
Tendencias actuales de la productividad y la calidad

Eugenio Díaz Corvalán

Este trabajo presenta inicialmente las modernas tendencias sobre productividad y calidad que se han desplegado en el mundo, enfocándolo principalmente desde la experiencia chilena. Reflexiona después sobre las transformaciones que han ocurrido en los últimos decenios y que le dan sentido y coherencia a dichas tendencias. Finalmente se refiere a los efectos que, para la acción sindical y para la gestión empresarial, provoca este reto que abre un espacio de posibilidades a una nueva forma de colaboración entre empresas y trabajadores. Eugenio Díaz Corvalán es Director Ejecutivo del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, de Chile.

101

Mi hipótesis es que las tendencias modernas sobre productividad y calidad ofrecen interesantes posibilidades para la cooperación entre empresarios y trabajadores, lo cual implica un rediseño del proyecto sindical y de los estilos de gestión de empresas. Este es un desafío y, a la vez, un enorme espacio de posibilidades.

1. Desafío para el país: el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad

En el último tiempo se habla en Chile cada vez con más frecuencia de

la calidad y la productividad. Hay una conciencia cada vez más difundida de que si nuestro país desea seguir creciendo sostenidamente a las tasas promedio de los últimos años, es necesario que las empresas logren sustanciales incrementos de la productividad y calidad de sus bienes y servicios.

Los factores que han permitido el crecimiento del último período no pueden mantenerse en el futuro o no pueden sustentar sobre bases sólidas un alto nivel de competitividad internacional: incorporación de mano de obra, ventajas derivadas de los recursos na-

turales, remuneraciones y condiciones de trabajo comparativamente bajas y un tipo de cambio favorable. Por tanto, mantener tasas elevadas de crecimiento exige lograr mejoramientos significativos en productividad y calidad de los bienes y servicios que ofrecen nuestras empresas.

Este desafío es tanto más exigente si se toman en cuenta las negociaciones que el gobierno lleva adelante para ampliar sus relaciones económicas, con modalidades distintas, con megamercados como NAFTA, Mercosur, APEC, Comunidad Europea. Estas relaciones comerciales generarán nuevas posibilidades para nuestras empresas (fundamentalmente ampliación de mercados) pero, al mismo tiempo, aumentarán la rigurosidad de la competencia internacional y pondrán a nuestros productos frente a mayores exigencias.

El Gobierno de Chile, consciente de la complejidad de este desafío, asumió la iniciativa, a través del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, de constituir un Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, en conjunto con la Central Unitaria de Trabajadores y la Confederación de la Producción y del Comercio, cuya creación fue acordada por el Foro de Desarrollo Productivo en su Asamblea Constitutiva celebrada en julio de 1994.

La misión de este Centro es estimular la búsqueda de acuerdos entre

empresarios y ejecutivos de empresas con trabajadores y líderes sindicales con el interés compartido de elevar la productividad y calidad de las empresas, en beneficio común y para lograr una mejoría en la calidad de vida de todos los chilenos, contribuyendo a obtener la meta nacional de crecimiento económico sostenido con justicia y equidad. Esto implica pasar de una cultura de la confrontación a una cultura de la cooperación.

Pero, más allá de este propósito específico, el Centro estimulará la constitución de un amplio movimiento nacional de promoción de la productividad y la calidad. Se trata de sacar la preocupación por estos temas del ámbito reducido de los especialistas y generar una difundida conciencia nacional al respecto. El propósito es que cada chileno se comprometa con los esfuerzos por elevar la productividad y la calidad, en las diversas actividades de su vida cotidiana en cualquier lugar en que se desempeñe. Como se expersa en el mensaje presidencial del 21 de mayo de 1995 «se trata simplemente de que se nos conozca como el país que hace bien las cosas».

Es preciso señalar que aunque las expresiones calidad y productividad son muy antiguas, el sentido que ellas adquieren en el último tiempo tiene contenidos y proyecciones que cambian muy radicalmente su significado. Las modernas tendencias sobre calidad y productividad obedecen a transformaciones que han ocurrido o cristali-

zado en el mundo en los últimos decenios y que son parte de un proceso en curso.

