos tomar medidas sobre su planta de profesores, corregir problemas, reconocer logros, etc. No tengo dudas que estas mediciones harán que nuestra Universidad acreciente la ventaja que hoy tiene en la docencia frente a todas las demás del país.

- ¿A que conclusión llega con estos ejemplos?

- A que sólo cuando los objetivos corporativos de las empresas incluyan metas relacionadas con la satisfacción de los clientes y el logro de estas metas implique un reconocimiento para los equipos de trabajo que los han logrado, el mejoramiento continuo se producirá en las empresas.

Son los directorios de las empresas los que deben propiciar que estos objetivos corporativos se establezcan y que los reconocimientos se den. Por su parte, los ejecutivos deberán establecer métodos por los cuales esta información se establezca y se presente a los directorios. Deberán establecer metas para los distintos niveles de la organización relacionados con la calidad y la satisfacción de los usuarios. Para cada uno debe quedar claro qué puede aportar para el logro de todos.

Finalmente, cuando los logros a los cuales se aspira se obtienen, no deberá escatimarse recursos para celebrarlos. Festejemos cuando hacemos las cosas bien cuando los clientes están contentos, cuando superamos los estándares que nos habíamos puesto... No debemos olvidarnos que no vivimos para trabajar sino que trabajamos para vivir. Por lo tanto el trabajo debe ser vida y la vida debe ser alegre.

## SEGUNDA PARTE

### DIAGNOSTICO DE CALIDAD TOTAL EN CHILE

La discusión sobre una organización moderna, cuya producción de bienes y servicios cuente con la calidad suficiente como para satisfacer a su clientela y, por lo tanto, ser competitiva dentro del mercado, pasa por el análisis de la gestión empresarial que se está llevando a cabo en ella.

El modelo de administración que se aplica determina los resultados productivos y económicos de la industria. Por esta razón se hace cada vez más evidente la necesidad de abordar un sistema de Calidad Total o Mejoramiento Continuo dentro de la organización. Se trata de un estilo global de gestión que utilice el método científico y la contribución de todas las personas para mejorar continuamente todo lo que la institución hace, de manera tal de alcanzar y exceder permanentemente las expectativas del público externo, así como también cumplir una función social con las personas que forman parte de ella.

La empresa del presente y del

futuro debe estar apoyada en valores tales como el sentido de grupo social, el énfasis en el trabajo de equipo, la preocupación por la persona que labora en dicho lugar y su familia, el cuidado del medio ambiente y la colaboración permanente con la sociedad, contribuyendo a su progreso y desarrollo. Ello permitirá que la institución se legitime dentro de la comunidad que la rodea, condición en la actualidad imperiosa para tener acceso al cliente moderno.

Este nuevo orden de relaciones, tanto en el interior como en el exterior de la compañía, conlleva una concepción, al menos implícita, de la persona y del trabajo. Se trata de una estrategia de gestión y de un cambio cultural inminente, donde el trabajador motivado y eficiente será el motor del crecimiento. En efecto, todo proceso productivo se basa, tarde o temprano, en los seres humanos que lo controlan o sustentan, y por ende son ellos el factor que debe preocupar al hablar de Calidad Total.

En una empresa mas humanizada, con personas comprometidas, espíritu de equipo y sentido de misión, el hacer es más auténtico, legítimo y profundo, y se traduce, mediante una adecuada capacitación y liderazgo, en una fortaleza que permitirá a la entidad alcanzar altos

niveles de excelencia, productividad y competitividad.

Pocos discutirían el acierto de esta nueva filosofía. Sin embargo, ¿hasta dónde estamos dispuestos a asegurar que las personas son realmente la base del mejoramiento continuo?

