

# La búsqueda de la excelencia: El gran desafío de las empresas chilenas

Oswaldo Ferreiro\*

*La excelencia es un desafío real para el futuro de las empresas chilenas. Y no es sólo algo que tomar en serio porque suena bien, sino porque es la clave para que sean competitivas a nivel internacional y para enfrentar con confianza una siguiente fase de desarrollo; porque la excelencia no se refiere solamente a que los bienes o servicios que produce una empresa sean de gran calidad.*



En el mundo empresarial moderno, la competitividad, es decir, la capacidad de la organización para mantener sus clientes actuales y captar nuevos, es un elemento fundamental. Esta definición, en todo caso, no es sólo válida para empresas: puede ser extendida a otros tipos de organizaciones, incluso universidades. Ligada a la competi-


vidad está la rentabilidad de la empresa y sus posibilidades de perdurar y consolidarse en el tiempo.

Los pilares de la competitividad son la calidad y la productividad. La calidad hace que personas e instituciones originalmente “indiferentes” frente a los bienes y servicios producidos por la empresa se transformen en “clien-

tes potenciales”. Una alta productividad hace que dichos bienes y servicios sean producidos a un costo reducido y permite que el precio de ellos sea razonable, posibilitando que los “clientes potenciales” se conviertan en “clientes reales o efectivos”, que otorgan recursos a la organización. En el enfoque moderno de mejoramiento de procesos,


\* Profesor Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado. Ph.D. en Estadística, University of Wisconsin at Madison.

**MBA**  
XIV VERSIÓN




**UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO**  
LA UNIVERSIDAD JESUITA DE CHILE


- MBA que combina los últimos avances de la gestión de empresas con una sólida formación ética de los negocios
- MBA de la red Jesuita con más de 200 universidades en el mundo y 500 años de tradición educativa
- Destacado cuerpo académico, 75% profesores con Ph.D.
- Red de 475 egresados
- Clases intensivas: viernes y sábado cada tres semanas
- Alianzas internacionales con:



University of Notre Dame



GEORGETOWN UNIVERSITY



requieren, en este mundo globalizado, mejorar sus procesos permanentemente, trabajando con sus colaboradores (y buscando también el bienestar de éstos) e interactuando y aprendiendo constantemente de sus clientes.

Si bien hay claros avances, las empresas nacionales tienen una oportunidad de recorrer un camino importante en materia de competitividad. Pueden abocarse a diseñar una política más activa en innovación y obtención de patentes; a desarrollar estrategias de gestión en las que los trabajadores tengan un mayor protagonismo y a generar y aplicar una mentalidad de largo plazo en la que se privilegie la estabilidad y la constancia de propósitos más que el cambio por el cambio. En muchos casos se ha puesto demasiada expectativa en la adquisición de nuevas tecnologías, en desmedro de los elementos recién señalados. Es cierto, sin embargo, que se ha logrado un avance significativo en incorporar al menos parcialmente elementos de gestión moderna, como son la gestión por procesos, la mayor relevancia del trabajo en equipo y una mejor visión sobre las exigencias que conlleva la globalización.

Por esto es indispensable lograr un mejor desarrollo en las áreas deficitarias de las empresas para lograr enfrentar con mayor confianza una nueva fase de desarrollo. Desgraciadamente, esta nueva fase no aparece bien definida todavía en relación a los énfasis que el país desearía darle.

El futuro desarrollo de las empresas chilenas está condicionado en gran parte tanto por las prioridades que el país determine, como por mejorar su desarrollo en las áreas que hoy son deficitarias. En particular, necesitan una ma-

la búsqueda de la calidad y la productividad son objetivos casi equivalentes.

En un contexto globalizado como el actual, la competencia se incrementa no sólo para las empresas que desean conquistar mercados externos, sino también para las que tienen como meta el mercado nacional (en el cual participará año a año un número creciente de empresas de origen externo). Como de-

cía una publicidad hace algunos años, la globalización llega “sin moverme del escritorio”. De allí que no es suficiente sólo buscar un buen nivel de calidad, sino derechamente la excelencia, es decir, alcanzar procesos, productos y servicios con cero defectos y con plena satisfacción de los clientes. Tal como un estudiante que busca entrar a una universidad destacada y necesita un rendimiento óptimo, las empresas



yor dedicación a los llamados aspectos *soft*, es decir, aquellos relacionados con la motivación, compromiso y organización de los recursos humanos, o más bien, de las personas que son parte de la organización. Sin perjuicio de lo señalado, el tema del desarrollo es un tema país en el que las empresas deben colaborar, con responsabilidad social, y a la vez recibir de la sociedad en términos de incentivos, disponibilidad de personal con mayor preparación y mayor agilidad del Estado en su relación con las empresas.



