

REPUBLICA DE CHILE			
PRESIDENCIA			
REGISTRO Y ARCHIVO			
NR.	9119461		
A:	25 SEP 91		
P.A.A.	<input type="checkbox"/>	R.C.A.	<input type="checkbox"/>
C.B.E.	<input type="checkbox"/>	M.L.P.	<input type="checkbox"/>
M.T.O.	<input type="checkbox"/>	EDEC	<input type="checkbox"/>
M.Z.C.	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

Belo Horizonte, 20 de setembro de 1991.

Excelentísimo Sr. Presidente

De mi mayor consideración:

14.778

La ya baja competitividad de la industria latinoamericana en comparación con el primer mundo aún se agrava mas día a día por la falta de calidad de sus productos. Como dijo recientemente el Presidente de Brasil, Collor de Mello: "la adopción de nuevos métodos de gestión que están siendo aplicados en el mundo desarrollado, eliminan definitivamente las ventajas comparativas del pasado, que estaban asociadas a materias primas, energía y mano de obra baratas".

Por lo tanto, es indispensable que los gobernantes, los empresarios y los trabajadores de nuestros países se concienticen rápidamente de que nuevos rumbos implicando en cambio de mentalidad, de estilo y de postura en todos los sectores sociales se hacen imprescindibles para poder sobrevivir y aún prosperar a partir de la presente década.

El nuevo enfoque de la gestión administrativa es conocido como TQC ("Total Quality Control" o Control de la Calidad Total), el cual involucra dos vertientes, una humanística, la otra técnica. Algunos detalles de su naturaleza son expuestos en la Justificativa del proyecto anexo titulado: Programa Nacional sobre Calidad Total y Productividad.

La propuesta preliminar de esta Programa está basada - en gran parte - en el modelo brasileño. Es importante subrayar aquí que el gobierno y la clase empresarial de Brasil - el país mas grande e importante no solo del futuro Mercado Común del Cono Sur y sí de toda América Latina - ya se concientizó completamente de la necesidad de implementar un Programa Nacional, procurando expandir por todo su territorio la aplicación efectiva de aquel modelo de gestión administrativa. Para los otros países del Mercosur debe ser esta la alarma definitiva que los lleve a formular y aplicar con urgencia sus correspondientes Programas Nacionales bajo riesgo de quedar definitivamente atrasados frente a un parcerero que tiene el mayor y mejor parque industrial, la mayor población (150 millones de habitantes) y el mayor PNB de América Latina. No hay pues como postergar o ignorar este desafío. El debe ser encarado ya.

Con todo, es necesario reconocer que este asunto no es una tarea cuya responsabilidad debe ser asumida por el gobierno y sí por la sociedad toda, especialmente por la clase empresarial, por la clase trabajadora y por la "intelligentzia" nacional. La gestión de la Calidad Total, correctamente implantada, es capaz de aumentar verticalmente la productividad, no por exhaustión del traba-

jador y sí por una reducción inteligente de los costos de producción, obtenidos a través de una trinidad de recursos adecuadamente combinados: racionalización administrativa vía padronización y mejoramiento de procesos; participación del trabajador en la gestión de la empresa; respeto por los consumidores y responsabilidad social frente a la comunidad. Esto no es utopía. Los japoneses demostraron claramente su validez y a pesar de que nuestra cultura tiene parámetros bastante diferenciados de la de aquellos, nada impide que el nuevo modelo gerencial sea aplicado - como lo está siendo y con mucho suceso - en los países de Occidente, incluso tercermundistas.

Debido al atraso gerencial y tecnológico, las empresas de los países subdesarrollados tienen una probabilidad bien mayor de aumentar en forma mucho más rápida y más intensa su nivel de productividad, en comparación con las del mundo desarrollado. Segundo investigaciones de este campo de conocimiento, no es difícil conseguir que estos aumentos lleguen a 50% y mismo a 100% (o más) en un período inicial de pocos años. Justamente aquí hay un punto crucial: la forma en que se distribuyan estos aumentos de productividad es el factor más importante capaz de permitir nuevos e importantes progresos futuros, capaces de asegurar sobrevivencia y prosperidad a las empresas o por el contrario conducir a la estagnación, cuentas negativas y quiebra.

En particular, los sindicatos cuando perciban la potencialidad de la Calidad Total, exigirán a los empresarios su aplicación inmediata, ya que es la única manera según la cual podrán tener aumentos **reales** de salarios, ya que aquella opera sobre las **causas** (reducción de costos) y no como ocurre ahora, donde la lucha gremial se centra apenas sobre los **efectos**: recuperación del nivel salarial, corroído por la inflación. En verdad, se trata de un nuevo tipo de juego. En lugar del clásico "juego no cero" donde si uno gana mil es porque otro los perdió (por lo tanto la suma es cero), se propone el "juego cero", donde todos pueden ganar. Este es el principal secreto de la Calidad Total y él proporciona una amplia base para la creación de un **pacto social auténtico**, capaz de conducir la sociedad humana hacia el deseado puerto del bienestar social.