Para conocer cuál es la situación que se vive en relación a este tema en las empresas de nuestro país, el programa de Productividad y Calidad en la Empresa del Centro de Extensión de la Universidad Católica elaboró un cuestionario de 35 preguntas, el cual fue enviado a los gerentes de 315 instituciones seleccionadas al azar. De éstas respondieron 76, con las siguientes características:

**Productividad** = 49

**Servicios** = 27

**Tamaño**

- Entre 0 y 150 empleados = 13

- Entre 151 y 500 empleados = 32

- Más de 500 empleados = 31

**Procedencia**

- Nacionales	=	43
- Extranjeras	=	33

**Cargos de quienes contestaron la encuesta:**

- Gerente General	=	23%
- Gerente de Area	=	45%
- Subgerente	=	8%
- Jefe de Departamento	=	13%
- Otros	=	11%

**N° de empresas interesadas en aplicar Calidad Total:**

- Si	=	90%
- No	=	10%

**N° de empresas que han iniciado un proceso hacia Calidad Total: = 75%**

**Objetivos y Plan Global a Largo Plazo**

Un 90% de los ejecutivos encuestados manifestó gran interés en aplicarlo y declaró haber iniciado acciones orientadas hacia este propósito, pero en ningún caso

completaron el proceso. Esto podría indicar, según los investigadores, que los gerentes comprenden que se trata de un proceso de largo aliento y que, por lo tanto, han entendido un principio básico de esta filosofía.

La mitad de las empresas que han iniciado este camino hacia la Calidad Total realiza actividades planificadas con este propósito. Sin embargo, sólo un tercio de ellas ha aplicado un programa global formalmente declarado, y por ende conocido por todos los miembros de la entidad. Existe incluso un grupo que efectúa actividades aisladas sin ninguna planificación, tal como algunos cursos de capacitación para supervisores o algunas reuniones anuales con el personal. Lamentablemente, según indica el equipo de PROCAL, en estos casos los logros son mínimos y muchas veces no justifican el gasto de recursos.

El proceso de Gestión de Calidad requiere de la formulación de objetivos a largo plazo que involucren a todos los miembros de la institución. Debe diseñarse un plan global, con etapas y acciones concretas que guíen el cambio. De lo contrario, pueden producirse algunos resultados positivos aislados, pero con alta probabilidad de diluirse en el tiempo sin haber generado un cambio real en la administración.

Es fundamental que la empresa incorpore los objetivos de Calidad Total a su planificación estratégica. Al respecto, los participantes en el estudio declararon estar concientes de la necesidad inminente de aplicar medidas que conduzcan a la empresa hacia la Calidad Total, considerando que hoy en día es fundamental aumentar en forma constante la calidad de los productos y servicios para poder participar en el mercado global. sin embargo, un gran porcentaje de ellos admitió que no ha incorporado estos objetivos como un programa concreto a su planificación estratégica. Es decir, la búsqueda de un modelo propio que conduzca hacia el Control Total de Calidad no ha sido asumida como una alternativa realmente válida, ni menos discutida por todos los miembros de la organización, lo cual es altamente peligroso si se pretende asegurar un cambio sólido, explican los especialistas.

### **Liderazgo Gerencial**

Ser líder, en el marco del mejoramiento continuo, significa tener la capacidad de influir, por medio del ejemplo, en las personas que están a nuestro cargo, con el objeto de que éstas comprometan todo su potencial en el logro del gran objetivo que se ha planteado la

empresa; cual es alcanzar los mayores índices posibles de calidad mediante una adecuada satisfacción del cliente. El liderazgo especialmente gerencial, es fundamental en un proceso de innovación de esta naturaleza. Sin él es muy difícil que prospere, pues implica profundas transformaciones en las actitudes de las personas y en la filosofía de la entidad.

Este es un aspecto que todos los encuestados dijeron conocer y coincidieron en que es una condición "sine qua non" del logro del control Total de Calidad. Para los especialistas, el liderazgo gerencial es necesario sobre todo para mantener la motivación del personal en todas las etapas del cambio. En este sentido, el estudio reveló que en muchos casos los altos ejecutivos impulsan el proceso, pero pronto se desvinculan de él, asumiendo una actitud de "dejar hacer" a la jefatura media.

En definitiva, un gran obstáculo para la implementación de un moderno sistema de administración se encuentra en la dificultad de los gerentes de línea y "staff", e incluso de los gerentes generales, para pasar de la declaración de intenciones a la acción. Se aducen razones de falta de tiempo, la dedicación al "día a día",

la incapacidad para delegar la resolución de problemas de manera tal de tener más disponibilidad para administrar la innovación. Al respecto, los investigadores indican que una gerencia comprometida con el cambio podría mejorar el sistema, planificar y actuar constantemente evitando la dañina conducta de intervenir sólo para "apagar incendios".