Parece importante destacar que estas tendencias no surgen en el ámbito académico, sino que son la conceptualización de prácticas que han desarrollado las empresas más exitosas en el mundo moderno. De manera que no son sugerencias de dudoso valor práctico sino, por el contrario, son recomendaciones acerca de cómo construir empresas más competitivas y, de paso, más integradas internamente.

De manera que, para entender cabalmente estas tendencias, es necesario analizar las transformaciones que las han originado.

2. Contenido del proceso de transformaciones

En los últimos decenios han ocurrido o cristalizado, en el mundo, transformaciones que han cambiado muy profunda, radical y globalmente la realidad. Las pautas de conducta, los valores, los sistemas y las formas de convivencia que emergieron con la Revolución Industrial están siendo desplazadas o, incluso, en ciertos dominios, ya lo han sido.

Este es un proceso que está en curso, que no se ha decantado. Vivimos una época de cambios permanentes y vertiginosos. De manera que no vamos a reflexionar sobre hechos ya ocurridos, con una mirada de pasado,

sino acerca de transformaciones en curso, tratando de entender su orientación, de manera de hacernos parte de este proceso con su sentido creativo y no simplemente reactivo.

No pretendo hacer una descripción exhaustiva del proceso de transformaciones. Sólo me referiré a aquellas que están vinculadas al tema que ocupa nuestra atención. Señalo las siguientes:

- Un notable desarrollo de los medios de transporte, de personas y sobre todo de mercaderías, y una significativa disminución de los costos, lo cual ha implicado facilitar el traslado de bienes de un país a otro de una manera que no era siquiera imaginable hace algunos años.

- Un tremendo desarrollo de los medios de comunicación. El fax y otros medios emergentes permiten coordinar acciones con suma rapidez a enorme distancia. De hecho, la comunicación con personas que están muy lejos puede ser tan fácil como con aquellas que estén en la misma ciudad. Este factor produce un cambio del sentido que tienen las distancias o las barreras geográficas en las comunicaciones o coordinación de acciones entre las personas.

- La internacionalización o globalización de la economía que, a mi juicio, es un efecto directo e inevitable de los factores que antes hemos señalado y no una imposición del neoliberalismo.

ralismo. Hoy día, ningún país puede desarrollarse fronteras adentro como en el pasado. Las modalidades de la inserción internacional pueden discutirse (más protección o más liberalización) pero inevitablemente competimos en un mercado mundial.

- En los mercados mundiales compiten los países como sistemas y no las empresas aisladas. Es cierto que la presencia de grandes consorcios ha impuesto una cierta desnacionalización de las empresas (por ejemplo: una empresa japonesa que tiene en los Estados Unidos una fábrica de automóviles que arma con piezas producidas en Corea). Pero quiero decir que en la competitividad de las empresas tienen incidencia: el sistema legal, la infraestructura vial, el sistema de salud, la educación y demás elementos que constituyen una sociedad (incluyendo al carácter de las relaciones laborales).

- Vivimos un proceso de notable y acelerada revolución tecnológica. Es una época de innovaciones portentosas. Es impresionante la mayor rapidez con que se producen los bienes y, por tanto, los tiempos breves en que quedan obsoletos; lo cual explica que los nichos de mercado que conquistan las empresas son cada vez más inestables. Asimismo, la invención y reinención de nuevas maquinarias produce efectos significativos en la forma como se organiza el trabajo; lo cual tiene enorme impacto en las relaciones laborales y en la acción sindical.

- Por diversas razones, se ha producido un cambio importante en las concepciones dominantes sobre el papel del Estado. Existe un amplio consenso (al menos en la clase dirigente) en que ya no tienen vigencia las nociones de Estado Benefactor o Estado de Compromiso, aunque todavía está pendiente la elaboración de un rol más específico acerca de las nuevas tareas del Estado, sobre todo en países en que subsisten fuertes desigualdades como en Chile. Incluso, la misma noción de Estado Nacional está perdiendo vigencia en forma acelerada como consecuencia de que el mundo se transforma en una «aldea universal». Cada vez surgen nuevos temas que requieren decisiones en instancias supraestatales.

Como contrapartida a la noción de que el Estado debe tener una menor intervención directa en la satisfacción de las necesidades de las personas, se reconoce un mayor papel a la empresa privada y el mercado. Aunque también en este dominio subsisten diferencias, el cambio es notable si se piensa en las ideas dominantes en nuestro país hace una década o poco más. Sin embargo, debe llamar la atención que en las encuestas de opinión pública la empresa privada sigue teniendo una mala evaluación, lo que constituye un desafío pendiente para el empresariado (y para una institución como el Centro Nacional para la Productividad y la Calidad).

