

Sistema de Gestión de la Calidad en Una Empresa Recuperada

Autora: Mgtr. Ing. Julia del Valle Avila

julia_avila2@hotmail.com

Universidad Nacional de Córdoba

1. Resumen

Este trabajo se origina en el trabajo de Tesis de la Maestría en Ingeniería en Calidad, presentado por la autora, continúa como correlato de un proceso de asesoramiento sobre Gestión de la Calidad y culmina con el Desarrollo y Certificación del Sistema de Gestión de Calidad de PAUNY S.A. Empresa Recuperada, en el año 2012 y ampliado su alcance en el año 2013. La organización objeto de estudio, es una Empresa Recuperada, (ER), fabricante de tractores y maquinaria vial.

Entre las competencias existentes en la organización y las requeridas para el desarrollo, implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad efectivo, había una brecha. Ésta consiste principalmente en la falta de procesos orientados al cliente, autonomía profesional, jefes que actúen como facilitadores y estructura planas y ágiles. Generar el cambio en estos aspectos, produjeron las condiciones adecuadas para la implementación, mantenimiento y mejora del SGC, y permitieron a la empresa competir con éxito en el entorno actual y futuro.

El presente, es un estudio de caso, con trabajo de campo donde la información, procesos y prácticas de la empresa fueron relevadas directamente de la realidad y con participación del personal de la empresa, en talleres y dinámicas de equipos interdisciplinarios. Se realizó un diagnóstico del nivel de competitividad de la empresa, se definieron los principales conceptos de la estrategia (misión, visión, valores) y se identificaron los cambios a producir en la estructura, procesos y políticas para superar la brecha entre la situación deseada y la actual.

Palabras clave: gestión, calidad, procesos, empresa recuperada.

2. Introducción

2.1. El fenómeno de las Empresas Recuperadas

Las ER surgen de aquellas firmas que habiendo detenido la producción y transitado por una cesación de pago a sus acreedores (ya sea porque se encontraba en concurso preventivo sin una resolución que garantice la continuidad de la empresa o porque directamente se presentó en quiebra) fueron reabiertas a partir de la iniciativa de los trabajadores para sostener la fuente de trabajo, reiniciando las actividades productivas con la intervención directa de los mismos en la administración. (Briner y Cusmano, 2003)

Se entiende por Empresa Recuperada (ER) por sus trabajadores a aquellas abandonadas por sus dueños, o en proceso de vaciamiento, quiebra o cierre, que han sido ocupadas por sus trabajadores y puestas a producir por los mismos. (Briner y Cusmano, 2003)

Cabe destacar que esa iniciativa de los trabajadores se enmarca en un contexto de alto desempleo y crecientes niveles de pobreza, tras una recesión económica que agudizó este escenario. En otras palabras, esas manifestaciones obreras ocurrieron ante la previsión de que, si no se sostenían las fuentes de empleo, la situación de inactividad que los afectaría tendría pocas posibilidades de ser revertida.

Se inició así un camino que tuvo su faceta legal (la negociación con los jueces involucrados en los procesos de quiebra, la sanción de leyes de expropiación y ocupación temporaria), económica (la puesta en funcionamiento de las fábricas, la gestión productiva y financiera, la recuperación de clientes perdidos y la obtención de nuevos mercados) y político - social, la cuál estuvo marcado por la sumatoria de apoyos y adhesiones de organizaciones sociales, políticas e institucionales.

2.2. Los inicios

La Empresa Recuperada, objeto de estudio en este trabajo, inició sus actividades en Enero del año 2002, asumiendo la posesión y explotación de la planta industrial en carácter de "alquiler de la quiebra".

Si bien, la reapertura significó un triunfo de los trabajadores y un enorme esfuerzo por parte de las personas involucradas en la E.R., representaba un inicio muy difícil dado el marco de virtual paralización económica que se produjo en el primer trimestre del año 2002. Además las condiciones en

que nacía la empresa (como consecuencia de la quiebra): descapitalizada, sin stock, sin crédito con los proveedores, con parte del equipamiento fuera de servicio, con la tenencia precaria de las instalaciones y los bienes productivos (alquilados), representaban grandes obstáculos para su desarrollo y afianzamiento.

Sin embargo, en medio de la crisis, la situación del sector agropecuario comenzó a mejorar debido a los grandes niveles de producción que ostentaba, el interés del mercado internacional por los granos y la relación peso-dólar, que tenía un doble efecto beneficioso para la E.R., daba grandes posibilidades de compra a los productores y abría una brecha entre los precios de la maquinaria de origen nacional y la importada.