Una alternativa factible, y que ya han incorporado el 100% de las empresas analizadas, es la elección de un coordinador de calidad. Este debe apoyar activamente a la gerencia general y asumir el rol de velar porque las políticas definidas a ese nivel se concreten en acciones reales.

### **Administración Participativa**

El mejoramiento permanente de todos los procesos de la empresa no será posible si no participan todas las personas que trabajan en ella. Esto significa que no haya jerarquías ni roles o que cada uno haga lo que quiera, temor que se manifiesta en muchos ejecutivos cuando se trata este punto. Por el contrario, tal como se vio anteriormente, es necesario que la gerencia que está a cargo de la compañía defina sus objetivos y planifique, pero a la vez debe abrir espacios formales para que todas las personas que trabajan en esa empresa puedan dar ideas,

solucionen problemas y participen en la toma de decisiones. Los trabajadores y empleados son los que mejor conocen el funcionamiento de los procesos, y por ende poseen al respecto una información muy valiosa que no debe ser desperdiciada. En lo formal es preciso ir generando estructuras de organización cada vez más planas, que permitan una efectiva descentralización.

En el estudio, para la mayoría de las empresas que han iniciado un proceso de innovación hacia la Calidad Total, el número de niveles en la estructura sigue correspondiendo al de las organizaciones tradicionales (5 o más niveles, en el caso de empresas grandes o medianas). Esto refleja que, de alguna manera, aún no se alinean los objetivos con los procesos y las estructuras, lo que pone en peligro la seguridad de un cambio regular y sostenido.

Cómo cambiar la estructura y en qué momento hacerlo, según los especialistas es un aspecto que debe ser analizado por cada compañía de acuerdo a su propia realidad. De este modo el cambio será una consecuencia natural del proceso interno que se ha ido generando dentro de la organización, lo que asegurará que la nueva estructura sea sustentable en el tiempo e internalizada por todas las

personas.

### El Motor del Cambio

Todo el proceso de Calidad Total se sustenta en las personas que conforman la institución. Si no existe un compromiso compartido entre trabajadores y gerentes es muy difícil que esta innovación prospere. Se trata de una filosofía de gestión y de un cambio cultural inminente, donde el trabajador motivado y eficiente es la fuente más importante para la empresa en la búsqueda de satisfacer a sus clientes.

En esta empresa más humanizada, con personas más participativas y activas, las acciones de cada uno se traducen, mediante una adecuada capacitación y liderazgo en una fortaleza que permitirá a la compañía alcanzar altos niveles de excelencia, productividad y competitividad.

Es fundamental, por lo tanto, analizar las actitudes y acciones que se han emprendido con respecto a quienes, en definitiva, encarnan el proceso de Mejoramiento Continuo: las personas.

El estudio se realizó sobre un universo de 54.522 personas; de ellas, el 16% (8.676 personas) no ha completado la educación formal. Dentro de este grupo, 1.636 personas (el 3%) no ha completado ni siquiera su educación básica. Esto explica que en la mayoría de las empresas los programas de capacitación deban partir por tópicos que habiliten a sus empleados para desempeñar tareas de dominio técnico ligadas a su puesto de trabajo, antes de abordar temas relacionados con el desarrollo integral de las personas, tales como desarrollo personal, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Todos puntos fundamentales para desarrollar una actitud adecuada hacia la Calidad Total, pues el desarrollo integral de las potencialidades es base de la flexibilidad y capacidad innovadora. Al respecto, el equipo de PROCAL plantea que un desafío para el sistema de educación de nuestro país es poder disminuir la distancia entre la educación escolar y los requerimientos del sistema laboral, dado que existe gran cantidad de gente que no accede a la formación técnica o profesional antes de incorporarse al trabajo.

Pese a que todos los encuestados dijeron estar de acuerdo con la importancia de la capacitación integral en un proceso de innovación, la cobertura es aún baja. Un 50% de las compañías ha capacitado sólo a la mitad

de su personal en los últimos 2 años, en tanto los temas cubiertos se orientan fundamentalmente a aspectos técnicos que optimizan el desempeño en el puesto de trabajo. Sólo un 42% de las organizaciones incluye en su capacitación temas relacionados con el desarrollo y bienestar general de los trabajadores.

