

Premio Nacional a la Calidad

ediciones.especiales@mercurio.cl

Santiago de Chile, Miércoles 22 de junio de 2005



Los Pelambres
Esta empresa es la tercera del sector minero que es distinguida por la calidad de su gestión.

Página 3



Impuestos Internos
Por primera vez, desde que existe el premio, se galardonó también a un servicio público.

Página 4



Ministro de Economía
El titular de la cartera asegura que las buenas prácticas son esenciales para el desarrollo del país.

Página 6

En www.emercurio.com se encuentran todos los contenidos de esta edición.

ChileCalidad:

Reconocimiento a la gestión de avanzada

La importancia del Premio Nacional a la Calidad, otorgado por el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad "ChileCalidad", organismo dependiente del Ministerio de Economía, va más allá del reconocimiento público de quien lo gana. A través de él, quiere mostrar a las empresas los factores que deben considerarse para alcanzar una mejor gestión, y hacer de éste un país más competitivo.

SOLEDAD TORRES D.

La misión del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad ChileCalidad es clara: apoyar al país en la mejora de su competitividad con respecto al mundo, y así elevar la calidad de vida de sus ciudadanos. ¿Cómo lo hace? A través de la elaboración, promoción y aplicación de modelos, herramientas y prácticas de gestión innovadoras capaces de generar capacidades que eleven la productividad, calidad y relaciones laborales de una empresa. Sea ésta pública o privada. Y es en este marco, advierte el director ejecutivo de la entidad, Mario Alburquerque, que cobra gran importancia el Premio Nacional a la Calidad que entregan desde 1997.

"El objetivo del premio y del modelo que está detrás no es detectar cuáles son las mejores organizaciones del país, sino ofrecer una guía sobre lo que tienen que hacer, y qué factores deben considerarse para alcanzar una gestión competitiva. De ese modo, el premio sirve como una forma de difundir prácticas de gestión avanzadas".

La base de este premio es el modelo Malcolm Baldrige (USA), y considera 8 criterios para evaluar la calidad de la gestión de los postulantes: Liderazgo, Satisfacción de los clientes, Desarrollo de las personas, Planificación estratégica, Gestión de procesos, Información y Análisis, Responsabilidad social y Resultados.

"El objetivo es distinguir a organizaciones que han alcanzado una gestión de excelencia de acuerdo a patrones de exigencia, internacionales. Pero lo más importante es que los ganadores se transforman en modelos de gestión a seguir por otras empresas que pueden alcanzar ese horizonte, es por ello que se organizan conferencias técnicas, donde pueden compartir su experiencia y motivar a otros a hacer lo mismo", advierte Alburquerque.

Agrega que la idea es ofrecer una referencia acerca de cuáles son los factores que influyen en la gestión competitiva de una empresa, sea pública o privada, e independiente del sector productivo al que pertenece.



Des fueron los ganadores del premio en su versión 2004, Servicio de Impuestos Internos y Minera Los Pelambres. En el primer caso se destaca su aporte al desarrollo del país y las pymes, y en el segundo, su notoria responsabilidad con el medio ambiente.

El director ejecutivo de ChileCalidad explica también que no se trata de premiar el área de gestión de calidad de una determinada empresa, sino al conjunto de la organización, y es por ello que se consideran criterios que son globales. "Por lo mismo también se miden los resultados, es decir, no sólo qué se está haciendo para lograr mejoras, sino los resultados ya alcanzados. Si éstos son excelentes a lo

menos en tres años como para graficar que lo se está haciendo en gestión, está bien hecho".

Asimismo, añade que el modelo de gestión tras el premio opera sobre la base de la autoevaluación. Es decir, la propia organización podrá determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades sobre la base de los criterios y subcriterios que se establecen. De ese modo, podrá definir las áreas donde

debe mejorar y los pasos inmediatos que tiene que dar para seguir avanzando en su propia gestión.

Beneficios concretos

Una de las virtudes que se le reconocen al premio es el impulso que da a la modernización de las empresas. En este sentido, Alburquerque asegura que cuando una organización conoce el

modelo y se autoevalúa se está poniendo en contacto con referentes a nivel internacional, más exigentes y completos que una norma ISO 9000, y de esa forma puede ver hacia dónde debe ir. "En este ejercicio se toma conciencia de que hay una parte importante del camino que recorrer. Incluso, las empresas ganadoras, que han avanzado lo suficiente, se dan cuenta de que les queda para seguir avanzando en la calidad de su gestión".

"Y si de evaluaciones se trata, la de ChileCalidad es positiva. De 1997 a la fecha han premiado a trece empresas, lo que según Alburquerque constituye un valioso indicador de éxito para la institución y su labor de apoyo a la competitividad. En cuanto a los desafíos, agrega que es tarea permanente el difundir el premio, la posibilidad de ganar y de utilizar su modelo como referencia de la gestión de calidad. Advierte que más que buscar ganadores entre las grandes empresas desean potenciarlo entre las medianas y pequeñas, donde sólo se ha distinguido a dos compañías en estos años. "Es un desafío cada vez mayor el que también las pymes se vayan integrando al uso de herramientas de calidad para mejorar su eficiencia. Para ello trabajamos desde hace tres con la CORFO, en varios iniciativas que apuntan a apoyar que el sistema de fomento a las pymes se dirija a la utilización de estas herramientas".

Según explica, igual de desafiante resulta el desarrollo en Chile una cultura de la calidad. "Sólo tener que el país tienda a dejarse llevar por las modas, y que de alguna forma cuando imitemos con el modelo de excelencia inspirado en el Malcolm Baldrige muchos pensaron que los temas de calidad eran una moda más, pero no. "Por el contrario, se trata de un factor elemental de la gestión de cualquier organización. Y si Chile quiere llegar al desarrollo dentro de una generación tiene que recurrir a modelos de gestión de excelencia como base de esa estrategia. La ley es la marca, los paradigmas de funcionamiento, luego vienen las normas voluntarias, y después los modelos de excelencia que señalan el horizonte al cual es deseable llegar".

Una entidad pluralista

El Centro Nacional de Productividad y Calidad ChileCalidad se crea por decisión del Fondo de Desarrollo Productivo (1994) e inicia sus operaciones como Comité CORFO en 1996. Su objetivo era generar un movimiento nacional que desarrollara la productividad y la calidad como un impulso fundamental a la competitividad del país. Al igual que el Foro, se creó con un directorio que integra al Gobierno y a las principales organizaciones de trabajadores y empresarios como son la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y la Confederación de Producción y del Comercio (CPC), la han permitido impulsar un modelo de gestión que no resulta agresivo

para ninguno de los actores del proceso productivo.

Así, el directorio está conformado de la siguiente manera: Jorge Rodríguez, Ministro de Economía y Energía, Oscar Landerretche, CORFO; Arturo Martínez, presidente de la CUT; Ana María Muñoz, Juan Arce y Miguel Muñoz, representantes CUT; Hernán Somersville, presidente CPC; Pedro Lizana, José San Francisco y Jorge Rivas, representantes CPC; Josefa Escobar, directora nacional del Sencos; Carlos Álvarez, subsecretario de Economía; Cristián Palma, Ministerio de Economía; Juan Carlos Gutiérrez, CORFO, y Paula de Buen Nieto, del Ministerio del Trabajo.



Análisis y proyecciones:

¿Por qué es importante la calidad de la gestión?

A partir del Premio Nacional a la Calidad queda en evidencia que el esfuerzo en esta área no sólo hace empresas más exitosas, sino que contribuye a desarrollar la cultura de la calidad que el país necesita y el futuro nos exige.