Es claro que vivimos en una sociedad dinámica y lo que aquí fué expuesto no significa que en los próximos años no habrá empresas que tendrán que cerrar sus puertas. Precisamente, la adopción del TQC lleva a un aumento rápido de la capacidad competitiva de las empresas que lo aplican **correctamente**. Por lo tanto, las empresas que no perciban esto rápidamente, quedarán fuera del mercado en poco tiempo. Pero esto no es culpa del nuevo modelo gerencial y sí de la falta de visión de los empresarios respectivos, de modo que quien no se muestre interesado en implementar la Calidad Total podrá tener la misma suerte que los dinosaurios que se extinguieron hace millones de años por no poder adaptarse a los cambios climáticos...

El suscrito es Professor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, de nacionalidad uruguaya. Ofrecemos el proyecto que se anexa como una contribución y un alerta a los países hispanoamericanos del futuro Mercosur, amenazados de ser dominados - si no fuesen adoptadas medidas rápidas - por el país mas fuerte de la región, que ya inició - como fué dicho - su Programa Nacional de Calidad y de Productividad. Es imperioso que cada uno de los demás países haga lo mismo, pues de lo contrario fuera del desequilibrio ya existente entre Norte y Sur podrá agregarse uno nuevo entre Brasil y los países hispanoamericanos del Mercado Común.

El aviso fué dado a tiempo. Es nuestra expectativa que V.Excelencia concuerde con la argumentación presentada y que sean adoptadas las medidas pertinentes - en su esfera específica de acción - tales como las aquí propuestas, de modo que sea iniciado inmediatamente todo un dinámico proceso de modernización gerencial y tecnológico, tan necesario para el futuro desarrollo de cada uno de los países latinoamericanos, que permita paz, bienestar, trabajo y prosperidad para todos sus ciudadanos.

Sin otro particular, saludo a Vuestra Excelencia con mis mas altas consideraciones de estima.

PROFESOR JOSE A. BONILLA

Dirección:  
Facultad de Ciencias Económicas (UFMG)  
Departamento de Ciencias Administrativas  
Rua Curitiba, 932 - Sala 1010  
30.170 - Belo Horizonte - MG - Brasil

Observación: Copias de esta carta están siendo enviadas para representantes de las clases política, empresarial y trabajadora, así como para algunos medios de difusión escrita.

## PROGRAMA NACIONAL SOBRE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD

JOSE A BONILLA (\*)

### o JUSTIFICATIVA

El suceso de la estrategia japonesa relativa a la producción de bienes industriales, cambió completamente los conceptos básicos de la competencia en los mercados mas importantes del mundo o sea EEUU y Europa. A partir del éxito de los nipones, la variable calidad se volvió extremadamente importante en la disputa por tajadas cada vez mayores del mercado mundial.

Leonard y Sasser - Profesores de la prestigiosa Universidad de Harvard - informan que el suceso japonés se debe en gran parte a importantes cambios en la naturaleza de la demanda de los productos por los consumidores, basicamente las siguientes:

1. La magnitud de la inflación aumentó drásticamente; de este modo, los consumidores se sienten fuertemente atraídos por productos durables, con larga vida útil y no con descartables como hasta ahora. Esto parece ser un golpe de gracia para la obsolescencia planificada, por lo menos la relacionada con la duración.

2. Los costos energéticos aumentaron grandemente, por lo que los consumidores prefieren cada vez mas, bienes y servicios que ahorren energía.

3. Debido al aumento de los costos de reparaciones y mantenimiento, los consumidores muestran considerable interés en la garantía ofrecida por los diferentes bienes de producción, así como con la frecuencia en que ellos exigen reparaciones.

Fuera de estas consideraciones hay que agregar otra, de naturaleza mas reciente todavía:

4. La preocupación ecológica está aumentando a una velocidad creciente por parte de los consumidores y esto se manifiesta de varias maneras. Una de ellas es el "sello verde", que identifica los productos que no son agresivos con el medio ambiente; esto ya acontece en algunos países como Alemania, Canadá y Japón. En el Tercer Mundo, el Brasil pretende implantarlo ya en 1991.

Así, los japoneses pudieron salir adelante porque captaron - antes que los otros países - especialmente los EEUU, las nuevas tendencias del mercado. Aquí, una nueva percepción de la realidad emerge y ella tiene que ver con **calidad**. Antes, se entendía por calidad, la producción de artículos que mostrasen un ajuste adecuado con las especificaciones técnicas; por lo tanto, su control estaba localizado en el Departamento de Producción y especifica-

(\*) Ex-Consultor del Banco Mundial. Actualmente Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

mente en el Sector de Control de Calidad. Ahora, se desarrolla una nueva tendencia según la cual la **calidad** es responsabilidad de toda la empresa, desde que el material entra hasta que es vendido en forma de producto y aún posteriormente, a través de la asistencia técnica. O sea: no basta con cuidar las especificaciones técnicas del producto en el momento de su fabricación y sí **garantizar la calidad en todos los niveles de la organización**, como único medio de ser eficiente en términos de competición. Esto inaugura un nuevo concepto: **calidad total**.