Por otra parte, en la mayoría de las organizaciones no hay un plan formal de capacitación, ni tampoco un método adecuado para detectar las necesidades a este respecto. Esto indica que uno de los procesos críticos necesario de mejorar, como parte de un proyecto de Calidad Total, es el desarrollo integral de las personas a través de la capacitación en todos los niveles de la institución.

### **Gestión de Recursos Humanos**

La motivación de los empleados en el trabajo, su grado de compromiso e involucramiento con los objetivos y valores de la empresa, así como el desarrollo de todas sus potencialidades para contribuir a mejorar la calidad y productividad, están muy ligados a la planificación y gestión de recursos humanos. Para ello lo primero es contar con un departamento formal dentro de la compañía

que se ocupe de esta área, cubriendo procesos tales como la selección de gente, descripción de cargo, sistemas de incentivos y desarrollo de carrera. En segundo lugar, es necesario que estos procesos de gestión de personal sean congruentes con la planificación estratégica y al estructura organizacional de la entidad.

Al respecto, el estudio reveló que si bien el 82% de las compañías encuestadas tienen un departamento de recursos humanos, sólo un 73% de ellas ha definido políticas a este respecto. aún cuando la mayoría ha establecido normas de selección de empleados o de descripción de cargo, existen debilidades en áreas como evaluación de desempeño, desarrollo de carrera o sistema de incentivos, que revelan un cierto desfase entre la estrategia de tratamiento de los trabajadores y una marcha efectiva hacia la Calidad Total.

En efecto, cuando se les preguntó a los encuestados qué importancia le asignan en su empresa a distintas áreas, como ventas, producción, personal, marketing, contabilidad o finanzas, aparecieron en primer lugar

los sectores de venta y producción. Los recursos humanos, en cambio, fueron clasificados en cuarto lugar y a una distancia notable de ventas.

Se observa entonces una disociación entre la enorme conciencia que dicen tener los ejecutivos en cuanto a la importancia de los empleados en la elevación efectiva del nivel de competitividad de la empresa, y lo que realmente hacen para situarlas en un primer lugar.

Otro punto importante de considerar es el de la rotación del personal, definido como el porcentaje de personas sobre el total de empleados que dejan la empresa en el período de un año. El 44% de las instituciones reconoció que su índice a este respecto es superior al 5%. en el nivel gerencial, en tanto, más de la mitad de las organizaciones (54%), ha tenido uno o más cambios de gerente general en los últimos 5 años.

Estas cifras constituyen un importante desafío para mejorar, a través del estudio riguroso de las causas de la rotación y los procesos ligados a ella, las políticas relacionadas con el bienestar del público interno de la entidad.

## El Cliente

El gran objetivo del mejoramiento continuo es el cliente. A este deben estar orientados los esfuerzos de mejorar la calidad de los bienes y servicios que produce la compañía. En una economía global, altamente competitiva y donde la oferta sobrepasa las demandas del cliente, sólo sobreviven aquellas organizaciones que desarrollan una capacidad de innovación tal que les permita adecuarse a la única constante del mercado: el cambio. Esta capacidad debe estar sustentada en las personas que conforman la empresa.

El concepto pareció estar claro para la mayoría de los entrevistados. El 88% declaró realizar acciones destinadas a conocer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, al describirlas reflejaron que la metodología que utilizan no es rigurosa, ni tampoco transforman los datos obtenidos en información que permita mejorar los procesos internos; en la mayoría de los casos esa información es usada para buscar "culpables".

Factor fundamental en un buen servicio al cliente es la tecnología con que cuenta la empresa. En este sentido, la situación de las compañías entrevistadas es bastante óptima, un 80% dispone de tecnología de

los años '80 o '90, lo que significa una gran fortaleza. Sin embargo, es necesario hacer un análisis respecto del aprovechamiento de estos medios pues en definitiva son las personas quienes los operan. Por lo tanto, su uso racional está fuertemente relacionado con los programas de capacitación área en la que si existen debilidades.