- La finalización de la «guerra fría» genera nuevas características en

las relaciones internacionales. Los bloques ideológicos son sustituidos por bloques económicos: Europa comunitaria, bloque asiático, NAFTA en América del Norte, Mercosur en nuestro continente. Desde otro punto de vista, el contenido de las relaciones internacionales está cada vez más referido a materias económicas. Como consecuencia, los actores de las relaciones internacionales ya no son únicamente los gobiernos. Emergen nuevos actores, del campo de la sociedad civil, principalmente empresarios y trabajadores.

Todas estas transformaciones (y otras que pudieran señalarse) son parte de un proceso en marcha. Son tendencias u orientaciones que se van haciendo presentes de manera diversificada en los distintos países y al interior de cada sociedad. Pero de un modo u otro se están desplegando en el mundo de una manera inevitable y, por consiguiente, quien desee moverse en el presente anticipándose al futuro, debe conocerlas y diseñar acciones teniendo en cuenta.

3. Efectos de estas transformaciones

Estas transformaciones producen efectos muy significativos en todos los ámbitos de nuestra vida social, inclusive en nuestra convivencia cotidiana. En esta oportunidad quiero destacar algunas consecuencias en el campo de las actividades empresariales o laborales, en la perspectiva del tema que

nos convoca. En particular, quiero relevar el impacto que este proceso de cambios produce, o a mi juicio debería producir, en los estilos de acción sindical, en los estilos de gestión empresarial y en el carácter de las relaciones laborales.

Mi hipótesis –mi lectura del proceso de cambios, si se quiere– es que las transformaciones cristalizadas en los últimos decenios gatillan o conducen a cambios en los proyectos de acción sindical y en los estilos de gestión de las empresas, que abren posibilidades inéditas de cooperación entre empresarios y trabajadores:

- Si los países compiten como sistemas en los mercados internacionales, quiere decir que los intereses comunes al país tienen una mayor prioridad que en el pasado. Si nuestro país es sobrepasado en la competencia internacional por otros, las diferencias particulares entre empresarios y trabajadores tendrán cada vez menos importancia, juzgadas con criterios de validez universal y no simplemente local. Por consiguiente, el éxito del país es condición necesaria, aunque no suficiente, para que los trabajadores mejoren su condición.

Es frecuente que los líderes sindicales reclamen que el crecimiento económico no los beneficia. Puede ser cierto, según los casos. De hecho, diversos estudios indican que nuestro país ha sido muy exitoso en lograr tasas sostenidas y elevadas de crecimiento

to económico, pero conserva una mala distribución del ingreso.

Pero es claro que la solución no es oponerse al crecimiento económico, porque es evidente que los trabajadores serían los más perjudicados. Lo razonable es comprometerse con medidas de crecimiento económico y, al mismo tiempo, asegurar mecanismos de distribución equitativa del beneficio logrado, lo cual implica renovados desafíos de formación para los líderes sindicales y una inevitable reformulación de su proyecto de acción. Si en el mundo y en el país se han producido cambios tan significativos, no se puede seguir haciendo empresa y no se puede seguir haciendo sindicalismo de la misma manera que en el pasado.

106

Ciertas tendencias actuales de la economía y de la gestión empresarial apuntan a que los esfuerzos por elevar la productividad y la competitividad pueden y deben ser convergentes con una mayor equidad. Hoy día las nociones (ciertas nociones tal vez) sobre equidad y productividad- competitividad no son necesariamente antagónicas sino, más bien, sinérgicas. A ello nos vamos a referir con más detalle en las páginas siguientes.

- Por otro lado, en el pasado, el sindicalismo se desarrolló apelando fundamentalmente al Estado. Hoy día eso no es posible. Esto no quiere decir que los trabajadores deban renunciar a toda reivindicación frente al Estado, pero no es razonable esperar que éste

pueda satisfacer la mayor parte de sus demandas. Por consiguiente, el sindicalismo debe desarrollarse intensificando su acción en la empresa, aunque sin perder su carácter de movimiento social democrático.