Para que este esfuerzo centrado en la **calidad total** pueda cristalizar, es necesario que por lo menos dos cambios ocurran en relación con el enfoque usual de los empresarios:

(1) La cúpula de la empresa debe abandonar el concepto anticuado de que calidad es apenas un problema de inspección y control en el Departamento de Producción. Ahora, el problema de calidad es **total**, por lo que las fallas y problemas deben ser evitados o prevenidos en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, la **responsabilidad por la calidad total** pasa a ser del Presidente o Director General de la empresa; motivo por el cual él deberá - necesariamente - crear un equipo de asesores, que trabajen en este asunto, bajo su comando exclusivo.

(2) Deberá haber un importante cambio conceptual en lo relativo a las tareas a desarrollar por parte de los funcionarios responsables por el control de la calidad. Hasta ahora, ellos eran apenas inspectores y correctores de fallas, con un poder y un valor muy limitado dentro de la empresa. Ya en el reino de la **calidad total**, aquel antiguo sector será enriquecido, adquiriendo una importancia decisiva, ya que su trabajo deberá ser orientado para la identificación, prevención y solución de problemas, fuera de conservar la función anterior que era atenuar los mismos. A partir de este sector, los otros también entrarán en la ruta de la **calidad total**; como consecuencia, el proceso tiende a expandir este concepto y la acción respectiva para todos, desde el Presidente hasta el último obrero.

Este es el concepto moderno de calidad, la **calidad total**, integrando todos los componentes de la empresa, desde el más alto hasta el más modesto, en pro del objeto básico: a través de productos de alta calidad, sobrevivir en un mercado extremadamente competitivo y aún prosperar en él.

Es importante comentar con más detalles la naturaleza de los cambios. En efecto, todo producto pasa por cuatro etapas diferentes: proyecto del producto; proyecto del proceso industrial; producción; ventas y asistencia técnica. Como fué especificado anteriormente, la estrategia clásica relativa a la calidad de los productos era concentrada - casi exclusivamente - en la etapa de producción, en la cual a través de los controles estadísticos correspondientes se detectaban los llamados **defectos**, cuyas causas era necesario procurar y que en general consistían en desajustes de las máquinas, errores del operador, entrenamiento ina-

decuado de la mano de obra, falta de mantenimiento preventivo, errores de registro, problemas de muestreo, etc. Así aquellos lotes que pasaban por las pruebas del control estadístico de calidad eran reconocidos como de **calidad aprobada**.

Pero el hecho real es que durante las cuatro fases anteriormente mencionadas, o sea desde el proyecto del producto hasta la venta y asistencia técnica, muchos funcionarios actúan tomando decisiones de la mas diversa naturaleza, las cuales **acaban afectando de manera acumulativa la calidad final del producto**. Por lo tanto, si esta calidad final es creada a través de la actuación de practicamente todos los sectores de la empresa - y no apenas por el Departamento de Producción - es justo que el control de calidad, ahora **calidad total** pase por todos los Departamentos. En consecuencia, su gerenciamiento corresponderá el Presidente o Director General de la Empresa, quien deberá hacer señales completamente claras al personal acerca del cambio de mentalidad, lo que implicará toda una reformulación del planeamiento estratégico de aquella.

Para percibir la naturaleza del asunto en toda su extensión, es interesante cuantificar el peso de los problemas de calidad, divulgados según estudios diversos. Se estima, en EEUU, que solo 20% de los problemas de calidad son originados en la fase de producción (donde el enfoque clásico coloca la casi totalidad de sus esfuerzos); 40% estaban localizados en la fase anterior, la de proyectos (de producto y de proceso industrial) y los otros 40% en la fase posterior, o sea ventas y asistencia técnica, de modo que simplificando, diríamos que la **calidad total** tendría como meta un padrón de excelencia cuatro veces mayor que el enfoque clásico ( $40\% + 40\% = 80\%$ , cuatro veces mayor que 20%).

Según los autores ya citados, Leonard y Sasser, "el desafío real que hoy se coloca para la administración es descubrir cuales son las inversiones que conducirán a una calidad mas elevada a costos mas bajos por unidad. Tal inversión - por ejemplo - puede ser representada por un **estilo de administración mas participativa, procurando mudar la actitud de los funcionarios en relación con calidad**". O sea, para conseguir un programa eficiente de **calidad total** en toda la empresa, es necesario que la alta administración asuma el mismo y comparta su gerenciamiento con los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, así haciéndolos participar de un esfuerzo global para maximizar los resultados. La participación de directores, superintendentes, jefes, supervisores, capacitados y obreros es imprescindible; debemos tener en cuenta que estos últimos son los que realmente "hacen" el trabajo. Sin su cooperación no podrá ser desarrollado ningún programa bien sucedido de **calidad total**.