### Los Obstáculos y Desafíos

El último aspecto que evaluó el estudio fue la percepción de los encuestados acerca de los problemas con que se enfrentan para aplicar un modelo de Calidad Total. Según los investigadores, el mayor obstáculo que se pudo observar, luego de analizar las respuestas, es la dificultad para pasar de las intenciones a las acciones, cuestión que según ellos estaría relacionada con la ausencia de una adecuada planificación del proceso.

Los ejecutivos declararon tener conocimiento teórico sobre el tema y entender conceptualmente que la esencia de este sistema de gestión radica en las personas, tanto líderes como empleados. Asimismo, señalaron estar de acuerdo con que el crecimiento económico del país y la apertura a mercados internacionales es una oportunidad

que se debe aprovechar y, en este sentido, es fundamental introducir cambios en la administración de la entidad.

Sin embargo, un 80% de los entrevistados opinó que los principales problemas que enfrentan las organizaciones para adoptar un sistema de Control Total de Calidad son la falta de liderazgo gerencial y la incapacidad para orientarse hacia objetivos de largo plazo. Indicaron que no existe un verdadero compromiso de la dirección para hacer cambios en los procesos y que muchas veces "el barco va a la deriva", sin una adecuada conducción y con metas inmediatas. Ello llevaría a un segundo problema, el que los empleados y trabajadores no se involucren en el proceso de innovación y propongan alternativas adecuadas para cada realidad.

A pesar de lo anterior, las proyecciones de los especialistas de PROCAL son bastante positivas. En su opinión, los resultados del estudio podrían potenciarse y constituir los beneficios más evidentes de aplicar un programa de Calidad Total en la empresa chilena. Al aumentar la participación de los empleados y hacer más eficiente los procesos, mejora la calidad de los productos y servicios. Esto genera a la vez clientes más satisfechos, empleados

más orgullosos por el trabajo realizado, retornos maximizados de participación en el mercado y disminución en los costos de producción.

El panorama resulta muy atractivo, aseguran en PROCAL, y lo mejor de todo es que es perfectamente factible si se mejora la aplicación de esta modalidad de administración.

Los resultados de la encuesta reflejaron que, en general, hay una adecuada difusión del tema en el ámbito empresarial, y una adecuada percepción de las ventajas potenciales que tiene iniciar un proceso de este tipo. Sin embargo, el mayor problema radica en el paso de las ideas a la acción, paso que requiere de un profundo cambio de actitud. Según PROCAL, este es el próximo desafío.

## Cuadro 2

Niveles de educación formal del personal de las empresas encuestadas:

Incompleta = 3%

**Básica**

Completa = 6%

<b>Media</b>	Incompleta	=	7%
	Completa	=	35%
<b>Técnico Profesional</b>	Incompleta	=	5%
	Completa	=	23%
<b>Universitaria</b>	Incompleta	=	11%
	Completa	=	10%

**Cuadro 3**

**Estrategias de Capacitación:**

- No hay un plan formal de capacitación para todas personas:  
38%
- Ha capacitado a menos de la mitad de sus empleados en los dos últimos años:  
50%
- Objetivos de la Capacitación ligados a aspectos técnicos de la tarea:  
95%

- Imparte capacitación para el desarrollo integral de las personas (cultura general, desarrollo personal y profesional):

42%

- No se cuenta con una metodología para detectar las necesidades de capacitación:

80%

**Lectura de foto:** En la mayoría de los casos los programas de capacitación son débiles y están orientados a aspectos técnicos que optimizan el desempeño en el puesto de trabajo.

#### Cuadro 4

#### **Políticas de gestión del recurso humano:**

- |   |    |   |     |
|---|----|---|-----|
|   | Sí | = | 82% |
| - Existe Departamento de Recursos Humanos | No | = | 18% |

## EL CASO DE UNA EMPRESA CHILENA

Rafael Goldbaum Lipchak es Gerente General de Revestimientos CARPENTER S.A. Una empresa de propiedad familiar fundada en 1968, que ~~funcionó~~ funcionó con asesoría extranjera hasta 1972. Año en que siguió sola desarrollando su propia tecnología y contratando asesorías para ciertos procesos.

Es una empresa mediana compuesta por 55 personas 30 en el área de Producción, 11 en Administración y 14 en Ventas.