No importa desde dónde se haga el análisis, la conclusión se repite: la gestión de calidad es fundamental en la competitividad de una empresa, y en el desarrollo al que Chile aspira. El igual de trascendente resulta el Premio Nacional a la Calidad y su modelo de excelencia, en tanto ponen el tema sobre la mesa y motivan a las empresas a autoevaluarse en su gestión. El vicepresidente ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Oscar Landemir, explica que la gestión de calidad se fundamenta en la aplicación de ciertos principios que permiten ordenar la administración de los procesos productivos, conocer las fortalezas y debilidades en distintos frentes, y llevarlos adelante de manera tal que se maximicen los recursos disponibles. "De ahí que la gestión sea en sí misma fuente de competitividad, y también la antecede a la innovación tecnológica".

En este sentido, Landemir sostiene que el Premio Nacional a la Calidad no sólo contribuye a la reputación de la propia empresa ganadora, sino a la facilitación para que otras discutan en ellas ejemplos reales de que la gestión de excelencia es posible también en Chile.

Igual de positiva es la evaluación de Hernán Somerville, presidente de la Federación de Producción y Comercio (FPC) respecto a la distinción. "Las empresas ganadoras representan una mirada

hacia el futuro en el tema de la calidad y un anhelo por el país, pues sabemos que nuestras empresas deben lograr un nivel de excelencia acorde con los tiempos actuales". Añade que es en este contexto que en la última década han ido ganando terreno los Modelos de Gestión de Excelencia como el que está detrás del premio chileno, que aportan una visión más integral de la organización, y en donde a la importancia a la satisfacción de los clientes se suma el liderazgo, desarrollo de recursos humanos y responsabilidad social como elementos competitivos a considerarse en forma una gestión de calidad.

"El modelo tras el premio es un sistema de diagnóstico de la situación actual de la gestión de la empresa. Ello a partir de un análisis que arroja como resultado un listado de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, debiendo la empresa hacerle cargo de estas últimas, en la búsqueda de las mejores prácticas para su solución. El modelo no entrega la solución, sino muestra donde están las debilidades para que sea la empresa, que conoce su negocio, quien decida cómo abordarlas", aclara Somerville. Joseph Ramos, decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile y presidente del jurado que otorgó el premio 2004, agrega que esta distinción permite tomar conciencia de que las empresas exitosas no son sólo las que son buenas en producción



Expertos coinciden en que si bien se ha ido tomando conciencia de la relevancia del tema gestión, Chile adolece de una cultura de la calidad. A mediados de los 90 había 50 empresas certificadas con normas internacionales, hoy son mil, pero todavía no es suficiente.

o tecnología, sino en todos los ámbitos de su quehacer. "Debemos tener una fuerte preocupación por los clientes, planificación estratégica, personal y responsabilidad social. Y el que contemos con ganadores como Minera Los Pelambres y el Servicio de Impuestos Internos dan fe de que son estándares alcanzables. No es fácil, pero posible".

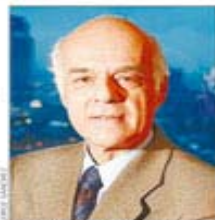
Carencias y desafíos

En CORFO y CPC coinciden en que si bien se ha ido tomando conciencia de la relevancia del tema gestión de calidad, Chile

adolece de una cultura de la calidad. A juicio de Landemir el esfuerzo hecho por promover el tema nos ha permitido avanzar, pero aún queda mucho camino por recorrer. "A mediados de los 90 había 50 empresas certificadas con normas internacionales, hoy son mil, pero no es suficiente. Por eso se ha hecho el cambio en los instrumentos de CORFO para masificar el proceso de certificación de conformidad, para que se usen las normas técnicas internacionales, Norma Pyme 2909 y todo lo que nos permita seguir adelante".

Por su parte, Somerville dice que para muchas empresas la tecnología de gestión es algo complejo, difícil y no disponible para ellas. El tema es, advierte, entender que el modelo se plantea como un desafío, y que debemos seguir sus directrices y el ejemplo de los ganadores del premio para así acercarnos a la excelencia en la gestión, y llegar a ser un país donde la eficiencia y eficacia son nuestros paradigmas. Ramos agrega que el premio puede ser un importante detonador del cambio cultural en gestión y calidad que el país requiere. "Lo que se premio está viendo es lo que hoy cuenta con gestión de punta, pero lo que se espera es que lo que actualmente es gestión de punta pueda ser mañana la norma general entre las empresas chilenas".

En cuanto a los desafíos, asegura que todavía en Chile la gran mayoría de las empresas son familiares y que su crecimiento exige profesionalizar la gestión. "Igual de básico resulta la preocupación por la satisfacción del cliente, lo que implica conocer sus necesidades para penetrar en los mercados. Así como el contar con estructuras de equipo más horizontales y flexibles, y el seguimiento, control e indicadores de gestión para saber exactamente en qué áreas están las fallas". Landemir aclara que sobre la base de estas carencias es que CORFO ha decidido trabajar en conjunto con ChileCalidad para promover el sistema nacional de la calidad, y colocar más recursos de apoyo público al esfuerzo privado



Joseph Ramos, decano de Economía de la Universidad de Chile.



Hernán Somerville, presidente de la FPC.



Arturo Martínez, presidente de la CUT.



Oscar Landemir, vicepresidente ejecutivo de CORFO.

por instalar las capacidades para hacer mejor gestión. "En este marco, se está trabajando en la creación de umbrales de logros en la materia, intermedios entre la Norma Pyme y el modelo del premio. La idea es usar los recursos de CORFO para estimular que las empresas instalen las capacidades necesarias para alcanzar esos umbrales, y de esa manera convertir el modelo de excelencia en un instrumento de fomento del mejoramiento continuo de la calidad".

Como desafíos, agrega que el foco debe estar en el mayor uso de las normas de gestión de calidad, técnicas e ISO 9000, y en el hacer de estos umbrales instrumentos verificables para establecer un procedimiento de apoyo con los instrumentos CORFO. "Es esencial también que cada vez sean más los sectores productivos

involucrados en el tema de la calidad, ya que al hacerlo aumenta la competitividad del país, que es sistemática. Nunca la logra una empresa por sí sola, si el resto del aparato no alcanza los niveles de eficiencia internacionales. Por eso la tarea a futuro es insistir en que se difunda más el uso de la gestión de calidad".

Bueno para el trabajador

Arturo Martínez, presidente de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), advierte que la gestión de calidad no sólo debe ser cosa de mayor productividad y planificación estratégica. Según explica, debe buscar superar la brecha de Trabajo Decente existente hoy en el mundo. Entendiendo esto, como aquella ocupación productiva que es justamente remunerada y que se ejerce en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humanas. "Todo esfuerzo que apunte en esa dirección, se debe traducir en beneficios para los trabajadores".

Agrega que el premio es un estímulo para el desarrollo de una gestión de calidad en esa dirección, y al mismo tiempo una forma de que las empresas se evalúen sobre la base de mediciones internacionales. "Esta distinción debe ser vista como un desafío y una meta por nuestras empresas. Sobre todo porque contribuye a la modernización de quienes fortalecen sus capacidades de gestión, lo que debiera traducirse en nuevas formas de hacer las cosas donde temas como incorporar la negociación colectiva efectiva, trato adecuado a los trabajadores o la exigencia de normas de calidad apropiadas a sus empresas subsistan, sean de gran relevancia".