**No es suficiente sólo buscar un buen nivel de calidad, sino derechamente la excelencia, es decir, alcanzar procesos, productos y servicios con cero defectos y con plena satisfacción de los clientes**



### 1. Búsqueda de la Excelencia

La búsqueda de la excelencia está lejos de depender solamente de metodologías y tecnologías (en las cuales también, por cierto, se apoya). Considera también gestión moderna (y con perspectiva de largo plazo) de las personas que se desempeñan en una organización. Una estrategia sostenida en un modelo de gestión con verdadero liderazgo, efectiva orientación a los clientes, gestión participativa e integrada de los equipos de trabajo (“las personas están en primer lugar”), mejoramiento permanente de procesos, Responsabilidad Social Corporativa tanto hacia el interior como hacia la comunidad y un análisis de resultados que abarque bastante más que la simple observación de la línea final de resultados del año (incluyendo tendencias), es clave para una “gestión de excelencia”, plenamente aceptada en la comunidad internacional de negocios. No en vano dichos elementos representan los criterios de evaluación de los premios nacionales, continentales e intercontinentales de la calidad y, en especial, del Malcolm Baldrige Quality Award (Premio Nacional a la Calidad de USA) y del Premio Europeo a la Calidad (organizado por la European Foundation for Quality Management). Estos últimos son

considerados los estándares mundiales en modelos para la búsqueda de la excelencia y la competitividad.

Las estrategias de búsqueda de la excelencia que redundan en la obtención de un mayor grado de competitividad requieren visión de largo plazo (usualmente escasa en nuestras organizaciones), sacrificar algunas potenciales ganancias de corto plazo para reinvertirlas en el mejoramiento de procesos y en el bienestar de colaboradores (logrando con ello una mayor identificación y compromiso con la organización), educar y entrenar permanentemente al personal (mucho más allá de los niveles actuales) e incorporar Responsabilidad Social Corporativa auténtica (que no tenga como única motivación el marketing que de ella se puede obtener). Por todo ello, el empresario y la empresa modernos son **inteligentes** cuando son correctos, buscan una relación honesta y comprometida con sus colaboradores, proveedores y clientes (a quienes buscan servir) e incorporan a su accionar un creciente compromiso por la calidad y la responsabilidad social. El Estado a su vez debe promover políticas semejantes y, primero que nada, practicarlas en sus organizaciones y sus directivos. Los líderes de uno y otro sector, gobierno y empresarios,

**EXCELENCIA ACADÉMICA  
en Ingeniería Comercial**

**1<sup>a</sup>**  
en profesores  
con postgrado

**1<sup>a</sup>**  
en profesores  
que investigan

**4<sup>o</sup>** mejor puntaje para  
Ing. Comercial entre  
Universidades Privadas

Revista Qué Pasa, Noviembre de 2007.

Entre Universidades Privadas.  
Fuente Ministerio de Educación.



deben ser reflejo de estas políticas, que en definitiva, están basadas en un conjunto de principios y valores.



**Las empresas necesitan una mayor dedicación a los llamados aspectos *soft*, es decir, aquellos relacionados con la motivación, compromiso y organización de los recursos humanos, o más bien, de las personas que son parte de la organización**



## 2. Elementos de la Gestión para la Excelencia

La Gestión para la Excelencia está integrada por nueve elementos fundamentales. Es importante recalcar en este punto, como decíamos previamente, que se está hablando de excelencia en el sentido literal (en relación a las expectativas del cliente) y no sólo de ciertos niveles de calidad (por altos que sean). Por ello, el adjetivo “fundamental” es utilizado aquí en el sentido de “indispensable”.