La actividad de Carpenter S.A., abarca las siguientes áreas:

### Productos de Fabricación Nacional

- Revestimientos vinílicos para muros con base de papel.
- Pisos vinílicos para muros y pisos con base de fibra de vidrio.
- Papeles vinílicos para encuadernación.
- Cueros sintéticos.

### Productos Importados

- Papeles murales vinílicos (rollos convencionales).
- Pisos vinílicos con y sin soporte.

- Adhesivos.

### Servicios Textiles

- Laminado.
- Recubrimiento.
- traquelado.
- Tratamientos ignífugos (retardante de llama).
- Endurecimiento.

### Ventas

Vendedores especializados atienden las necesidades de una completa red de distribuidores a lo largo del país, como también a una amplia gama de clientes entre los que se destacan empresas constructoras, hoteles, clínicas, bancos, ferreterías, fábricas de calzados, suelerías e industrias varias.

- Sr. Goldbaum, Ud. realizó un curso en Gestión de Productividad y Calidad. ¿Qué es lo primero que hizo luego de terminar su participación en este?

- Una vez terminada mi participación, me quedó claro que urgentemente tenía que solucionar una inquietud permanente que tuve durante el desarrollo del curso y ésta era cómo hacer para que todo el personal comprendiera lo que pretendía hacer.

"Me reuní con la totalidad de la gente, donde les manifesté claramente las razones por las cuales quería cambiar drásticamente el sistema paternalista de decisiones por derecho propio, en mi calidad de dueño gerente, por un trabajo en equipo.

Muy bonito y fácil en las palabras, pero muy complejo y difícil en la realidad.

Lo sorprendente fue la inmediata y fantástica reacción de todos. Felices de tener la oportunidad de participar, ser escuchados y aportar sus diarias experiencias. En resumen, trabajar en equipo formalmente.

Lo primero que acordamos fue enviar más gente a capacitación en el tema, con el objeto de difundir la idea a todo el personal en un idioma común. Inscribimos cuatro personas en el curso para supervisores y a dos al de profesionales. Una vez terminado los cursos, formamos el Comité de Calidad y designamos en forma oficial al que actuaría como coordinador-facilitador.

La primera actividad fue una reunión general, organizada con todas las formalidades

del caso. Lugar apropiado, asientos ordenados para todos, carpetas con material, etc. Nunca nos habíamos reunidos así. Para no tener problemas de asistencia, lo hicimos al término de la jornada de trabajo durante dos horas las que se pagaron como horas extras. Esta reunión fue el lanzamiento oficial del inicio de las actividades tendientes a adoptar un sistema de Calidad Total para la empresa.

En la siguiente reunión del Comité de Calidad llegamos al consenso de que teníamos que partir lentamente para que no se produjera un caos, con el afán de hacer todo nuevo o cambiarlo todo. Decidimos empezar con el análisis de un proceso y se asignó la misión de escribirlo y luego medirlo."

- ¿Cuál fue el primer proyecto en que se adoptó el Sistema de Calidad Total para la empresa?

- El proceso elegido fue el que abarca la sección de estampado. Nosotros sabíamos, por la experiencia de los años, que aquí existía un cuello de botella porque las pruebas de ajuste final del color de las tintas se hace directamente en el cabezal de la máquina estampadora, lo que demora su puesta en marcha y atrasa el proceso de

estampado final. Esto mismo pudimos comprobarlo al aplicar un diagrama de causa y efecto.

Participaron el jefe de la fábrica y el jefe de la sección, ambos pertenecientes al Comité de Calidad, y todo el equipo que trabaja la máquina estamadora. A ellos se sumó un facilitador-asesor externo, con el objeto de llevar a la práctica esta primera experiencia coordinando toda la medición. Esta abarcó un período de un mes. Las herramientas utilizadas en este proyecto fueron diagrama de flujos, planillas de registro y gráfico de Pareto.

El resultado del proyecto piloto fue un éxito. Pudimos darnos cuenta claramente de la diferencia entre hacer las cosas sólo basados en la experiencia de los años a hacerlas también con técnicas de medida y control.

Cuando vimos los resultados del proyecto tomamos la inmediata decisión de diseñar y fabricar una máquina para las muestras de color que simule las mismas características de la máquina estamadora. Esto significará un aumento de producción en esta sección de alrededor de un 20%.