Martínez agrega que la fuerte competencia actual obliga a nuestras empresas a asumir una cultura de la calidad y buenas prácticas, que se traduzca en una gestión productiva con un fuerte componente de Trabajo Decente, en especial las pymes, donde menos conciencia existe del tema. "Deben empezar a implementar los estándares con que las compañías extranjeras miden su calidad. Sin olvidar, eso sí, de la responsabilidad social y de contar con una mirada de más largo plazo".



El galardón es otorgado por un jurado constituido por personalidades del mundo académico y empresarial.

Sobre la postulación al premio

El proceso de postulación al Premio Nacional a la Calidad 2005 considera una fecha tope para la inscripción hasta el 15 de julio de este año, y entrega de documentos de autoevaluación hasta el 15 de septiembre de 2005. Los interesados deben obtener los documentos del proceso en www.chilecalidad.cl, y/o contactar a los profesionales de ChileCalidad en el correo premio.nacional@chilecalidad.cl. Este galardón es otorgado por un jurado constituido por personalidades del mundo académico y empresarial de nuestro país. Este jurado constituye la tercera instancia de evaluación, que es precedida por el trabajo de examinadores y un comité

de jueces integrado por profesionales expertos en los temas de gestión de calidad, que revisan en terreno y en diversos informes, las postulaciones al premio y otorgan puntaje de 0 a 1000 en los distintos criterios.

Parte de la labor de estos examinadores es entregar a la empresa postulante un Informe de Retroalimentación, en donde se le señalan las fortalezas, debilidades y áreas que deberían ser mejoradas para una gestión de excelencia.

En cuanto a las categorías de postulación, éstas son: Gran Empresa, Empresa Intermedia, Empresa Pyme, Servicio Público Nacional, Unidad Regional Servicio Público y Organización sin Fines de Lucro.

MinePro Chile nuevamente la ISO

Gracias a nuestro permanente enfoque por mejorar nuestros servicios, hemos logrado certificarnos en:

ISO 14001: 1996

MAINTENANCE OF MINING MACHINERY AND EQUIPMENT

OHSAS 18001: 1999

MAINTENANCE OF MINING MACHINERY AND EQUIPMENT

ISO 9001: 2000

ELECTRICAL MOTOR REPAIR AND DIPPER REPAIR

P&H
MinePro
SERVICES

WWW.MINEPRO.COM
mineprochile@phmining.com

SÓLIDO RESPALDO
RESPALDO DE CALIDAD

Minera Los Pelambres:

Producción y responsabilidad con el medio ambiente, una combinación insuperable

Esta empresa minera de cobre obtuvo el Premio Nacional a la Calidad 2004, en la categoría Gran Empresa. Entre sus méritos destacan su política de prevención de riesgos, respeto al entorno y gestión integrada de negocios.

POR ORIANA OLIVOS MARIN

No es casual que Minera Los Pelambres reciba el Premio Nacional a la Calidad 2004. Esta empresa, ubicada en la Cuarta Región, desde que pusiera su primera piedra el año 2000, tuvo una estrategia de desarrollo que buscó optimizar la productividad y la gestión, sin dejar de lado la responsabilidad social, los recursos humanos y el medio ambiente.

Así lo ha confirmado el propio Centro Nacional de Productividad y Calidad ChileCalidad, organismo que entrega el galardón. "Se trata de una compañía, que junto a otras, está dando ejemplos de cómo compatibilizar los buenos resultados productivos con la preocupación de mejorar su gestión, la calidad de vida de los trabajadores, la satisfacción a sus clientes y el entorno donde se inserta".

Dice el gerente general de Minera Los Pelambres, Jorge Gómez, que es el mayor megaproyecto ejecutado por el empresariado chileno y su dotación actual asciende a 2.500 empleos permanentes, de los cuales el 60 por ciento es ocupado por trabajadores locales.

Esta compañía también ha sido calificada como el primer proyecto minero privado en Chile que se ha desarrollado con capitales mayoritarios nacionales (Antofagasta Minerals, 60%; Nippon LP Investment, 25%; y Mitsubishi Materials LP Holding BV, 15%). La inversión inicial fue aproximadamente de 1.360 millones de dólares y lo más relevante es que la gestión profesionalizada de los recursos adicionales en el periodo 2005-2007.

Debido a su crecimiento, hoy se sigue ampliando. Ya inició los trabajos del Proyecto Integral de Desarrollo, cuyo fin es explotar el total de las reservas identificadas que equivalen a 2.100 toneladas de mineral. Esta gran inversión implicará miles de empleos adicionales en el periodo 2005-2007.

Explica el ejecutivo que la iniciativa en cuestión consta de dos fases. La primera consiste en explotar el total de las reservas autorizadas ambientalmente. Y, para ello se requiere, como obras principales, la construcción del tranque El Mauro y el sistema de transporte de relaves y de circulación de aguas industriales.



Según los ejecutivos de Los Pelambres, la distinción obtenida les reconoce el que cuentan con un modelo de gestión empresarial del más alto nivel, y eso los hace sentir satisfechos.

Para concretar esta etapa se comenzaron a ejecutar las obras tempranas, como la construcción de caminos de acceso a lo frentes de trabajo y, además, se inició la implementación de los distintos compromisos ambientales.

Todo un desafío. Ya que solo en la primera fase la minera ha tenido que preparar laboralmente a 1.200 vecinos con el propósito de que puedan encontrar empleo en las obras que se realizan. "Hoy ya tenemos 500 personas trabajando. El proyecto Mauro contempla una inversión aproximada de US\$ 460 millones, con tres años de obras y dotaciones promedio superiores a las 2.000 personas durante este periodo. Respecto de la segunda fase de nuestro desarrollo integral, la empresa ya cuenta hoy con los estudios para las alternativas de aumento de la capacidad de tratamiento, por lo que se podría tomar una decisión próximamente".

Protección ambiental

El gerente general de la compañía asegura que Minera Los Pelambres fue uno de los primeros proyectos aprobados bajo el reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental de 1997. "Y desde su inicio esta compañía ha debido hacer suyas las medidas comprometidas como una variable más de la gestión de toda la organización".

Según ChileCalidad, la empresa

desde que comenzó su operación cuenta con un sistema integrado de calidad, ambiente, seguridad y salud. Por ejemplo, la totalidad de los trabajadores han sido capacitados en este sistema, creando una actitud preventiva y una cultura de protección a las personas, el medio ambiente y a las instalaciones.

Muchas obras ha llevado a cabo la compañía para cuidar el medio ambiente. Solo unos pocos ejemplos. Construyó un túnel de desvío del río Curruen, cuyo fin es preservar la calidad y cantidad de agua aun en eventos de alta escorrentía. La iniciativa que costó nada menos que US\$ 47 millones permite que el agua superficial captada en la confluencia de los esteros Pelambres y Puquén se desvíe al cauce aguas abajo del muro de arenas del tranque Quilayes.

Así como la medida anterior, Los Pelambres cuenta con proyectos para controlar el drenaje ácido en botaderos estériles; sistemas de bombas para la recirculación total de aguas claras, del tranque de relaves a la planta concentradora, y caminos costeros con estándares para tránsito pesado, que unen la Ruta 5 Norte con la Laguna Condral.

Dice el ejecutivo que entre los principales programas desarrollados por Minera Los Pelambres, que forman parte de su compromiso ambiental, está el de restauración de cerca de 100 hectáreas forestales afectadas



La empresa ha llevado a cabo varias obras para cuidar el medio ambiente.

por la construcción del tranque Los Quilayes. Junto a esto, se determinó excluir algunas zonas geográficas de la operación minera, protegiendo y conservando su flora y su fauna autóctonas.