También los empresarios crecieron en buena medida al amparo de medidas protectoras del Estado. Hoy día es el propio empresariado el que plantea una mayor liberalización.

De manera que, si tanto empresarios como trabajadores deben reducir sus demandas hacia el Estado, como contrapartida tendrían que fortalecer acciones conjuntas entre ellos.

- En particular, empresarios y trabajadores, a través de sus organizaciones representativas, deberían demandar un mayor protagonismo en las relaciones internacionales, que cada vez, como hemos señalado, tienen más contenido económico, por lo que ellos son directamente afectados por las decisiones que se adoptan en este campo. Por otro lado, los efectos de acuerdos económicos internacionales se producen sobre sectores o subsectores económicos, no sobre empresas aisladas, por lo que involucran de modo igual o similar tanto a empresarios como a trabajadores, lo que debiera estimular una acción conjunta de ambos en este campo.

- En el pasado, el proyecto sindical estuvo muy centrado en proponerse la conquista del gobierno, en alianza con partidos políticos populares y

con otros movimientos sociales, para impulsar una profunda y completa transformación de la sociedad, que implicaba la sustitución de la empresa privada capitalista por formas sociales de organización de la producción (empresas estatales, comunitarias, de autogestión u otras). Naturalmente que este proyecto político-sindical (que desde el punto de vista de los trabajadores era la lógica reacción a condiciones de explotación en el trabajo) que era viable, estimulaba relaciones de confrontación y no de cooperación. Hoy día, en cambio, no es un proyecto viable, por diversas razones que no es del caso analizar acá (entre otras, por el fracaso de los llamados «socialismos reales», de la Europa del Este). Por consiguiente, desde este punto de vista, en la actualidad debiera haber mayores posibilidades de cooperación que en el pasado.

En aquel proyecto histórico poco importaba el efecto de la acción sindical sobre el funcionamiento de la empresa. Incluso, era probable que para que este proyecto sindical fuera conveniente que la empresa fracasara. De hecho, en el pasado, cuando una empresa tenía problemas de funcionamiento los trabajadores podían solicitar un interventor gubernamental que mantuviera la continuidad de giro o requerir financiamiento a algún organismo de gobierno para mantener funcionando la empresa con administración de los propios trabajadores. Hoy día nada de esto es posible. En la actua-

lidad es claro que si una empresa quiebra, los trabajadores inevitablemente perderán su empleo, con todas las consecuencias negativas que ello significa, sin que tengan ninguna de aquellas ayudas mencionadas. Por consiguiente, su interés particular y concreto como trabajador se identifica con la estabilidad y éxito de la empresa en que labora.

Por otro lado, como hemos señalado, el crecimiento económico nacional constituye un interés común o, si se quiere, una condición necesaria para la satisfacción de los diversos intereses particulares. Para lograr un permanente crecimiento económico nacional es de toda evidencia que las empresas deben crecer sostenidamente. Por consiguiente, desde este punto de vista, el interés de los trabajadores (como ciudadanos) también consiste en el éxito y el crecimiento de las empresas.

De manera que en la actualidad puede haber una mayor coincidencia entre empresarios y trabajadores en torno al buen funcionamiento de las empresas. Esto quiere decir que éstas pueden ser un espacio de entendimiento y no necesariamente un campo de batalla como en el pasado.

- En la organización y funcionamiento de las empresas han surgido tendencias que, a mi juicio, abren interesantes posibilidades de cooperación entre empresarios y trabajadores. A este tema nos vamos a referir en el capítulo siguiente.

4. Tendencias en los estilos de gestión de las empresas

En la organización y gestión de empresas emergen actualmente ciertas tendencias nuevas, como consecuencia de una necesaria reacción frente a una competencia internacional cada vez más exigente, como efecto del proceso de transformaciones a que nos venimos refiriendo.

Hoy día la competitividad impone desafíos más exigentes que en el pasado. La existencia de mercados competitivos es un hecho central en la economía moderna. Ya no basta con producir bienes y servicios bajo el supuesto de que de todos modos encontrarán mercado. En el presente el consumidor dispone de una oferta más diversificada y de mayor información. Los clientes son cada vez más sofisticados. Como consecuencia, la competencia es cada vez más desafiante. Son muchos los casos de grandes empresas que parecían incommovibles que han sufrido fuertes terremotos. Ninguna empresa tiene asegurado para siempre un nicho en el mercado. Ganar en competitividad significa hacerse cargo de satisfacer las preocupaciones o necesidades de clientes cada vez más exigentes.