Cabe destacar que gran parte de los equipos y maquinarias son transformadas, fabricadas y diseñadas por nosotros.

- ¿Cuáles son sus actuales tareas?

- Tenemos claro que este es un proceso de largo plazo por lo que estamos avanzando en forma sólida y medida.

Actualmente el comité está trabajando en la redacción de la misión de la empresa. El facilitador junto a los supervisores y personal de cada sección están en la tarea de escribir los diferentes procesos para poder luego aplicar las distintas herramientas estadísticas que nos permitan medirlos y compararlos a medida que pasan los meses y poder darnos cuenta de lo que se puede mejorar en cada uno de ellos.

Diría en resumen, que estamos caminando en forma muy prudente y conservadora, acorde con nuestro estilo de empresa, pero convencidos y comprometidos a que éste es el camino correcto y lógico para tener éxito. Si hablamos de resultados cuantitativos y cualitativos,

está claro que ambos muestran mejoría absoluta y relacionada.

- ¿Como han cambiado las relaciones interpersonales?

- El ambiente laboral ha sufrido un cambio absolutamente positivo. Poco a poco se van limando asperezas, el diálogo y las ideas remplazan a las decisiones unipersonales. No gana el más fuerte sino las mejores ideas. Todavía algunos diálogos son ásperos pero los espíritus y las mentes están por aceptar nuevos aportes e ideas que son las que finalmente se imponen. El manejo es lento y requiere de mucha paciencia.

El gran interés demostrado por los trabajadores tiene como horizonte una nueva esperanza, un desafío por ser mejores y recibir una compensación por ello.

También están los negativos o escépticos a los que les da lo mismo; o los derrotistas anticipados. Pero la marcha de los acontecimientos impone el clima de la mayoría, donde poco a poco se va mostrando que es mejor no ir en contra de una corriente positiva que nace al interior de la organización, pues perjudica el buen funcionamiento

del trabajo en equipo.

Los trabajadores están permanentemente alertas para percibir que no pueden quedar las cosas en meros planes teóricos sin concretar activamente su participación no quieren que su empuje quede a la deriva del tiempo.

- ¿Cuáles son las principales barreras y problemas en este nuevo sistema de trabajo en equipo?

- Varios son los problemas. Uno de los más difíciles es convencer a los mandos medios que estos cambios no significan críticas y descalificaciones de lo alcanzado hasta ahora o un desconocimiento a lo aportado en sus esfuerzos de tantos años a la empresa. Que el trabajar en equipo no es una pérdida de autoridad o jerarquía dentro de la organización.

Es necesario definir y tener una política y respuesta clara ante una pregunta invariable por parte de los trabajadores. Y ésta es: ¿Cómo vamos?. ¿Bastan solamente reconocimientos que no involucren dinero? Muy difícil de contestar. Aún no tenemos una respuesta satisfactoria para todas las partes. Convencerlas de hacer las cosas

mejor es una necesidad. Que mejorar la productividad es distinto a aumentar o mejorar la producción. Aceptar el sistema de remunerar acorde con la capacidad y productividad y no necesariamente por la antigüedad de las personas.

Estas son sólo algunas situaciones que deben resolverse como primeras prioridades.

- ¿Dónde ve Ud. la importancia primordial de la incorporación del Sistema de Calidad Total?

- La importancia primordial es darse cuenta que la incorporación del sistema de calidad total y hacer las cosas cada vez mejor nos permite como empresa crecer en forma sólida y controlada.

Cuando vemos que se abren las posibilidades ciertas para acceder a un gran mercado, producto de la globalización de la economía, todo abierto hacia el interior y el exterior, no podemos permanecer ajenos a este movimiento universal en busca de la excelencia.

Los países desarrollados, cada vez en forma más enérgica dictan normas para productos y

servicios, tanto para buscar mejores condiciones de protección del medio ambiente y por lo tanto de sus ciudadanos, como también una forma de protección a los productores de estos bienes y servicios ante competencias foráneas que ellos consideran desleales al no contemplar estas normas.