Capacitación permanente

Pero el Premio Nacional a la Calidad no solo obedece a méritos del cuidado del medio ambiente.

También la empresa generó iniciativas de prevención de riesgos y para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. En este camino, se propuso la tarea de identificar y reducir los riesgos en cada proceso, pero sobre la

base de fomentar una cultura en todos los estamentos organizacionales.

"Esta cultura se sustenta en una capacitación permanente del personal y colaboradores, su involucramiento diario y en una gestión mediante sistemas auditable de información y control que satisfacen los más altos estándares de la industria", afirma el gerente general Jorge Gómez.

La capacitación es obligatoria e incluye lo siguiente: un programa de inducción general (CAS); cumplimiento del D.S. 40, Art. 21; el principio "derecho a saber", para todo cambio de trabajo o actividad. Y otros cursos sobre

riesgos específicos, especialmente diseñados para quienes laboran en las áreas productivas de mina y concentradora.

Estas actividades, entre otras cosas, se llevan a cabo con la asistencia de relatores de empresas colaboradoras especializadas. También se imparte capacitación de otros temas de interés sobre accidentes del trabajo, Ley 16.744, Decreto 594; riesgos eléctricos; primeros auxilios; y manejo de incendios. Estas actividades se extienden también a miembros de la comunidad.

A todo nivel

Según la empresa, la participación activa de trabajadores en la identificación de factores de riesgos fluye a través de canales formales establecidos, como los reportes de incidentes y de no conformidades. "Este mecanismo está abierto a todo el personal en el Sistema de Información Corporativa de Gestión de Riesgos (SIGRI) disponible en internet. Asimismo, se realizan diversas tareas en forma sistemática como encuestas de percepción por áreas, dirigidas por el área de recursos humanos; talleres CAS; de actualización de riesgos y de comités paritarios; equipos naturales de trabajo; presentación de casos por dirigentes sindicales, y las observaciones hechas en las pilas de relaves, lo que a su vez es canalizado a través de los trabajadores con sus gerentes respectivos".

No desvinculado de lo anterior, Minera Los Pelambres también ha desarrollado un sistema relacionado con la salud ocupacional, la higiene industrial y la salud pública. "Nuestro objetivo primordial es que estas iniciativas sean de carácter permanente. La base de acción es el modelo de Promoción y Prevención de la salud, que está inserto en los pilares estratégicos y en la política de calidad y riesgo de la empresa, e incluye toda su organización, desde el nivel gerencial hasta los trabajadores", comenta Jorge Gómez.

Esta estrategia contempla, entre otros aspectos, un plan maestro que involucra a 543 trabajadores propios y sus respectivas familias, además a 1.719 funcionarios de entidades colaboradoras. En este contexto, la calidad de vida al interior de la empresa es parte central de la gestión Minera Los Pelambres.

Los ejecutivos de la minera están muy satisfechos. "El Premio de Calidad que obtuvimos en 2004 reconoce que contamos con una visión y una gestión de empresa que, como la gran minería, puede hoy ofrecer un acercamiento a modelos de gerencia en diversos frentes de una organización. Y esto si que es un gran logro en el escenario de la globalización".

Merecido galardón para la gran minería

Minera Los Pelambres fue evaluada por un jurado riguroso que se basó en parámetros internacionales sobre calidad y gestión.

Orgullosos y satisfechos se encuentran quienes laboran en la Minera Los Pelambres, esto después de que la empresa reciba en una ceremonia oficial el Premio Nacional a la Calidad 2004. Galardón inspirado en el modelo de gestión norteamericano Malcolm Baldrige, y que ha distinguido a trece empresas desde 1997. Entre ellas, Minera Los Pelambres.

Según el gerente general de la compañía, Jorge Gómez, el jurado de este último certamen seleccionó a los ganadores sobre la base de un modelo de excelencia muy exigente, de uso internacional, que permite realizar un diagnóstico detallado y preciso de la gestión de la empresa postulant.

Criterios de selección

El ejecutivo explica también que la compañía fue galardonada por el jurado sobre la base de criterios bastante específicos, y de exigencia internacional. Según dice, la empresa debía contar, a la fecha, con una estructura organizacional plana y flexible, que privilegiara la creatividad y el empoderamiento individual y colectivo en la toma de



En la premiación destacaron varios aspectos de la gestión de Los Pelambres que explican su distinción.

decisiones. También tenía que poseer un fuerte liderazgo en la dirección superior, que le permitiera desplegar sus definiciones organizacionales (misión y valores) y decisiones al interior de toda la empresa.

Otra premisa que supone el modelo y el desafío era el hecho de que la organización contara con un modelo de planificación estratégica, planes de negocios y toma de decisiones con el fin de medir y

controlar el desempeño en forma continua y sistemática. Además, la entidad que otorga el galardón, consideró la cercanía y la capacidad de respuesta de la compañía con sus clientes y su sólido compromiso con la

comunidad local y el medio ambiente.

Comenta el gerente general de Minera Los Pelambres que en el gran desafío de llevar adelante un proyecto minero de alto alcance ha habido un trabajo y un aprendizaje de gran magnitud. "Nos hemos esforzado por adoptar e innovar en las mejores prácticas de la industria, compartiéndolas con cientos de empresas colaboradoras que trabajan integradamente al negocio. Así, a través de una organización altamente preparada y comprometida, con un trabajo sistemático y en equipo, hemos llevado adelante la estrategia a la acción. Con ello, hemos asegurado el cumplimiento de nuestras obligaciones, en un marco de responsabilidad social que reconoce el interés de los inversionistas y del país".

Pero este premio de calidad en ningún caso significa hacer un alto en el desarrollo de Minera Los Pelambres. Al contrario, implica, dicen sus ejecutivos, mayores desafíos y responsabilidades. El objetivo de mantener la calidad en todas las áreas es una labor de todos los días que no parará mientras existan faenas y explotación minera.

Juan Toro, director del Servicio de Impuestos Internos:

"Nuestra modernización ha sido un pilar de la economía nacional"

Juan Toro, director del Servicio de Impuestos Internos (SII) reconoce que la empresa ha dado un gran salto en la modernización de sus servicios. Y por ello ha sido reconocida con el Premio Nacional a la Calidad. "En consecuencia, cuando postulamos a este premio, buscamos someternos a una rigurosa y exigente evaluación externa de nuestra gestión como institución pública, que apunta a cumplir con calidad su misión y apoyar con ello el desarrollo económico del país."

En este sentido, plantea el ejecutivo, "el recibir esta distinción es un buen reconocimiento a nuestra gestión y al hecho que como institución pública desarrollamos management de alto nivel en las diversas dimensiones estratégicas que este comprende".

Comenta Juan Toro que el premio evalúa la gestión de empresas y organizaciones públicas y privadas en dimensiones estratégicas. "Esta evaluación, que comprende visitas de un equipo multidisciplinario a las empresas y organizaciones postulantes, aplica gestión metodológica a la utilidad en Estados Unidos, Japón y Canadá para otorgar sus respectivos premios nacionales a la calidad, Malcolm Baldrige, Deming y Premio Canadense a la Excelencia. "Se sabe que el SII ha modernizado mucho sus servicios, ¿qué parámetros usó para lograrlo?"