Las industrias del Tercer Mundo - como regla general - se caracterizan por un elevado desinterés por la calidad, debido a la combinación de tres fuerzas que operan en una misma dirección: omisión oficial, baja concientización de los consumidores, así como conformismo empresarial, que se ajusta como anillo al dedo a

las restricciones anteriores. Con todo, la sociedad evoluciona y nuevos escenarios aparecen. A nivel internacional, las exigencias de calidad se hacen cada vez mayores, e inclusive a nivel interno, la comunidad humana va alcanzando nuevos grados de concientización acerca de sus derechos a poder comprar productos de calidad razonable y no verdadera chatarra.

En consecuencia, en la presente década del 90, el asunto **calidad** se vuelve actualísimo en el Tercer Mundo, donde los empresarios más lúcidos perciben que sin atender a este factor fundamental, solo podrán producir bienes para poblaciones pauperizadas.

Algunos datos sobre uno de los países más industrializados del Tercer Mundo y cuya economía hasta hace poco era la octava en todo el planeta en términos de PIB, el Brasil, son especialmente ilustrativos.

La propia Ministra da Economía, Zelia Cardoso de Melo reconoció que el desperdicio debido a la falta de calidad e los productos brasileños representan 40 mil millones de dólares anuales, lo que significa que si esta enorme hemorragia fuese detenida, Brasil podría pagar su inmensa deuda externa en menos de tres años. Por aquí, se puede aquilatar la tremenda importancia del asunto que está siendo colocado.

Algunos indicadores interesantes de la realidad brasileña son los siguientes (Ver Cuadro I).

**Cuadro I - Nivel de defectos y desperdicios en el proceso productivo**

ITEM	BRASIL	MUNDO DESARROLLADO (*)
lo Piezas con defecto de fabricación	25 por mil	0,2 por mil
lo Gastos con asistencia técnica durante la garantía	2,7% valor bruto ventas	0,1% valor bruto ventas
lo Material de construcción civil que sale como escombros	30%	10%
lo Productividad media en la industria siderúrgica	150 t /acero/hombre/año	400 t /acero/hombre/año
lo Entrenamiento y educación	1% del facturamiento	5 - 7% del facturamiento
lo Tiempo medio de preparación de máquinas	81 minutos	menos de 5 minutos
lo Rotatividad de estoques	10 veces/año	75 veces/año

(\*) En el caso particular de Japón, las diferencias son aún más significativas. Por ejemplo, las piezas con defecto deben ser medidas en partes por millón: 10 ppm (o sea un índice 2500 veces menor que Brasil); gastos en entrenamiento y educación representan el 10% del facturamiento total, etc.

A nivel de las empresas individuales, la mala calidad de los productos representa una **pérdida media del 30% del facturamiento**, lo que permite tener lucros apenas en términos de un sistema aduanero fuertemente proteccionista. En particular en Brasil, se están combinando varios factores cuya resultante es una severa presión sobre las empresas, específicamente: nuevas leyes de protección ambiental, el novísimo código de defensa del consumidor, reducción gradual de los aranceles aduaneros y propuesta de ley en el Congreso Nacional relativa a distribución de lucros. No es por casualidad entonces que el Brasil está despertando rápidamente para la necesidad de crear un Sistema Nacional de Calidad y Productividad, el cual implantado en noviembre de 1990 lo coloca en la **lideranza del futuro Mercado Común del Cono Sur**, constituido por 200 millones de personas.

Países pequeños como el Uruguay y Paraguay tienen una oportunidad histórica de disponer en poco tiempo de un mercado inmenso para sus industrias y servicios, pero para aprovecharla tendrán que correr velozmente por los caminos de la Calidad Total. Argentina y Chile si no quieren verse absorbidos por el poderoso Brasil, también tendrán que sintonizarse con las nuevas exigencias mercadológicas.

En Brasil, las propias empresas - sobre todo las exportadoras - comenzaron a desarrollar, algunas hace ocho o diez años atrás, los principios y las técnicas de la Calidad total, aunque ellas llegan a lo sumo a 10%. Este dato fué proporcionado por la Ministra de Economía cuando afirmó que esa es la proporción de empresas brasileñas que tienen padrón internacional de competitividad y productividad. A partir del año pasado, el gobierno nacional brasileño tomó el problema de la calidad como una de sus prioridades básicas, lo que será comentado mas adelante.

En relación con las empresas, es interesante transmitir afirmaciones del Presidente de la Federación de Industrias de Minas Gerais (la mas importante del país después de San Pablo): **"La cuestión básica es transformar el comportamiento del empresariado y a partir de ahí conseguir la adhesión de los trabajadores"**. Esto implica en una visión certera acerca de lo que es Calidad Total, o sea no importa apenas introducir un nuevo conjunto de técnicas gerenciales y sí - sobre todo - la modificación de la mentalidad del empresariado, procurando un cambio radical de su estilo y de su postura. Para esto es fundamental la participación del gobierno como mecanismo catalizador.

Solo para mostrar algunos ejemplos de los logros de la industria brasileña - a pesar de que en media está muy atrasada en relación al Primer Mundo, como se mostró en el Cuadro I - mencionaremos apenas unos pocos casos.