Tenemos que estar preparados y conscientes que para poder seguir en forma eficiente y competitiva con nuestras empresas y poder crecer acordes con la nueva realidad y oportunidad que se nos presenta, es imprescindible agregar valor a nuestros productos y servicios debemos distinguirnos de nuestros competidores.

Cada vez es más difícil la competencia sólo basada en el precio y además muy vulnerable. Entregar cuando el cliente lo necesita, cumplir con lo pactado, dar mejor atención y servicio con soporte de post-venta, asesoría técnica, satisfacer y exceder las expectativas de lo que el mercado y los clientes quieren, es la gran tarea que debemos cumplir.

Es peligroso un crecimiento explosivo sin el ordenamiento necesario para que éste no se convierta en un caos. Es de vital importancia capacitar a las personas. En el capital humano está la fortaleza y capacitar

es la clave para poder tener gente comprometida.

Esta capacitación debe ser específica, para que el que la reciba realice su labor con excelencia. Ideal y necesario es un plan de capacitación que esté contemplado en la misión de la empresa. Entrenar para su gestión a los nuevos empleados y que éstos sepan claramente qué se espera de ellos, que todos conozcan los distintos departamentos o secciones y sus respectivos procesos, poder medir el resultado de la capacitación, contar con las condiciones óptimas en cuanto a profesores, materiales de estudios, salas de clases, medios audiovisuales, etc.

- ¿Cuales son sus desafíos como empresa?

- Los desafíos que nos esperan como pequeñas empresas son múltiples:

Estar siempre como cabezas máximas, involucrados en el proceso de mejoramiento y que esto sea claramente percibido por nuestros colaboradores.

Permanecer constantemente alertas para seguir mejorando el proceso de introducción y mantención de un programa de Calidad Total.

Mantener una transparencia total al informar permanentemente de los resultados y de los logros positivos y negativos obtenidos del mejoramiento continuo de los procesos. No debe haber secretos.

Mostrar nuestra voluntad para comenzar ajustándonos a un programa de acuerdo a nuestra realidad.

Dejar de pensar que por ser pequeños empresarios no podemos acceder a un programa de Calidad Total.

No perder jamás de vista que el recurso humano es el capital más importante de la empresa.

Buscar en la mediana y gran empresa ayuda o apoyo, a las que la pequeña empresa les provee de productos y servicios. Si están en Calidad Total entenderán perfectamente que va en su propio beneficio ayudar, orientar, enseñar e iniciar a su proveedor en estas técnicas.

Calidad Total puede y debe ser solidaridad y compromiso, beneficiando tanto al que da como al que recibe.

## CONCLUSIONES.

El objetivo principal de esta memoria se centra en la presentación y explicación de una filosofía de administración de empresa que si bien en Chile recién se empieza a conocer, en los países desarrollados es condición necesaria de la gestión organizacional.

Mucho se ha escrito sobre las ventajas de aplicar un modelo de Calidad Total en la empresa y de cómo hacerlo; sin embargo, existe muy poco material que permita a quienes se encuentran lejos de las teorías de administración interiorizarse sobre el tema.

En este sentido, nuestro propósito ha sido brindarle al alumno de periodismo una explicación clara, que lo ponga al tanto de una tendencia moderna de gestión estrechamente ligada a las comunicaciones pues, tal como se expuso en las páginas preliminares, Calidad Total se basa en la integración de propósitos, en la capacidad de crear y compartir de quienes integran una empresa.

La presente memoria ha pretendido ilustrar, informar y motivar al estudiante de periodismo

de manera que reconozca los términos y fundamentos de esta filosofía de administración en su desempeño laboral.

Asimismo nos parece que este trabajo puede servir de material de apoyo para una futura investigación de grado que proponga modelos de aplicación de Calidad Total dirigidos por comunicadores y adecuados a la realidad chilena.

## BIBLIOGRAFIA

- Rivera Beza, Horacio: Psicólogo de empresa.
- Juran, J. M. : "Manual de Control de Calidad"  
Volumen I y II
- Moller, Klaus : "Calidad Personal"
- Gómez Saavedra, Eduardo: "Control Total de Calidad".
- Deming, W.E. : "Los catorce pasos"
- Material facilitado por el Programa de Productividad y Calidad de la Empresa del Centro de Extensión de la Universidad Católica de Chile.