"El Servicio ha tenido en su larga historia una vocación modernizadora entre las instituciones del Estado. Durante mi gestión hemos impulsado los servicios de gobierno electrónico que permiten a los contribuyentes completar todo su ciclo de cumplimiento tributario en nuestra oficina virtual en internet www.sii.cl. La visión que perseguimos apunta al desarrollo de una administración tributaria on line con uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). La idea es que los contribuyentes puedan no sólo cumplir de manera más simple, expedita y a menor costo, sino que al hacerlo también se les facilite y modernice la administración de sus negocios."

Larga historia

¿A quiénes beneficia más el sistema?

"A las micro, pequeña y mediana empresa, las que pueden ver armonizado su cumplimiento tributario con el desarrollo de sus negocios en una plataforma tecnológica moderna que les ayuda a ganar eficiencia, productividad y competitividad."

Dice el ejecutivo que más allá de su deber fiscalizador, al SII se lo reconoce por su aporte al desarrollo del país, especialmente al posibilitar que las pymes puedan entrar al sistema en forma ordenada y eficiente. Eso le valió el Premio Nacional a la Calidad 2004 en la categoría servicio público.



Todo profesional que ingresa al SII debe pasar por un periodo de inducción con el fin de asimilar materias de alta complejidad.

mejorando fuertemente en formalización e inserción ordenada en la economía.

Juan Toro plantea que la ventaja de esta apuesta estratégica en el uso eficiente de las TIC es que los límites tradicionales entre mundo desarrollado y subdesarrollado cambian. "Con orgullo puedo comentar que en la reciente reunión de directores de administraciones de impuestos de países miembros de la OCDE, a la cual fuimos invitados, se nos señaló que nuestros servicios de gobierno electrónico para el cumplimiento tributario están entre los más desarrollados del mundo. Y gracias a la opinión que se tiene de lo que en Chile hacemos es que nos invitaron a participar en el grupo de trabajo de servicios al contribuyente dependiente del Foro de Administración Tributaria y del Centro de Política y Administración Tributaria de este organismo."

"Después de recibir el premio, ¿qué balance hace de lo que significó para la empresa y sus

trabajadores?"

"Para todo el equipo del SII, recibir el Premio Nacional a la Calidad es motivo de mucho orgullo. Pero a la vez es también una gran responsabilidad. Orgullo, por cuanto es un reconocimiento a un esfuerzo sostenido que pone cada uno día a día en función de mejorar e innovar en la gestión de la institución. También se ha asumido con mucha responsabilidad por cuanto constituye un desafío para seguir mejorando en forma continua y hacer del SII una institución pública modelo, que aporte a la modernización de la administración pública, al desarrollo del gobierno electrónico y, en definitiva, a un Estado más eficiente, transparente y al servicio de los ciudadanos."

¿Cuánto demoró modernizar todo el sistema? ¿Qué obstáculos tuvieron que vencer?"

"Nuestra modernización tiene varios años. Ha ocurrido en distintas administraciones. Hay son tres los pilares estratégicos que guían nuestra gestión: facilitar el cumplimiento tributario, hacer administración tributaria contribuyendo al desarrollo económico y fortalecer la capacidad y control fiscalizador. Todas nuestras acciones, programas e innovaciones deben reflejarlos."

¿Se podría decir que hoy el SII aplica el mejoramiento continuo en sus procesos para que los saldos dados se vayan consolidando?"

"Efectivamente. Estamos siempre mirando los principales procesos de cumplimiento tributario y de fiscalización de dicho cumplimiento. Todo, con la perspectiva de hacerlos más eficientes, en simplicidad y costos de cumplimiento, y más eficaces en el control del incumplimiento. Los impuestos están vinculados al desarrollo de actividades económicas y particularmente para las empresas más pequeñas, el cumplimiento tributario simple y ordenado les ayuda a manejar sus negocios también en orden, generando una armonía virtuosa entre cumplimiento y eficiencia de negocios."

¿Qué rol cumple aquí el funcionario de SII? ¿Es especializado en ciertos temas?"

"Las personas son el recurso esencial en el SII. Detrás de cada interacción, servicio, asistencia al contribuyente, acción de fiscalización, atención de consultas o capacitación a contribuyentes, hay equipos de distintas disciplinas que atienden los diversos requerimientos de los contribuyentes. En nuestro caso, la calidad de nuestros servicios se experimenta y mide en la interacción entre el contribuyente-ciudadano-gerente económico y nuestro personal. Dado lo diverso del cumplimiento tributario, la asistencia y el control necesario para su mejoramiento, el equipo del servicio es multidisciplinario con un alto grado de especialización y capacitación. La atención al



Juan Toro, director del Servicio de Impuestos Internos (SII).

Los grandes desafíos

Comenta Juan Toro, director del Servicio de Impuestos Internos, que la institución seguirá impulsando el cambio hacia un ciclo de cumplimiento tributario enteramente electrónico. "A través de ello ayudamos a los agentes económicos, no sólo a facilitar sus trámites tributarios, sino a descubrir las bondades y ventajas de incorporar las TIC a su quehacer de negocios y aumentar productividad y competitividad en su materialización. Así, colaboramos a la inclusión digital y a cerrar la brecha tecnológica y de educación en tecnologías de información que tenemos como país y que nos separa aun de los países desarrollados. Como institución, aspiramos a consolidarnos en el selecto grupo de las mejores administraciones tributarias del mundo."



Más que un ente fiscalizador, el Servicio es reconocido por ser impulsor de tecnologías de la información.

contribuyente no sólo se enfatiza en las áreas más directamente vinculadas a procesos masivos de atención, sino que forma parte de la capacitación transversal de todas las áreas."

Los nuevos funcionarios les hacen un proceso de inducción para que tengan el expertise necesario.

Todo profesional que ingresa al SII debe pasar por un periodo de inducción, el cual puede prolongarse hasta casi cuatro meses en el caso de los futuros fiscalizadores. Los leyes tributarias tienen, en general, un alto grado de complejidad y, en consecuencia, para su correcta aplicación se requiere comprenderlas adecuadamente. Por otro lado, los diversos procesos y tipos de fiscalización que el SII realiza tienen también especificidades bien definidas, procedimientos y derechos de los contribuyentes que deben respetarse en todo momento. Una vez que se cumple esa capacitación, hay otros tres meses de pasarlos en las

unidades operativas donde, finalmente, los profesionales se desempeñarán.

Impulsor de tecnología

¿Qué lecciones les dio el hecho de haber modernizado la institución en beneficio del sistema tributario chileno?"

"Cuando se dispone de una visión, una misión, objetivos precisos, metas evaluables, recursos humanos capacitados, compromisos, capacidad de ejecución y logros tangibles, es posible alcanzar logros que en principio pueden parecerse muy difíciles. Hay muchos servidores públicos que están hoy en el esfuerzo de mejorar la gestión de sus instituciones, y esto es un aspecto clave para el progreso de los países. Está demostrado que una buena institucionalidad impacta positivamente en el desarrollo económico. Por ello, debemos seguir poniendo nuestros esfuerzos y el de todos los funcionarios que integran las instituciones públicas en hacer las

cosas bien."

Agrega Juan Toro que en el caso del SII, como institución de servicio público, es una obligación corresponder de esta forma a la madurez y responsabilidad en el cumplimiento tributario que demuestra la gran mayoría de los chilenos. Comenta el ejecutivo que muchas veces se reduce el quehacer del SII sólo a la dimensión fiscalizadora. "Sin embargo, hoy podemos decir que es reconocido por su contribución en distintos ámbitos, especialmente el de impulsor del uso de las TIC en el país. Hoy, también la eficiencia en el ámbito fiscalizador se mira de otra forma, dada la gran contribución al mejoramiento de la competencia del entre los agentes económicos, al mostrar el país mayores niveles de cumplimiento y menores niveles de evasión que son producto de un mayor cumplimiento voluntario, dada las facilidades implementadas por el SII y también por su mayor eficacia de control."