Los elementos fundamentales de la Gestión para la Excelencia son:

- **Liderazgo real y significativo de los directivos, gerentes, jefes y supervisores.** La gestión para la exce-

lencia debe necesariamente ser encabezada por los jefes. Su presencia de liderazgo, de ejemplo en el compromiso con el esfuerzo conjunto, es esencial y, desgraciadamente, muchas veces ausente en las empresas y organizaciones nacionales.

- **Orientación hacia la satisfacción de (todos) sus clientes.** La novedad de este punto consiste en la necesidad de tener la misma actitud en relación con los “otros” clientes de la organización: la sociedad en su conjunto y los trabajadores de la organización. En el caso de estos últimos, su “bienestar” es fundamental para alcanzar su compromiso y poder tender hacia la excelencia. Son así esenciales las buenas políticas en materia de seguridad y prevención de riesgos, capacitación (permanente) e incentivos y motivación del personal.
- **Valoración de las personas como componentes claves de la Empresa u Organización.** Este elemento es muy mencionado en las presentaciones de representantes de las empresas y en sus documentos de difusión, pero parece insuficiente su desarrollo en la práctica.
- **Planificación (global y de los detalles).** Habitualmente en nuestras empresas y organizaciones se realiza una buena planificación global de las acciones que se necesitan, es decir, se realiza una buena planificación estratégica. Sin embargo, no posee la misma calidad la planificación operativa, pues usualmente, por características culturales, somos inclinados a resultados inmediatos y de corto plazo.
- **Mejoramiento constante de la calidad y la productividad de los**

**procesos.** La necesidad de alcanzar una creciente competitividad conduce a incrementar la calidad (relación positiva con las expectativas de los clientes) y la productividad (valor de los bienes y/o servicios producidos en relación a los costos incurridos).

- **Trabajo en equipo como cultura de desempeño laboral.** El buen trabajo en equipo no es otra cosa que el buen desempeño de todos los integrantes de la organización en sus roles de proveedores y clientes internos (rol de proveedores y clientes con colegas de trabajo).
- **Desarrollo y uso de sistemas de información que posibiliten tomar decisiones basadas en datos.** Es indispensable contar con sistemas que permitan convertir datos en información y luego utilizar esta última en la toma de decisiones. Estos “sistemas” no son sólo un tema de “hardware” y “software” sino además de “mindware”, es decir de capacidad técnica para trabajar en esta área.
- **Aprender, aprender, aprender.** Las personas, las empresas y organizaciones deben tener una actitud permanente de aprender de los hechos, especialmente de las fallas en sus productos y servicios, que serán resultado de las fallas en sus procesos. Se debe obtener que esto se transforme en “cultura” de la organización.
- **Visión global, acción local, perspectiva de futuro.** Las empresas del siglo XXI necesitan mirar las oportunidades, problemas y desafíos del presente y futuro con una visión global, abierta al mundo, entendiendo sus diferencias. Al mismo tiempo, la acción deberá ser local, pensando en

la situación específica y en el momento y tiempo que ella corresponda.

A todo lo anterior se agrega la necesidad de crear y mantener una empresa basada en valores que la sostengan en el tiempo. Los enfoques modernos de gestión de empresas y las normas y estándares internacionales (ISO9000, ISO14000, premios nacionales y continentales a la calidad) muestran que los elementos señalados en este artículo son coherentes con la creación de empresas de clase mundial.

### **3. Sentido e Implicancias de la Responsabilidad Social Empresarial**

En la economía actual, globalizada e interconectada, la empresa se ve impelida a redefinir su posición y su actuar en la sociedad dando pie a la generación de un nuevo estilo (también se puede hablar de un “modelo”) de gestión correspondiente a la plena incorporación de la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Una organización con una conciencia plena en materia de RSE es coherente entre aquello que profesa y practica; se basa en un profundo respeto a todos y cada uno de sus integrantes, a su comunidad y a la diversidad de la cual forma parte.