Para enfrentar estos desafíos que impone la competencia actual, las empresas más exitosas en el mundo han desarrollado nuevos estilos de gestión que están revolucionando las nociones conocidas en este dominio.

El objetivo ha sido lograr el compromiso de todo el personal de la empresa para enfrentar los crecientes desafíos de competitividad. Con tal propósito han implementado un conjunto de medidas que han implicado un radical cambio de estilo en la gestión de las empresas.

La experiencia de las empresas exitosas muestra que la diferencia de competitividad no reside en los equipos y maquinarias, sino en la forma cómo se organiza el trabajo, es decir, en el estilo de gestión o en el tipo de organización. Las empresas de excelencia son aquellas que han logrado comprometer a todo su personal en el desafío común de mejorar su funcionamiento ganando en productividad y calidad, por tanto, en competitividad.

Las formas tradicionales de organización que han primado hasta ahora, que son verticalistas, piramidales y autoritarias, no tienen condiciones para lograr este propósito. Es por ello que, aunque fueron exitosas en su tiempo, en el presente están siendo desplazadas. La organización taylorista-fordiana, que ha sido el paradigma dominante hasta hace poco tiempo, produce en los trabajadores desmotivación, apatía y falta de entusiasmo.

Las formas clásicas de tratamiento de los recursos humanos («del personal») han buscado, con distintos mecanismos, superar estos estados de ánimo para provocar una actitud de compromiso de los trabajadores. Pero

lo que hoy queda de manifiesto es que, en el fondo, hay un problema estructural que no se puede superar simplemente con actividades motivacionales o con políticas reducidas al campo de las relaciones laborales o de los recursos humanos.

El análisis de experiencias de empresas exitosas muestra que para lograr el compromiso de los trabajadores con sus organizaciones se requiere implementar medidas como las siguientes:

- Proporcionar a los trabajadores amplia información acerca del conjunto de la organización, en contraste con la idea anterior de brindar sólo aquella referida al puesto de trabajo o de reservarla al conocimiento de los ejecutivos superiores. Incorporar incluso a las familias de los trabajadores en este proceso.

- Diseñar los documentos constitutivos de la organización involucrando a todo el personal, sin perjuicio de las facultades propias de los ejecutivos (me refiero a documentos acerca de la misión, de las tareas fundamentales, a ciertas normas internas). Lo esencial es que los acuerdos básicos de la organización sean compartidos por todos quienes trabajan en ellas.

- Crear y estimular el funcionamiento de grupos en los cuales los trabajadores puedan hacer presente sus ideas y sugerencias acerca del mejor funcionamiento de la organización.

Estimular la innovación y la creatividad en todos los trabajadores y no una actitud pasiva limitada a cumplir órdenes.

- Mejorar las condiciones de trabajo porque está acreditado que esto produce notables aumentos de productividad, al mismo tiempo que eleva la calidad de vida de los trabajadores. Estas mejoras deben diseñarse e implementarse en conjunto con los trabajadores, no como un regalo de los ejecutivos superiores porque si así fuere no serán apreciadas como un cambio de estilo.

- Elevar sustancialmente los niveles de calificación profesional del personal. Esto es fundamental para lograr los aumentos requeridos de productividad y de calidad, sobre todo en los tiempos actuales en que la tecnología dura cambia en forma acelerada. Esto mismo contribuye a facilitar la flexibilidad y polifuncionalidad que hoy requieren las empresas, pero permitiendo al mismo tiempo un mayor desarrollo profesional y humano del personal.

- Asociar a los trabajadores a los beneficios que produzcan los aumentos de productividad, de calidad y de competitividad como consecuencia de las medidas antes señaladas. Un mecanismo en esta dirección es la existencia de salarios participativos o remuneraciones ligadas a aumento de productividad, lo que en el fondo significa mayor equidad en la distribución de las utilidades.

Interesa destacar tres consideraciones:

En primer término, que **estas tendencias surgen del ámbito empresarial**. Son la condensación de la experiencia derivada de la práctica de empresas exitosas en el mundo moderno. Son recomendaciones formuladas por los asesores de empresa a sus ejecutivos. Son los contenidos habituales de seminarios dirigidos a empresarios.