Por ejemplo, la empresa Eluma ya hace seis años que instaló programas basados en la Calidad Total, habiendo conseguido reducir los refugos en la producción de una serie de accesorios y componentes automovilísticos (levantadores de vidrios, bombas de acei-



te, bombas de agua, etc) de 3% para 1%. Los accidentes de trabajo cayeron para la vigésima parte (o sea, se redujeron 20 veces). Hoy día, mas de 80% de las operaciones hechas en la empresa siguen los pasos del Control Estadístico de Procesos (CEP), aunque para llegar a esto fué necesario enseñar aritmética a los trabajadores.

En verdad, la pérdida de mercados externos por falta de calidad ha sido una constante en los productos brasileños, solo que para cierto número de empresas esto funcionó como un estímulo o acicate, llevándolas a comprender la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado mundial, y por lo tanto, invertir masivamente en términos de mejoramiento de calidad total, no solo del producto y sí de la empresa tomada como un todo.

La Xerox do Brasil, en lo relativo a pérdidas por re-trabajo o rechazo del producto, se acerca a la campeona mundial de la especialidad, la Fuji-Xerox (japonesa) que tiene 150 pérdidas por millón (0,15 por mil) En la sucursal brasileña éstas son apenas del orden de 240 por millón (0,24 por mil). Esta cifra (Ver Cuadro I) es cien veces menor que la media brasileña.

Por otro lado, la Singer desactivó la fabricación de máquinas de coser en EEUU, concentrándolas en Taiwan, Italia y Brasil. Calidad y eficiencia fueron factores fundamentales.

Finalmente debe subrayarse que el ejercicio de la **calidad total** abre el camino para la concesión de **sellos de calidad**, otorgados por instituciones internacionales que cuidan principalmente del aspecto **seguridad** de los productos y que no economizan rigor en la evaluación de éstos. Algunos de los sellos mas codiciados son los de: "Underwrites Laboratories" (EEUU), "British Standard Institute (BSI)" (Inglaterra), "Canadian Standard Association" (Canadá), etc. Algunas empresas brasileñas, como la Codistil han invertido en un par de años, mas de medio millón de dólares para poder llegar a los padrones exigidos.

El gobierno brasileño, conciente de la problemática de **Calidad Total** y de la enorme importancia de su implementación en el medio empresarial como recurso fundamental para aumentar la competitividad y la productividad de las organizaciones industriales, permitiéndoles sobrevivencia y prosperidad en el agitado mundo moderno de los negocios, creó en 1990 el Comité Nacional de Calidad y Productividad, coordinado por el Secretario General de la Presidencia de la República; también instituyó el año 1991 como el año de la Calidad y la Productividad. Conjuntamente lanzó el Programa Brasileño de Calidad y Productividad, a ser conducido por aquel comité.

Este programa presupone una mudanza en el papel del Estado en relación con las empresas: en lugar de invertir directamente en calidad y productividad, a través de incentivos, por ejemplo, el gobierno va a actuar como articulador, catalizador y estimulador, correspondiendo a las empresas la mayor parte de los recursos a

ser invertidos. Con todo, los empresarios podrán tener acceso a financiamiento del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) y de la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP), existiendo también un importante crédito del Banco Mundial para apoyar el programa.

El papel básico del gobierno nacional en este proceso fué claramente resumido por el propio Presidente de la República, Fernando Collor de Mello al decir: "el libre funcionamiento del mercado no es suficiente para que la industria brasileña se torne competitiva: es necesaria la actuación del gobierno promoviendo e incentivando la búsqueda de calidad, de productividad y de capacidad de innovación".

Por otro lado, el Secretario Ejecutivo del Ministerio da Economía, João Maia, dejó claro que el gobierno va a actuar con firmeza para obtener calidad de la industria. Advirtió que las empresas brasileñas - en general - nunca se preocupaban con desperdicio porque no tenían competencia (por causa de los aranceles aduaneros) pero que "con los nuevos tiempos, quien no invierta en calidad, no sobrevivirá".

En febrero de 1991, el gobierno brasileño lanzó un nuevo instrumento, llamado Programa de Competitividad Industrial, que presenta varios incentivos para las empresas, entre ellos un proyecto de ley eximiendo de ciertos impuestos a la compra de máquinas y equipos nuevos, nacionales e importados.

Por su vez, en el ámbito académico y profesional, comienzan a surgir conferencias, seminarios y cursos sobre Calidad Total y Productividad, dirigidos a empresarios y ejecutivos en general. Es interesante anotar que Calidad Total no es importante apenas para industrias y sí también para agricultura y servicios. En este sentido empresas de transporte terrestre y aéreo, concesionarias de vehículos, reparticiones públicas, etc. también empiezan a aplicar los nuevos conceptos. Tal vez en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil (donde el autor actualmente trabaja) serán dictados en el 2º semestre de 1991 los primeros cursos curriculares sobre Calidad Total, uno sobre sus Principios Básicos, y otro sobre Metodologías de Aplicación.