RFP
LOGÍSTICA

ROJAS
TRANSPORTES

"Aportando la estrategia y las soluciones a la cadena de Abastecimiento"

Felicitan a Minera Los Pelambres en la obtención de premio Nacional a la Calidad

Gerdau Aza, Bansander AFP y Clear Signs:

Empresas dignas de ejemplo

Si hay algo que comparten estas empresas es el estar conscientes de la importancia de la gestión en el éxito de una compañía. No en vano todas han sido distinguidas con el Premio Nacional a la Calidad, y se han constituido en ejemplo y motivación para muchas otras.

Bansander AFP

Premio categoría Gran Empresa 2000 Premio Iberoamericano a la calidad 2001

Bansander AFP es una empresa que se ha distinguido por el positivo resultado en su gestión, y muestra de ello es el haber sido distinguida en 2000 con el Premio Nacional a la Calidad y un año más tarde con el Premio Iberoamericano a la Calidad. Según Andrés Castro, gerente general de la compañía, desde que nació la empresa se decidió brindar a sus clientes una oferta de valor basada en tres pilares fundamentales: precio competitivo, rentabilidad competitiva y liderazgo en el servicio a clientes. "Desde un comienzo buscamos métodos para evaluar nuestro liderazgo, y en esa búsqueda nos encontramos con el modelo Baldrige y este premio". Cuenta que postularon por primera vez en 1997 para obtener retroalimentación respecto a cómo lo estaban haciendo, y volvieron a hacerlo en 2000, esta vez con la esperanza de ganar. "Las encuestas de clima, mediciones de satisfacción de clientes y de nuestra imagen en el mercado de AFP siempre nos indicaron que fuimos por el camino correcto, y eso nos invitaba al deseo de poder demostrarle de alguna manera a los clientes en forma concreta que hacíamos bien las cosas".

Castro explica que el tema de calidad de gestión era y es vital para la empresa. "La única forma de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes es escuchándolos y poniendo el mayor esfuerzo en cumplirlos, para ello hay que alinear a todo el equipo y procesos de negocio. Así podremos realizar nuestras actividades en



Han puesto en el centro de su gestión la satisfacción de los clientes.

forma eficiente y eficaz, y tratando de mejorar día a día. De eso se trata la calidad".

Acercar del premio, asegura que los energizó y satisficó profundamente, ya que reconocía años de esfuerzo y los motivaba a continuar desarrollándose como empresa y como personas. "Fue un triunfo de todos, pues entendimos que la calidad surge de toda la empresa, gestionando como equipo propuestas de valor para los clientes y rentables para los accionistas".

Y sobre el Premio Iberoamericano a la Calidad que recibieron en 2001, sostiene que se trató de una gran oportunidad para demostrar que no sólo hacían bien las cosas a nivel nacional, sino que también estaban en buen pie a nivel internacional. A cinco años del primer reconocimiento, Castro destaca como

la principal lección el descubrir que la idea que tenían de ser un equipo de trabajo unido, alineado y enfocado a la satisfacción de sus clientes era un hecho concreto, demostrable y valorable. Y precisamente eso es lo que los ha motivado en estos últimos años a postular también al premio Great Place to Work, en donde han estado por dos años consecutivos entre los 10 mejores.

"Esperamos que este enfoque y forma de hacer las cosas nos permitan llegar a ser la mejor AFP en Latinoamérica, actualmente somos la única que está certificada ISO 9000 globalmente. Nuestro gran desafío en tema de gestión es seguir dentro de los 10 mejores empresas para trabajar en Chile y estar también entre las primeras del índice Nacional de Satisfacción de Clientes", concluye Castro.



Andrés Castro, gerente general de Bansander AFP.

Gerdau Aza

Premio categoría Gran Empresa 2000 Premio Iberoamericano a la Calidad 2002

Hermann von Mühlendroff, gerente general de la compañía productora de acero Gerdau Aza, dice que cuando escucharon hablar del premio les pareció una buena herramienta de gestión, y decidieron postular en 1996 fuera de concurso, con la idea de recibir el informe de retroalimentación para saber cómo estaban. "A partir de eso empezamos a trabajar con el Centro Nacional de Productividad y Calidad sobre la base de sus parámetros, y nos capacitamos para autoevaluarnos a fin de ir construyendo un mejor modelo de gestión para la compañía". Eso los llevó a perfeccionarse en los ocho criterios que contempla el modelo, logros que fueron midiendo con autoevaluaciones semestrales, y que los dio la confianza para postular y ganar el Premio en la categoría Gran

Empresa en 2000.

Al respecto, el ejecutivo dice que el mayor logro no está tanto en el galardón, sino el poder implementar el modelo para gestionar la compañía. "Además, al ganar surgió una mística muy fuerte entre todos los empleados, nos sentimos más afianzados como equipo y como empresa. Todos y cada uno sintió mucho orgullo que nos motive a seguir mejorando". Agrega que el mérito no fue sólo de los ejecutivos, sino de todo el personal. "Siempre hemos sido una compañía de manejo muy abierto, con gran compromiso y lealtad con su gente, y al ganar Gerdau Aza todo su gente ganó".

Para los reconocimientos no terminaron ahí. Dos años más tarde, en 2002, la empresa fue distinguida con el Premio Iberoamericano a la



Hermann von Mühlendroff, gerente general Gerdau Aza.

Calidad. "Nos pareció importante seguir midiéndonos en instancias superiores, y decidimos postular. Al ganar, la sensación de orgullo y la mística alcanzada fueron las mismas".

Y si de lecciones se trata, el gerente de Gerdau Aza asegura que la más importante tras los premios recibidos es que para que una empresa sea exitosa requiere individualmente de un modelo de gestión de excelencia. Agrega también que sienten un gran compromiso con la motivación de otras tantas compañías que no han sabido valorar el tema de la gestión, en especial con las pymes. "La calidad en la gestión no es algo privativo de la gran empresa, es un gran desafío y una obligación para las pymes que quieren ser competitivas y sobrevivir en un mercado cada vez más exigente".

Acercar de los desafíos futuros, el ejecutivo sostiene que el mayor de todos es el mejoramiento continuo, pues mañana deben ser mejores que hoy. "Hace años que incorporamos eso, y seguimos todos los semestres autoevaluándonos para saber dónde están nuestras debilidades. Queremos seguir saliendo bien parados de cualquier evaluación que pudieran aplicar en temas de gestión, y para eso el esfuerzo debe ser constante. No sólo en términos de calidad de producto, sino también de procesos y la relación con los trabajadores. Finalmente, es en la responsabilidad social y con el medio ambiente y en el acercamiento con nuestros empleados donde están las mayores fortalezas de Gerdau Aza".

Clear Signs:

Premio categoría Pyme 2001

Los 90 fueron años clave para esta empresa de publicidad industrial Clear Signs, cuenta su gerente general Rodrigo Fernández. "Fue entonces que asumimos que el éxito de una pyme no sólo estaba en la calidad de su producto, sino también y sobre todo en la gestión de sus procesos". Eso los llevó a asesorarse por Chile Consulting Group, con la idea de mejorar en todos aquellos aspectos que les permitieran diferenciarse de sus competidores en términos de gestión.