En segundo lugar, si se observa el contenido de tales tendencias con- vendrá en que **ellas recogen tradicionales reivindicaciones de los trabajadores**: derecho a la información, ser considerados como personas creativas y no como simples máquinas, mejores condiciones de trabajo, más oportunidades de calificación técnica y participación en utilidades o beneficios.

En fin, es preciso señalar que **sin embargo no son tendencias unívocas**. Hay ciertas prácticas empresariales utilizadas con frecuencia en la actualidad que, más bien, buscan elevar la productividad sin participación de los trabajadores o, incluso, en contra de ellos o afectando sus derechos e intereses. De manera que junto a estas tendencias coexisten otras que no apuntan a la cooperación sino que mantienen o refuerzan la confrontación.

Lo que quiero decir es que las aquí señaladas **transformaciones y tendencias abren un espacio posible a la convergencia de intereses entre trabajadores y empresarios que antes no existía**.

Los trabajadores pueden hacer demandas que, recogiendo sus intereses, eleven la competitividad de las empresas. En el pasado, en cambio, era habitual que las reivindicaciones de los trabajadores fueran rechazadas por afectar a la racionalidad económica de las empresas, a pesar de reconocer su justicia.

Por su parte, los empresarios pueden pedir un mayor compromiso a los trabajadores sin afectar sus intereses, por el contrario, satisfaciéndolos en un grado más elevado.

Esto quiere decir que se nos ofrece la posibilidad única de lograr una convergencia entre la racionalidad ética y la racionalidad económica, que habitualmente han estado contrapuestas.

Esta posibilidad de convergencia es una novedad de la época actual. Es un hecho inédito. Pero es una posibilidad, no un designio inevitable. Su realización requiere del compromiso del gobierno, de empresarios y de sindicalistas en una acción conjunta.

5. Nuevo estilo en la gestión de empresas y en el sindicalismo

Estas medidas implican, en el fondo, una profunda y radical transformación en el estilo de gestión de empresas. Constituyen una manera de hacer empresas y de gestionar su funcionamiento muy distinta a la que ha sido tradicional hasta ahora. Por eso muchos hablan de un cambio de para-

digma. De manera que no se trata de simples medidas formales o superficiales. El mundo actual impone la necesidad de crear organizaciones más planas y horizontales, en que el compromiso de los trabajadores es el factor fundamental.

En este proceso de cambio de estilo en la gestión de las empresas (de cambio cultural, dicen algunos) el rol de los ejecutivos, de los trabajadores y de las organizaciones sindicales sufre transformaciones significativas.

Sin duda, los ejecutivos superiores cumplen un papel fundamental. Ellos son quienes tienen la legitimidad para hacer las declaraciones básicas que impulsen el proceso y quienes deben sostenerlo cuando aparezcan los inevitables tropiezos. Ellos son quienes deben tener una actitud personal consistente con las nuevas declaraciones que formulen. Persistencia, consistencia y coherencia son factores esenciales para lograr éxito en este proceso.

El papel fundamental de los ejecutivos en los tiempos actuales es convencer, entusiasmar, seducir a sus colaboradores, convirtiéndolos en aliados de una empresa común. El «don de mando» es, hoy día, capacidad de seducción y de organizar equipos de trabajo.

Por su parte, el papel de los trabajadores no consiste en un cumplimiento mecánico de cierta tarea, sino en un compromiso integral con la organización. Como antes se señalaba, como consecuencia de las transforma-

ciones que han ocurrido en el mundo, hoy día el interés de los trabajadores no está en la sustitución de las empresas, ni menos en su fracaso, sino en su estabilidad y crecimiento sostenido.

Esto implica un cambio radical en el estilo de acción sindical. Si en el pasado era posible hacer sindicalismo sin tomar en cuenta los efectos de la acción sindical sobre la empresa, hoy día eso es contrario a los propios intereses de los trabajadores.