En resumen, la justificativa de esta propuesta puede ser así condensada: Hoy día y cada vez mas en el futuro, las empresas tienen una única manera de garantizar su sobrevivencia y prosperidad: atender el mercado con bienes y servicios cada vez mas baratos y mejores. Estos dos aspectos, que antes parecían opuestos ahora se muestran complementarios, comprobando una vez mas un principio holístico, conocido en la Física como el principio de complementariedad de Bohr. La única forma de efectivizar esto es porintermedio de la **calidad total**. En particular, los países del Mercado común del Cono Sur deben estar atentos para que la potencialidad del Brasil, debido a su economía, parque industrial y población no se torne predominante y hasta hegemónica, teniendo

en cuenta que están saliendo adelante en términos de desarrollar los principios y las técnicas correspondientes a la Calidad Total.

Solo para complementar esta justificativa es importante registrar la palabra del presidente brasileño, Collor de Mello en oportunidad del lanzamiento del Programa Nacional de Calidad y Productividad en noviembre de 1990: "La revolución científica y tecnológica y la adopción de nuevos métodos de gestión (aquí se está refiriendo implícitamente al Control de Calidad Total) que están siendo aplicados en el mundo desarrollado, eliminan definitivamente las ventajas comparativas del pasado que estaban asociadas a materias primas, energía y mano de obra baratas. El nuevo paradigma internacional tiene como referencia la información y el conocimiento y no es por otro motivo que a cada día es mas difícil el acceso a las tecnologías de punta"... "El Programa Brasileño de Calidad y Productividad ejercerá papel decisivo en la reestructuración competitiva de la industria nacional. Vamos a provocar el choque de la eficiencia y de la calidad en todo el ambiente económico nacional. En un programa concebido de acuerdo con lo que hay mas actual en el campo de la calidad y de la productividad. El prevé acciones dirigidas para la concientización y motivación de los dirigentes empresariales, trabajadores y consumidores. Promueve el desarrollo de recursos humanos. Moderniza la infraestructura tecnológica y permite la articulación institucional entre el Estado, la industria y el sector de ciencia y tecnología".

Son palabras que los principales dirigentes políticos, empresariales y sindicales de países vecinos harían bien en meditar sobre ellos.

#### o PROPUESTA PRELIMINAR

A continuación, se presenta una propuesta preliminar relativa a la creación de un "Programa Nacional sobre Calidad y Productividad", basado parcialmente en el modelo brasileño y que consta de dos partes: una, relativa a la creación de un mecanismo rector de esta actividad y dos, el Programa propiamente dicho. Ambos aspectos son presentados, por su orden, a continuación:

##### 1. Creación del Consejo Nacional de Calidad y Productividad (CONACAPRO)

Este consejo deberá ser integrado en forma amplia, incluyendo el Gobierno, el clase empresarial, la clase trabajadora y los consumidores. Debido a su carácter interministerial, el Consejo deberá ser presidido por un funcionario del mas alto nivel de la Presidencia de la República, seguramente el Secretario General de la misma, completado por otros doce miembros, a saber:

a) Un representante de alto nivel de los Ministerios de Economía; Industrias; Ciencia y Tecnología (o similares), totalizando tres miembros.

- b) El Director del Instituto Nacional de Normas Técnicas y Metrología (o similar).
- c) Dos representantes de las Universidades Nacionales.
- d) Dos representantes de la clase empresarial.
- e) Dos representantes de la clase trabajadora.
- f) Dos representantes de los consumidores (y de la comunidad).

Las principales funciones del Consejo serán las siguientes:

- a) Definir la orientación básica del Programa Nacional de Calidad y Productividad.
- b) Establecer el Plan Director del Programa, así como su desdoblamiento operacional en términos generales.
- c) Coordinar la ejecución del Plano Director, introduciendo las variantes que se hagan eventualmente necesarias, así como corrigiendo los desvíos que puedan acontecer en la marcha del Programa.
- d) Evaluar los resultados obtenidos a través de una periodicidad determinada, semestral o anual.
- e) Divulgar los resultados obtenidos de forma amplia.

Aspectos mas detallados acerca del funcionamiento del Consejo serán establecidos en reglamentación específica.

## 2. Programa Nacional de Calidad y Productividad

**2.1 Conceptos básicos:** Calidad y Productividad, en sentido amplio, representan una nueva filosofía de gestión empresarial que tiene como objetivo, llevar todos los segmentos y niveles de la empresa a una percepción clara acerca de la necesidad imprescindible de producir bienes que satisfagan plenamente a los consumidores, no solo en términos de ajuste con las especificaciones técnicas y sí, con su duración, su necesidad real y su precio razonable, fruto de reducción de costos originados en el nuevo tipo de gestión. Esta percepción implica no solo en un compromiso mutuo de empresarios y empleados en todas las fases del proceso productivo, sino también que conduce a una relación diferente entre la empresa y el medio exterior. Ahora ella dejará de ser una isla o fortaleza y se transformará en un componente del ecosistema social, compartiendo los beneficios del trabajo con otros componentes del ecosistema, tanto internos (accionistas o propietarios, trabajadores) como externos (consumidores, comunidad tomada como conjunto, etc). En este sentido, la palabra **calidad** contiene implícito el concepto de que ella es considerada en sentido amplio. Por esto, utilizamos la expresión: **calidad (total)**.