El modelo de gestión generado por la aplicación de la RSE es resultado de la evolución ocurrida en los modelos de gestión de empresas en las últimas décadas del siglo XX y comienzos del siglo XXI. A mediados del siglo pasado interesaba a la empresa principalmente la producción (relacionada con la cantidad): la calidad de los productos era un aspecto importante pero secundario. La globalización creciente, asociada a

una competencia en aumento, obligó a una preocupación mayor por la calidad y también por los costos. De allí se llegó al interés por el mejoramiento permanente de los procesos, basando dicho mejoramiento en las personas, derivando en el modelo de Gestión de Calidad Total (TQM), en varias versiones. Luego se avanzó hacia calidad de la organización, con plena orientación al cliente. Hoy, la RSE, con su orientación a todos los stakeholders de una empresa (es decir a todos aquellos actores que participan directamente o reciben cualquier tipo de efecto de ella), significa un paso adelante muy importante en la línea de estos modelos de gestión modernos de empresas y organizaciones en general.

### **4. Desarrollo de las Empresas en el País**

En las últimas dos décadas las empresas chilenas han buscado y conseguido una mayor eficiencia en el uso de sus recursos y en la ejecución de sus procesos, pero en muchos casos sin incorporar suficientemente varios de los componentes que aseguran el éxito en el largo plazo. De este modo conspiran en contra de un desarrollo más exitoso de nuestras empresas una insuficiente inversión en las personas, expresada en bajos niveles de salarios, una pobre capacitación, un mal clima laboral y la falta de identificación de los trabajadores con la organización (producida por una gestión muchas veces inadecuada y no participativa), la baja orientación al cliente, el afán excesivo por obtener ganancias de corto plazo y la falta de compromiso de largo plazo de sus ejecutivos y directivos. En relación a políticas públicas que favorecerían un mejor desarrollo de nuestras empresas, se

hace indispensable una mayor inversión en investigación y desarrollo, en generación de patentes, en educación laboral y por supuesto en Educación Básica y Media (con aporte también de la comunidad empresarial ejerciendo Responsabilidad Social).



**La calidad de los procesos es herramienta fundamental para el éxito de la organización y su sustentabilidad en el tiempo. Es necesario que esta conciencia se internalice a nivel de los trabajadores**



En mi opinión, la actual estrategia de desarrollo es insuficiente. La necesaria nueva estrategia requerirá un grado mayor de creatividad, participación, compromiso, confianza en las personas, generosidad y, por cierto, visión de largo plazo. A la vez, requiere de un renovado proyecto país, superando una suerte de estado de “perplejidad”, que ya se va prolongando más allá de lo conveniente.

### **5. Triángulo de Joiner**

Las estrategias de búsqueda de la excelencia en las empresas y organizaciones deben tener como sustento conceptual el llamado “triángulo de

Joiner”<sup>1</sup>. Sus tres vértices son conciencia de calidad, trabajo en equipo y método científico:

- La primera componente está referida a la conciencia de encontrarnos en un mundo globalizado en el que la calidad de los procesos es herramienta fundamental para el éxito de la organización y su sustentabilidad en el tiempo. Es necesario que esta conciencia se internalice a nivel de los trabajadores; para ello, se requieren estrategias de gestión basadas en la colaboración, la participación, la capacitación y la efectividad del dicho que “las personas están en primer lugar en esta empresa”.
- Es necesario considerar el trabajo en equipo como “cultura de trabajo” en la organización. Ligada a ello, una estrategia “ganar-ganar” (presentada principalmente por William Deming, considerado por muchos como padre de las ideas modernas en el tema de la calidad<sup>2</sup>) (contraria a “ganar-perder”) entre propietarios ejecutivos y trabajadores; entre empresa y proveedores y entre empresa y clientes, resulta indispensable en el mundo moderno. Las estrategias basadas en el conflicto y la desconfianza llevan a menores niveles de calidad, productividad y competitividad. Las estrategias basadas en la colaboración y la confianza favorecen la formación y consolidación de empresas y organizaciones exitosas y perdurables.
- Finalmente, el mejoramiento permanente de procesos necesita ser efectivo (que logre los objetivos

buscados) y para ello requiere de metodologías, herramientas y actitudes coherentes asociadas a su utilización. A ello le llamamos “método científico”; su pilar básico es la toma de decisiones en forma ponderada, pausada y basada en datos.