En la actualidad la manera más eficiente de luchar por la defensa de los intereses de los trabajadores, que es la misión irrenunciable del sindicalismo, es hacerse parte y tratar de liderar este proceso de cambios. Las demandas de los trabajadores no pueden ignorar hoy los desafíos que enfrentan las empresas; no es conveniente para ellos mismos. Por el contrario, deberían levantar propuestas que, recogiendo sus intereses, produzcan incrementos en la competitividad de las empresas y, por tanto, en sus utilidades, reclamando una justa distribución de ellas. El propósito de toda esta ponencia ha sido mostrar que, en el presente, esta no es una postura ingenua o utópica sino, por el contrario, muy realista.

Los líderes sindicales deberían comprometerse y favorecer el proceso de cambio de estilo de gestión de las empresas, porque en él se recogen tradicionales reivindicaciones de los trabajadores y porque la nueva forma de organización de empresa abre interesantes posibilidades de acción a los

trabajadores y al sindicalismo, que en el pasado estaban cerradas.

El liderazgo de los dirigentes sindicales en este proceso de cambio no depende tanto del reconocimiento formal de ciertos roles, sino más bien de la capacidad de ellos de levantar propuestas técnicas adecuadas a la complejidad y riqueza del mundo actual. Ellos debieran ser los más competentes en estas materias, lo cual les plantea renovadas exigencias de formación.

Este es un desafío que no interesa sólo a los trabajadores. A todo el país debiera interesarle que el sindicalismo chileno estuviera en condiciones de liderar un proceso de compromiso de los trabajadores con una mayor competitividad de las empresas. Por ello, es legítimo y necesario que el gobierno y el empresariado apoyen este proceso de formación de los dirigentes sindicales en estas nuevas materias que plantea la realidad actual. Así como el gobierno ha creado muchos instrumentos para ayudar a los empresarios a su adaptación a las cambiantes condiciones de la economía, debiera haber otros para apoyar a los trabajadores y a los dirigentes sindicales en este complejo proceso de adaptación al mundo moderno.

Pienso que para el sindicalismo se abre una interesante posibilidad de acción, pero al mismo tiempo no es posible desconocer que las tendencias modernas en la economía y en la gestión de las empresas generan pautas de

conducta y formas de acción que obligan a revisar principios constitutivos del sindicalismo y pueden llegar a debilitar las organizaciones. Así, por ejemplo, la flexibilidad afecta a la estabilidad de los trabajadores en las empresas y a la identidad de los trabajadores con los sindicatos; las divisiones de empresas o la externalización de ciertas funciones (subcontratos) afectan al tamaño de los sindicatos y pueden precarizar las condiciones de trabajo.

Creo que es inevitable que el sindicalismo se mueva entre estas tendencias de signo diverso que caracterizan a los tiempos actuales. Los líderes sindicales deberán actuar con prudencia, inteligencia y competencia de manera de mantener su histórica función de representar asociativamente los intereses de los trabajadores, pero adaptada a las características de la época actual.

6. El desafío de aplicar estas tendencias

Naturalmente nuestro interés en reflexionar sobre estas orientaciones reside en intentar aplicarlas, en la medida en que convengamos en que son útiles y beneficiosas para los trabajadores, para los empresarios, para los consumidores y para el conjunto del país.

Creo que en Chile son tendencias todavía emergentes, en el mejor de los casos. Pero quienes pretenden ejercer roles de liderazgo no deben limitarse a describir y administrar la realidad sino anticiparse a ella. El líder innovador es aquel que es capaz de traer al presente

aquello que todavía no es parte de él; esos son los países, las instituciones o las personas que tienen éxito.

Con este propósito pienso que es necesario realizar una inmensa tarea de difusión de estas nuevas ideas a nivel nacional. Es preciso llegar a todos los centros de trabajo, en todo el país. Más allá, es necesario poner estos temas en la preocupación de todos los chilenos. Esta es una de las tareas que se propone asumir el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad con el apoyo de muchas instituciones y organizaciones articuladas en un verdadero movimiento nacional.

Al mismo tiempo, es preciso hacerse cargo de que asumir estas nuevas tendencias implica un cambio de prácticas en empresarios, ejecutivos, trabajadores y sindicalistas para lo cual se requiere apoyarlos con programas de formación que sean adecuados y que lleguen, también, a todas las unidades productivas. Muchas veces estas nuevas tendencias no se ponen en práctica, simplemente porque los actores carecen de competencia para desarrollar las conductas prácticas en que deben expresarse, lo cual es completamente comprensible.