## 2.2 Objetivo fundamental

Dar sustentación al esfuerzo nacional de modernización, por medio de estímulo, promoción y desarrollo de la calidad (total) y la productividad, de modo que se consiga aumentar significativamente la competitividad de los bienes y servicios que son producidos en todo el territorio de este país.

## 2.3 Desdoblamiento del Programa

Debido a la amplitud de la ingerencia de este Programa, es necesario dividirlo en seis subprogramas, a saber:

### 2.3.1 Concientización y motivación para la Calidad y Productividad

a) **Objetivo:** Promover la concientización y motivación para la Calidad y Productividad a todos los niveles.

#### b) Estrategias

o Promoción de campañas de divulgación, a través de los medios de comunicación para concientizar la población y motivar a los dirigentes empresariales y a la clase trabajadora, informando acerca de los principios básicos relativos a calidad (total) y productividad.

o Promover eventos e instituir premios destinados a movilizar los elementos productores, a todos los niveles y a reconocer las contribuciones positivas.

o Apoyar la realización de congresos, reuniones, simposios, conferencias y actividades similares que tengan relación con calidad (total) y productividad.

o Estimular la realización de estudios e investigaciones científicas que permitan conocer la realidad de la calidad y la productividad de la industria nacional.

o Estimular la redacción de folletos, libros, notas y material didáctico en general, relacionados con los principios básicos de calidad (total) y productividad.

### 2.3.2 Difusión y desarrollo de los métodos modernos de gestión empresarial

a) **Objetivo:** Estimular la difusión y el desarrollo de métodos modernos de gestión empresarial dirigidos para mejoramiento de la calidad (total) y aumento e productividad.

#### b) Estrategias

o Estimular la adopción por parte de las empresas de métodos modernos de gestión empresarial.

o Promover la difusión de métodos, sistemas y técnicas relativas a la gestión de la calidad (total).

o Apoyar la realización de estudios e investigaciones acerca de las metodologías usadas relativas a calidad (total) y productividad que procuren un perfeccionamiento de las mismas.

o Estimular la redacción de libros de texto conteniendo las principales metodologías de gestión empresarial relativas a calidad (total) y productividad.

o Apoyar iniciativas tendientes a la creación de consultorías dedicadas al objetivo principal de difundir los métodos de gestión relativos a calidad (total) y productividad.

### 2.3.3 Capacitación de recursos humanos

a) **Objetivos:** Promover la formación y capacitación en áreas relativas a la calidad (total) y la productividad.

#### b) Estrategias

o Promover la introducción de programas, disciplinas y seminarios sobre calidad (total) y productividad en los sistemas de enseñanza existentes en el país, especialmente a nivel universitario.

o Promover la capacitación de recursos humanos dentro de las empresas, a todos los niveles, así como en otros organismos sociales, con especial énfasis para Universidades, Institutos de investigación y asociaciones profesionales o técnicas, con vista a la formación de una masa crítica de multiplicadores de los conceptos básicos y de las aplicaciones metodológicas referentes a calidad (total) y productividad.

o Apoyar programas de post-graduación en el exterior, en las áreas en consideración.

Promover la integración entre empresas y centros de enseñanzas y de investigación (especialmente Universidades), procurando la creación de programas y actividades de estadías de alumnos y presencia de profesores en las empresas, así como de empresarios, ejecutivos y trabajadores en los centros académicos.

o Promover intercambios a nivel nacional e internacional entre entidades que actúan en áreas relativas a la calidad (total) y productividad, procurando una mejor capacitación de recursos humanos, así como a través de la cooperación mutua obtener resultados mas expresivos.

#### 2.3.4 Desarrollo de los servicios tecnológicos necesarios

a) **Objetivo:** Apoyar el desarrollo de la infraestructura de servicios de normalización técnica, certificación de la calidad, metrología, ensayos e información tecnológica.

##### b) Estrategias

o Apoyar la consolidación, ampliación y complementación de laboratorios metrológicos, de ensayos, certificación de calidad, normalización técnica y similares.

o Apoyar la difusión de actividades de normalización a nivel de las empresas.

o Estimular la implantación de bancos de datos acerca de confiabilidad de materiales, componentes y productos.

o Estimular la creación y consolidación de Centros de Información tecnológica.

o Promover la integración de sistemas de normalización técnica y de certificación de calidad con similares extranjeras.

o Promover estudios técnicos e investigaciones científicas sobre los asuntos contenidos en este ítem.

#### 2.3.5 Articulación institucional

a) **Objetivo:** Promover la articulación entre Gobierno, Empresas, Universidades, Centros de Investigaciones, Sindicatos y Organos representativos de los consumidores, teniendo como finalidad el desarrollo de la calidad (total) y de la productividad.