**Las estrategias basadas en el conflicto y la desconfianza llevan a menores niveles de calidad, productividad y competitividad.**

**Las estrategias basadas en la colaboración y la confianza favorecen la formación y consolidación de empresas y organizaciones exitosas y perdurables**



La aplicación del método científico se trata de “darle el palo al gato” en los mejoramientos de procesos y de evitar dar “palos de ciego”. No requiere herramientas muy sofisticadas; muchas de ellas son muy simples y participativas, con lo cual ayudan a la motivación, compromiso y obtención de mejores soluciones (flujogramas, el Diagrama de Pareto, el Diagrama de Causa y Efecto). A la vez, incorpora criterios básicos para el mejoramiento

de procesos como, por ejemplo, uno de los más destacados (y muchas veces olvidado): la aplicación inicial de un eventual mejoramiento a **menor escala**, a manera de “prueba”, pues aunque esa mejoría haya funcionado en otros países o en otras empresas, no es previsible que necesariamente opere positivamente en nuestro país o en una empresa determinada debido a diferencias culturales. En indispensable adoptar el pensamiento de que las culturas no son superiores unas en relación a otras, sino sólo distintas. Las soluciones a los problemas no tienen el grado de objetividad que muchos les atribuyen: una mejor solución depende del momento, las circunstancias, las personas y la cultura en que éstas se encuentran insertas.

Los intereses de los diferentes actores en las organizaciones no son opuestos sino complementarios. El triángulo de Joiner es la base de las estrategias modernas de calidad y competitividad, que funcionan si están apoyadas en cimientos valóricos sólidos. Los modelos de excelencia, base de los premios a la calidad, expanden el triángulo de Joiner en criterios de enseñanza y evaluación.

## 6. Estrategias Seis Sigma

Otro tipo de estrategias, que son en la práctica derivación de dicho triángulo, es el denominado grupo de estrategias Seis Sigma. Las empresas chilenas, por ahora muy tímidamente, están comenzando a aplicarlas. La incompreensión de las estrategias en calidad, que ha causado que muchas empresas las conciban como “modas” que pasan,

<sup>1</sup> Joiner, Brian: Fourth Generation Management, The New Business Consciousness. Mc Graw-Hill, Inc., 1994.

<sup>2</sup> Deming, William: Calidad, Productividad y Competitividad, la Salida de la Crisis. Díaz de Santos, S.A., 1989.

**DIPLOMADO EN GESTIÓN DE LA  
INNOVACIÓN  
Y LA TECNOLOGÍA**

**ND**  
University of Notre Dame

- Doble Título con Notre Dame University de los Estados Unidos
- Clases intensivas viernes y sábado cada tres semanas
- Expertos extranjeros invitados.

Más Información: [magarcia@uahurtado.cl](mailto:magarcia@uahurtado.cl) · Teléfono: (56 2) 692 0289  
[www.uahurtado.cl/diplomados](http://www.uahurtado.cl/diplomados)

UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO  
LA UNIVERSIDAD JESUITA DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

conspira para su aplicación. Pero Seis Sigma es resultado de una evolución de estrategias en calidad, y no de una revolución. Sólo pone ciertos acentos que son efectivamente muy promisorios. Uno de ellos es la mayor relación de una estrategia de calidad con el resultado financiero del negocio. También lo es el énfasis en la reducción de costos en la ejecución de los procesos de la organización.

A la vez, sin embargo, las estrategias Seis Sigma están apoyadas en una alta conciencia de la importancia estraté-

gica de la calidad, de la necesidad del trabajo en equipo, de la participación de los diferentes actores, de la toma de decisiones basadas en datos y no en pareceres, del constante mejoramiento de los procesos -menor o sustancial, comúnmente denominado “reingeniería”-, y no de cualquier proceso sino especialmente de aquéllos críticos para los clientes, lo que requiere un diálogo permanente e intenso con estos, con aprendizaje por parte de la organización. Los elementos señalados también son componentes esenciales de TQM -Total Quality Management-,

concepto conocido en español como “Gestión de Calidad Total”, e inspirador de los modelos de los Premios Nacionales a la Calidad.

### 7. Pertinencia de los elementos especificados para las Pymes:

Es habitual que los modelos más importantes de gestión de empresas sean vistos principalmente como válidos para las empresas grandes. Pero ¿es necesario que las Pymes tengan un alto grado de búsqueda de la excelencia, al igual que las grandes empresas? ¿Pueden seguir estrategias similares?