Fernández cuenta que postularon al Premio Nacional a la Calidad por primera vez en 1995, pero no tanto con la idea de ganar, sino para ser evaluados por expertos examinadores que les señalaran sus fortalezas y debilidades. "No nos creíamos lo suficientemente preparados para ganar, pero sabíamos que aunque no nos lleváramos el premio íbamos a ganar mucho con el informe de retroalimentación que entregan los examinadores". Agrega que tras ese diagnóstico confirmaron que estaban en el camino correcto, y que el crecimiento de la empresa llegaría de la mano de una mejor gestión.

Pasaron cinco años antes de que se sintieran preparados para volver a postular. En ese tiempo, dice, Fernández, el trabajo fue intenso. Se capacitó a los empleados, se revisaron varios procesos, se asumieron desafíos en varias áreas que consideraba el modelo de excelencia en el que se basa el premio, y se autoevaluaron una y otra vez para ver qué tanto se habían acercado a las recomendaciones hechas la primera vez. Hasta que en 2001 volvieron a postular, y reciben la máxima distinción en la categoría pyme. A juicio de Fernández, un reconocimiento que se lo ganó sólo la compañía sino que todo su gente, porque la gestión de calidad es



Esta es una de las dos pymes que han sido premiadas por su gestión.



Rodrigo Fernández, gerente general de Clear Signs.

un proceso del cual todos se hicieron responsables. "Uno como gerente debe ser líder en el cambio, pero los trabajadores también tienen que creerse el cuento de que una mejor gestión es buena para la empresa y para ellos también".

Según dice, al margen del reconocimiento, una de las mayores ganancias fue el convencimiento de que había que seguir mejorando, y que

a partir de su ejemplo podían motivar a otras pymes. "Nosotros partimos hace 24 años en un pequeño taller arrendado y con sólo 5 trabajadores. Hoy tenemos nuestras propias instalaciones y 35 empleados, y para crecer así tuvimos que superarnos día a día, y eso es lo que queremos que otros compartan". Advierte también que para ello es necesario que exista un sistema nacional de calidad de gestión, y que con este objetivo en mente hace un par de años se reunieron con otros ganadores del premio para gestarlo, pero la iniciativa lamentablemente no prosperó.

El ejecutivo añade que están conformes con el camino recorrido y orgullosos del esfuerzo, pero a la vez más conscientes que nunca de que la mejora debe ser permanente. "Seguimos firmes en el tema de la calidad de la gestión, y es que sabemos que si lo dejamos de lado rápidamente vamos a perder lo avanzado, y que ésta es la forma de crecer".

Premio Nacional a la Calidad 2004

los chilenos sabemos, los chilenos podemos.

Hace apenas 5 años, nacimos con la responsabilidad de ser el primer gran proyecto minero del país con financiamiento mayoritariamente nacional, y operado por chilenos, de los cuales el 60% es de la región que nos acoge.

Por eso, bajo la voluntad de excelencia, debimos crear un modelo de gestión propio, que asimilara las mejores prácticas productivas con nuestra responsabilidad social.

Y cumplimos. Con nuestro proyecto productivo, con la ley, con los miles de hombres y mujeres que trabajan con nosotros, con la comunidad, con el respeto a la cultura y las tradiciones, con la flora y la fauna, con el agua, la tierra y el aire.

Este premio es un orgullo y un impulso a seguir trabajando en la calidad de nuestra gestión.

Y es la certeza de que en la gran minería del cobre a nivel mundial, los chilenos podemos.



La empresa destaca por su responsabilidad social y con el medio ambiente.

Jorge Rodríguez, ministro de Economía y Energía:

"La calidad y buenas prácticas son centrales para nuestro éxito como país"

A su juicio, de eso depende la competitividad de las empresas, y con ello la de Chile entero. "Contar con recursos naturales es una ventaja comparativa que debe ser respaldada por una sólida posición competitiva. Y es allí donde la calidad de la gestión puede ser un factor diferenciador".

En relación al tema de la calidad de la gestión, lo primero que advierte el ministro de Economía y Energía, Jorge Rodríguez, es que se trata de un aspecto fundamental en el éxito de cualquier empresa o servicio público. De hecho, advierte que el nivel de competitividad al que aspira Chile convierte el tema en una necesidad real, en los distintos campos de desarrollo empresarial, a toda escala, y tanto en lo privado como en lo público.

«¿Qué papel juega la calidad de la gestión en la competitividad que Chile quiere alcanzar?»

Sabemos que hoy los mercados se estructuran de modo global. Que son más importantes los TLC que la producción aislada, y que la única manera de estar bien insertos en esos procesos es que nuestras empresas cumplan con las exigencias de esos mercados y con los marcos referenciales de los acuerdos internacionales. Los estándares que se nos han fijado son altísimos, y en esa perspectiva, el tema de la gestión de calidad y de las "buenas prácticas" son centrales para nuestro éxito como país. Por eso el esfuerzo por promover las normas ISO, las para las pequeñas empresas y la modernización del Estado, entre tantas otras medidas.

«¿Puede constituirse en una ventaja competitiva que se sume a nuestros recursos naturales?»

Contar con recursos naturales es una ventaja comparativa que debe ser respaldada por una sólida posición competitiva. Poco sacáramos con contar con esos recursos si no los sabemos utilizar eficientemente, o lo hacemos a costa de nuestro medio ambiente. Es allí donde opera la calidad de la gestión

como factor diferenciador. Muchas empresas chilenas lo han entendido adoptando certificaciones a sus sistemas de gestión de calidad como las ISO 9000, e incorporando metodologías y tecnologías modernas al conjunto de sus procesos. En ese sentido, el Premio Nacional a la Calidad, al estar basado en un modelo de gestión alineado con las experiencias mundiales más avanzadas, constituye un referencial de excelencia.

«¿Existe suficiente conciencia de ello entre las empresas?»

Caminamos hacia ello. La toma de conciencia también es un proceso, y en este sentido el Premio Nacional a la Calidad es un incentivo en esa dirección. Además, estamos desarrollando una serie de proyectos con las pequeñas empresas en ese sentido. Por ejemplo, la acción que el Gobierno ha desarrollado a través del instrumento de Fomento a la Calidad de Corfo, que hace posible a las pymes incorporar sistemas de gestión y, posteriormente, certificarlos. Por otro lado, junto con la difusión de las normas, esperamos que se empiecen a incorporar poco a poco en las empresas.

«¿Qué valor tienen en la buena gestión de una empresa temas como recursos humanos, liderazgo y responsabilidad social?»

Son claves, porque las máquinas modernas se pueden comprar en cualquier parte, pero el buen recurso humano, liderazgo y relación con la comunidad se construyen, y son vitales para la calidad. El desarrollo de las personas es clave para que toda organización funcione adecuadamente. El liderazgo debe



Según el ministro, una gestión eficiente permitirá enfrentar las exigencias de los mercados internacionales.

ser ejercido en forma democrática y asertivamente, y la responsabilidad social es un factor ineludible, pues representa un compromiso con el medio ambiente, con el entorno y con la comunidad en general, que es donde está inserta una organización.

«¿Qué se está haciendo desde

el Gobierno para fortalecer estos conceptos entre sus empresas y servicios?»

Desde hace años el Gobierno viene impulsando, a través de instrumentos de promoción y acciones directas, la mejora de gestión de las empresas y servicios públicos. Es así que en el aparato central se han desarrollado los Programas de Mejoramiento de la Gestión cuyo cumplimiento está asociado a incentivos al personal de esas reparticiones, los que han permitido avances significativos en áreas como la atención al usuario, mejoramiento de los procesos, entre otros. A nivel de las empresas públicas la mejora en la gestión ha sido notoria. Un indicador de ello son las empresas Mefo y División El Teniente de Codelco que ganaron

el Premio Nacional a la Calidad, así como lo ha hecho este año el Servicio de Impuestos Internos.