##### b) Estrategias

o Utilizar la capacidad financiera del Estado para estimular el desarrollo de la calidad (total) y de la productividad.

o Utilizar la capacidad de compra del Estado para promover el desarrollo de la calidad (total) y de la productividad.

o Promover a nivel de los grandes programas gubernamentales la adopción de requisitos de calidad (total) y productividad.

o Promover la articulación entre empresarios y trabajadores en cada unidad productiva, estimulando la utilización de principios y técnicas de calidad (total) y productividad.

o Promover la articulación de las empresas con sus parceros externos (proveedores, consumidores, comunidad tomada como conjunto, etc) a través de una visión ecosistémica, centrada en la calidad (total) y la productividad.

o Estimular a las entidades de clase (empresariales, sindicales, profesionales, etc) para que en esfuerzos sectoriales o conjuntos, contribuyan al desarrollo de la calidad (total) y productividad.

o Apoyar la creación y consolidación de entidades de orientación y defensa del consumidor, así como otras que sean representativas de la comunidad.

o Promover un papel mas activo por parte de las instituciones de enseñanza e investigación, sobre todo de las Universidades, en el sentido de que teniendo equipos técnico-científicos de alto nivel - por lo menos relativo - sean centros de discusión, difusión y expansión de principios y metodologías relacionadas con calidad (total) y productividad.

o Promover intercambios con entidades internacionales interesadas.

#### **2.3.6 Segmentación de la Calidad (Total) y Productividad**

**Objetivo:** Estimular el desarrollo de la calidad (total) y productividad en sectores específicos de la economía nacional, así como en las diversas regiones del país.

#### **Estrategias**

o Identificar sectores prioritarios y promover en ellos la formulación e implantación de programas específicos de calidad (total) y productividad, en los diversos temas previstos en los cinco ítems anteriores.

o Promover encuentros técnicos entre empresas y organismos especializados con la finalidad de formular proyectos setoriales.

o Promover la integración de proyectos de calidad (total) y productividad correspondientes a sectores afines o complementarios.

o Desarrollar proyectos de calidad (total) y productividad en sectores del Poder Público, especialmente los ligados a servicios esenciales, salud, educación y seguridad.

o Estimular el desarrollo e implantación de proyectos de calidad (total) y productividad en las Intendencias Municipales o Gobiernos Provinciales.

o Descentralizar la administración del Proyecto Nacional de Calidad y Productividad, instalando representantes del Consejo en cada unidad administrativa del país (provincia, departamento, etc).

o Apoyar la formulación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico de naturaleza setorial en calidad (total) y productividad.



#### 2.4 Administración del programa

El Consejo Nacional de Calidad y Productividad (CONACAPRO), según lo especificado en el numeral 1 de esta propuesta preliminar tendrá a su cargo la orientación básica del programa, así como el establecimiento del Plan director, debiéndose reunir mensualmente para el cumplimiento de sus funciones.

El Consejo deberá designar en su primera reunión el Coordinador Nacional del Programa, que trabajará a tiempo completo, efectuando las decisiones del Consejo y desarrollando otras actividades que sean establecidas en el reglamento respectivo. Será proporcionado a este Coordinador Nacional un equipo de asesores y auxiliares, en número y calidad adecuada a las necesidades del servicio respectivo.

El Consejo Nacional de Calidad y Productividad (CONACAPRO) designará asimismo los coordinadores de los subprogramas generales (numerales 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4 y 2.3.5) así como de los especiales, tanto sectoriales como regionales (numeral 2.3.6), a propuesta del Coordinador Nacional.

El objetivo de esta propuesta preliminar es apenas de crear una base de discusión para la formulación del documento final a ser enviado en la forma de decreto o de ley para la apreciación de las autoridades públicas competentes. Se sugiere - para esto - la creación de una Comisión Técnica integrada por representantes del gobierno, empresas privadas y trabajadores, completada con dos especialistas en el área de calidad (total) y productividad, que elaborarían aquel documento en un plazo no mayor a noventa días.



FAÇULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

DA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

BELO HORIZONTE - MINAS GERAIS

TELEX: 316587



EXCELENTÍSSIMO SR. PRESIDENTE  
DE LA REPUBLICA DE CHILE  
DR. PATRICIO AYLWIN  
-PALACIO DE GOBIERNO-  
SANTIAGO. CHILE



PALACIO DE LA MONEDA  
M 24 SEP 61 M  
RECEPCION  
DE DOCUMENTOS

PROF. JUVENIL  
SALA 3010

ARCHIVO



Ant. 91/19461

CBE 91/19461

07 OCT. 1991

Santiago de Chile, 3 de octubre de 1991

Señor

José A. Bonilla

Profesor Facultad de Ciencias Económicas (UFMG)

Departamento de Ciencias Administrativas

Rua Curitiba, 832 - Sala 1010

30.170 - Belo Horizonte - MG

Brasil

Estimado señor:

Por encargo de S.E. el Presidente de la República don Patricio Aylwin Azócar, tengo el agrado de acusar recibo de su carta de 20 de septiembre último, en la que da a conocer su proyecto "Programa Nacional Sobre Calidad Total y Productividad".

Saluda atentamente a Ud.

Carlos Bascuñán Edwards  
Jefe de Gabinete Presidencial

JRA/cjc

c.c.: Archivo Presidencial

Corr. Oficina Correspondencia