**Las soluciones a los problemas no tienen el grado de objetividad que muchos les atribuyen: una mejor solución depende del momento, las circunstancias, las personas y la cultura en que éstas se encuentran insertas**



La respuesta a la primera pregunta es un categórico sí. Las Pymes están sujetas a las mismas reglas de mercado y globalización que todo tipo de empresa. La globalización les obliga a desarrollar estrategias de búsqueda de excelencia en sus procesos y en sus productos y servicios: su tamaño no es relevante. En cuanto a las estrategias

que pueden seguir, son las señaladas anteriormente, con adaptaciones, claro, que por lo demás se deben hacer para todo tipo de compañía.



**¿Es necesario que las Pymes tengan un alto grado de búsqueda de la excelencia, al igual que las grandes empresas? La respuesta es un categórico sí**



Un caso interesante de discutir en mayor detalle es el de incorporación de estrategias Seis Sigma en las empresas Pymes. Tales estrategias se caracterizan más por sus objetivos que por sus métodos específicos: el objetivo principal de una estrategia Seis Sigma consiste en optimizar los procesos críticos hasta un nivel de excelencia (3.4 partes por millón de oportunidades de defectos), más que centrarse en el uso de unas herramientas u otras. Por ello, en el caso de las Pymes será habitual el uso de un subconjunto de herramientas seis sigma, pero con los mismos objetivos. Más que en ningún otro tipo de empresa, el triángulo de Joiner puede guiar en ellas la implantación de programas de búsqueda de la excelencia.

## 8. Caminos a recorrer por las Empresas Nacionales

Las estrategias señaladas requieren, para un correcto desarrollo y aplica-

ción, de condiciones que las empresas chilenas deben reforzar y hacer suyas:

- Visión de largo plazo: poner la meta en los resultados y logros no tan inmediatos, encaminando políticas y decisiones en ese sentido.
- Pensarse a sí mismas como organizaciones conformadas por actores de intereses complementarios y no contrapuestos, y así favorecer estrategias de gestión más participativas.
- Impulsar la creatividad, incluyendo un cierto grado sano de entropía, y apoyarse en ambas para desarrollar innovación.
- Borrar las barreras ideológicas generadas en el siglo XX, generando un clima de mejor entendimiento entre personas, partidos políticos, gremios, sindicatos y, en general, entre todos los actores sociales.
- Colaborar fuertemente en la educación y el entrenamiento de sus trabajadores.
- Confiar en los diferentes actores, incluso los sindicatos.
- Colaborar a un desarrollo social más equilibrado en el país, apuntando a una mayor equidad en la sociedad.
- Reforzar el rol de los valores fundamentales de la persona como elementos inspiradores en la gestión.

En definitiva, la gestión moderna debe estar basada en modelos que se apoyen en una actitud de ganar-ganar y no en ganar-perder. Muchas de las actitudes habituales de toma de decisiones que se

realizan en nuestro país, están basadas en ganar-perder y, por consecuencia en un control excesivo más que en la confianza. De allí la relación conflictiva habitual entre proveedores y empresas clientes, entre propietarios y ejecutivos y trabajadores, y a veces incluso entre las empresas y comunidad. Las ganancias de largo plazo serán principalmente producto de la colaboración y el entendimiento entre las partes, sobre la base de reconocer intereses complementarios y no contrapuestos, apoyándose un diálogo auténtico que permita crecer en conjunto. Por cierto, la gestión moderna debe apoyarse en una antropología que concibe al ser humano como un ser relacional y más bien solidario que egoísta.

En las estrategias de ganar-ganar no hay sólo un interés económico sino también la posibilidad de una mayor realización personal. Finalmente, se busca que las personas puedan acercarse a la felicidad; dicha felicidad sólo se podrá aproximar en forma efectiva cuando nuestras decisiones estén apoyadas en una visión del ser humano (y una antropología) que corresponda a su constitución más íntima.

Los siguientes versos de Neruda en su "Oda a mis Obligaciones" (Navegaciones y Regresos, Editorial Losada S.A., Buenos Aires, 1959) pueden servir de inspiración en un esfuerzo renovador que las empresas nacionales y el país necesitan emprender:

*... yo trabajo y trabajo,  
debo sustituir tantos olvidos,  
llenar de pan las tinieblas,  
fundar otra vez la esperanza...*