«¿Cómo puede el premio estimular la modernización de las empresas?»

En tanto resulta un mecanismo de mejora y una autoevaluación que permite realizar diagnósticos y dar pasos importantísimos en el proceso de mejora continua, y por tanto en la modernización de nuestras empresas.

El premio es importante

«¿Qué beneficio reporta el intercambio de mejores prácticas que se desprende del premio y de las empresas ganadoras?»

Los beneficios son múltiples. Permite detectar los errores a nivel interno y superar las dificultades. En una segunda etapa, los ganadores se convierten en un modelo de referencia para otros y, finalmente, pueden considerarse entre las mejores empresas del mundo, porque han sido evaluados con los mismos parámetros que se utilizan en Estados Unidos, Japón, Australia, Nueva Zelanda, Brasil o México.

«¿Qué valor tiene el que en entidades como el Centro Nacional de Productividad y Calidad se trabaje en forma conjunta entre representantes del Gobierno, empresarios y trabajadores?»

El tema de la calidad trasciende al perfil de un organismo meramente gubernamental. Por eso, la existencia de un directorio tripartito permite involucrar a los distintos sectores de la sociedad que tienen competencia en la calidad, productividad y mejora continua. De ese modo, aseguramos la diversidad y logramos que la calidad e innovación en la gestión tengan un impacto social mayor y una base de consenso más amplia. Resulta una señal de que se trata de políticas de Estado, que nos conciernen a todos.

«¿Cuáles son los desafíos de Chile para avanzar en gestión?»

Son grandes, pensemos que el modelo de excelencia se mide en un puntaje óptimo de 1.000 puntos. Esa es una vara muy alta. Los ganadores se acercan a esa meta, pero deben seguir su proceso de autoevaluación para mejorar y de mejora continua. La calidad de la gestión no sólo debe medirse con la comparación con otros, si no que debe comenzar al interior de cada empresa y al interior de cada organismo público. Creo que el desafío está en pasar por un correcto autodiagnóstico y evidentemente que todavía tenemos que incorporar la necesidad de crecer en calidad y mejorar la gestión al interior de nuestras organizaciones, para alcanzar la competitividad que exigen los mercados internacionales.

Opinión

Por Ximena Concha
Secretaria General
Premio Nacional
a la Calidad



Desafíos más allá del triunfo

Continuando nuestra tarea permanente en el impulso del Premio Nacional a la Calidad como una invitación abierta a las organizaciones privadas y públicas que buscan alcanzar niveles de excelencia en su gestión, hemos convocado a la versión 2005 del premio, que otorga anualmente el Centro Nacional de Productividad y Calidad. En este contexto, es pertinente reflexionar sobre la importancia de participar en el proceso.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia en que se basa esta distinción es una poderosa herramienta para detectar y reconocer las fortalezas y áreas de mejora de cada organización respecto de una gestión de excelencia. Promueve un conjunto de criterios, principios y buenas prácticas que han demostrado ser exitosos en todo el mundo. Estos constituyen una valiosa guía para cualquiera que desee avanzar en un proceso de mejora continua en la búsqueda de la excelencia.

Al postular al Premio Nacional a la Calidad, la organización recibe un conjunto de beneficios. Realiza un proceso de autoevaluación de su gestión basada en el modelo. Su autoevaluación es revisada externamente, aportándole una mirada nueva y experta sobre su gestión actual. Recibe un Informe de Retroalimentación que le muestra sus fortalezas, áreas de mejora y rangos de puntaje en cada criterio evaluado, lo que se constituye en una poderosa guía para la mejora continua. Y si gana,

El Premio Nacional a la Calidad propone un camino de crecimiento al interior de las organizaciones.

se transforma en una organización modelo y referente para el resto de las organizaciones a nivel nacional e internacional. Además queda en condiciones de optar por otros premios internacionales, como el Premio Iberoamericano a la Calidad.

Para postular, las organizaciones deben presentar una Solicitud de Admisión y Categorización (SAC), y luego un Informe de Autoevaluación Técnica (IAT), que es revisado por equipos de examinadores y jueces expertos en el modelo. En una segunda instancia, las organizaciones que logran superar la primera fase son invitadas a tener durante 12 días, permitiendo al jurado evaluar su evaluación, definiendo por parte del Comité de Jueces, una propuesta de finalistas. El proceso concluye con la reunión del jurado, integrado por personalidades del mundo empresarial y académico, quienes emiten el veredicto final. Los ganadores tienen mérito suficiente para ser premiados y constituyen un modelo para las demás.

En los mercados actuales, el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, incluyendo atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización, que están asociados al mejoramiento continuo de todas sus actividades centrales, tales como el diseño de productos y servicios, la gestión de los proveedores, la motivación y el compromiso de los trabajadores, los procesos de comercialización y toma de decisiones, la función de liderazgo y, en general, la satisfacción de todos los actores involucrados: propietarios, ejecutivos y trabajadores, clientes y sociedad en su conjunto.

Esta concepción está enmarcada en un ambiente crecientemente competitivo y, al mismo tiempo, requiere de una visión más humana de las organizaciones, donde las personas juegan un rol cada vez más clave, demandando una cultura de gestión centrada en la satisfacción de clientes, usuarios y del personal, mediante el constante mejoramiento de la calidad.

En esa perspectiva, el Premio Nacional a la Calidad representa un desafío por alcanzar tanto para el sector público como para el privado, no sólo por la motivación de obtener un reconocimiento público, sino porque nos propone un camino de crecimiento al interior de las organizaciones, lo que permite proyectarlas como actores con posibilidades en el contexto nacional e internacional.

Les invitamos a asumir el desafío de incorporar al proceso del Premio Nacional a la Calidad 2005, transformándose en agentes de cambio en la cultura de gestión y sirviendo de ejemplo a otras organizaciones.

Modelo de gestión vs certificaciones ISO

Una pregunta recurrente es cuán compatibles son los parámetros que fundamentan el modelo de gestión que plantea el Centro Nacional de Productividad y Calidad y el premio que otorga, con las certificaciones ISO que promueve el Gobierno en pos de una mejor gestión de las empresas chilenas. En ese sentido, el ministro de Economía y Energía aclara que las certificaciones son pasos que evidentemente contribuyen a una gestión de calidad. Y que la adopción de normas es fundamental para cualquier empresa, por lo que estas normas y el modelo Matkovic-Baldrige en el que se basa el premio más que

incompatibles, son complementarios.

El Baldrige apunta hacia la excelencia. Las normas son fundamentales en la gestión actual de una empresa. Sabemos que hoy en Estados Unidos, por ejemplo, se da por sentado que las empresas que están en el mercado ya tienen incorporadas una serie de normas. El Baldrige es un modelo que exige, además de los requisitos de las normas, una serie de condiciones que deben ser cumplidas para que la gestión de la organización en su conjunto, sea considerada una gestión de excelencia y se mantenga en un proceso permanente de mejora.

KOMATSU®

MINERA
LOS PELAMBRES

Un saludo de nuestra gente....

POR LOS DESAFÍOS SUPERADOS, POR LOS DESAFÍOS FUTUROS

MINERA LOS PELAMBRES - KOMATSU

UNA GRAN ALIANZA

www.komatsu.cl