En esta tarea deben cumplir un papel fundamental las propias empresas, las consultoras, las Universidades y los Institutos Técnicos Profesionales. El Centro Nacional para la Productividad y la Calidad debe asumir ese papel estimulando y fortaleciendo este tipo de actividades. Sólo

por suplencia podríamos asumirlas en forma directa.

También se plantea un desafío ineludible para el sistema educacional. En la base de una gestión de calidad hay ciertas pautas de conducta y determinados hábitos que deben ser parte del proceso educativo desde los primeros años.

En lo inmediato, mi juicio es que el principal obstáculo para la implementación de medidas como las aquí señaladas es la existencia de relaciones de desconfianza entre ejecutivos y trabajadores, como consecuencia de una larga historia de confrontación. Esto produce un enorme desperdicio que afecta negativamente la productividad y la calidad. La gran capacidad ociosa que tienen nuestras empresas reside en este factor.

Lograr generar relaciones de confianza y un activo compromiso de todo el personal puede producir notables incrementos de productividad y calidad, con beneficio para las empresas, para los trabajadores, para los consumidores y para todo el país. De manera que el cambio de estilo en las relaciones laborales, pasando de la confrontación a la cooperación, es una necesidad para elevar la competitividad de nuestras economías y, por consiguiente, un asunto de interés común o de beneficio mutuo para empresarios y trabajadores.

La manera de superar estas relaciones de desconfianza consiste en diseñar y desarrollar acciones conjuntas

que produzcan, efectivamente, beneficios mutuos. La desconfianza o la confianza no es otra cosa que un juicio que surge de la interacción entre ciertos actores. Si estimulamos y fortalecemos la realización de acciones que produzcan mutuo beneficio, estaremos generando relaciones de confianza o, si se quiere, una cultura de la cooperación (lo cual, de paso, quiere decir que no es necesario esperar mucho tiempo para el cambio cultural que se requiere).

Como he dicho reiteradamente, las tendencias sobre gestión de empresas que antes he reseñado abren campos posibles de cooperación que hasta hace algunos años no existían. De manera que, hoy día, proponerse explorar acciones conjuntas, con mutuo beneficio para empresarios y trabajadores, no es una utopía, sino algo posible, e

incluso la única manera racional de que ambos se beneficien.

Por primera vez en la historia, desde la Revolución Industrial hasta ahora, las orientaciones que vienen del mundo empresarial coinciden o pueden coincidir con demandas o aspiraciones permanentes de los trabajadores.

Esto abre enormes posibilidades de acción. Es una oportunidad histórica única que debemos saber aprovechar; de ello depende en buena medida que tengamos éxito en el propósito de lograr una mejor calidad de vida para todos los chilenos. Porque, en definitiva, nuestro fin último no debe ser producir más bienes y servicios en un proceso que no tiene fin, sino crear las condiciones para un desarrollo humano más pleno de todos los nuestros compatriotas.

114

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Belcher, J. *Productividad Total*. s.n.t.
Bustos Huerta, M. *Calidad y Productividad*. s.l., Centro de Investigación y Asesoría Sindical, 1995. (Documentos, 12)
Confederación de la Producción y del Comercio de Chile. *Modernización del Estado, un desafío pendiente*. Santiago de Chile, s.f.
Chacana, B. *Calidad Total, método New Brain*. s.n.t.
Díaz Corvalán, E. *Hacia un nuevo proyecto del sindicalismo*. s.l., Centro de Investigación y Asesoría Sindical, 1991. (Documentos, 7)
--. *El proceso de Calidad Total: nociones fundamentales*. s.l., CIASL, 1993. (Documentos, 10)
Echeverría, R. *El Buho de Minerva*. París, UNESCO/PIIE, s.f.
--. *Ontología del lenguaje*. s.n.t.
Flores, F. *Inventando la empresa del siglo XXI*. s.n.t.
--. *Creando organizaciones para el futuro*. s.n.t.
Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas. *El factor humano y la excelencia empresarial*. Santiago de Chile, ENADE, 1987.
OIT. *Las relaciones laborales en el Cono Sur*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1995. 172p. (informes OIT, 44) Programa RELASUR.
Osaki, M. *Gestión de recursos humanos: tendencias recientes*. *Revista Relasur*, Montevideo, n. 6, 1995.