Para la empresa, esto significó, en poco tiempo, impensados volúmenes de ventas e ingresos importantes por este concepto (pago al contado), lo que la obligó a incorporar personal y reactivar fuertemente todas sus áreas productivas para responder a esta demanda. La ER se había iniciado con 65 empleados, en menos de un año (fines de 2001), llegaron a ser 250 y tenía un plan de ventas de 120 unidades por año. Al 30 de diciembre del 2002 llevaban vendidos 260 unidades. El crecimiento y desarrollo de la firma fue vertiginoso y la demanda superó las expectativas iniciales, con las consecuencias que esto trae aparejado a nivel de producción y los necesarios ajustes para adaptarse a esta nueva situación.

2.3. De inquilinos a propietarios

La empresa Recuperada explotaba la planta productiva en carácter de alquiler de la misma, hasta que finalizara el juicio por la quiebra y la fábrica saliera a la venta. Esta situación se prolongó durante seis semestres, que era el plazo por el cuál se renovaba el contrato de alquiler. A fines del año 2003, al concluirse los pasos jurídicos y procesales de la quiebra, la fábrica y todos los bienes incluidos en ella, fueron puestos a remate al mejor postor.

Finalmente, tras arduos esfuerzos, a fines de Diciembre del año 2003, pudo adquirir la planta en el remate y hacerse propietaria. La compra de la empresa significó un gran triunfo y estímulo para la organización, pero a la vez los obligó a afrontar el desembolso de montos significativos por el pago de las cuotas comprometidas en la adquisición. Esto nuevamente, le impone condicionamientos a la gestión financiera porque resta liquidez a la hora de reinvertir las ganancias y así poder incrementar la producción, que es el objetivo de la empresa, ante el sostenido nivel de la demanda.

2.4. Características generales de la empresa

La empresa Recuperada cuenta con una planta industrial integrada que produce tractores, máquinas viales y chasis para minibuses. Es una sociedad anónima cuyo Directorio está integrado por los representantes de los grupos accionistas: Cooperativa de Trabajadores, ex Empleados Jerárquicos, Red de concesionarios y Municipalidad.

La planta ocupa alrededor de 12 hectáreas con 75.000 m² cubiertos, cuenta con más de 350 máquinas herramientas y ocupa a más de 370 personas en forma directa, generando empleo indirecto a varias empresas y profesionales proveedores de agro partes y servicios.

4. Objetivos

Describir en forma breve dentro del alcance del presente trabajo las etapas del proceso de Certificación de PAUNY S.A.

5. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se escogió como diseño metodológico el estudio de campo. Los datos de interés para el mismo, se recogieron en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto de la autora.

Estos datos son de tipo primario, es decir, datos de primera mano, extraídos de sus fuentes originales y producto de la investigación en curso, sin intermediaciones de ninguna naturaleza. El innegable valor del estudio de campo reside en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión o modificación teniendo en cuenta la dinámica cambiante de las organizaciones (Méndez Álvarez, 1984) y en el caso que nos ocupa, la continua variación de las circunstancias presentes: cantidad de trabajadores, forma de posesión de la empresa, ampliación de mercados, etc.

No obstante los diseños de campo presentan la clara limitación de su reducido alcance por razones de tiempo, restricciones espaciales y de recursos, y quedan reducidas a un sector mas pequeño de la realidad, aunque éste se aborda con mayor precisión y seguridad.

Uno de los métodos utilizado para el relevamiento de datos, fue la observación participante, que requirió un trabajo dilatado y cuidadoso, que implicó integrarse al grupo, en tareas productivas, reuniones de trabajo, actividades de capacitación y sociales que desarrollan los empleados de la empresa, para desempeñar una doble tarea: un rol dentro del conjunto, a la par que recoge los datos que necesita conseguir (.Méndez Álvarez, 1984)

Otro de los métodos utilizados fue la entrevista a informantes claves, personas de mucha antigüedad en la organización que estuvieron presentes en todas la etapas de la misma, y personas que por su rol en el proceso de recuperación y/o funciones en la empresa recuperada son una fuente invaluable de información.

También se realizaron dinámicas de trabajo grupal, donde se aplicaron técnicas para el análisis de problemas y herramientas de la Calidad (Deming, 1992) como Lluvia de Ideas y Diagramas Espina de Pescado, AMFE, 4M, etc., para arribar a los resultados buscados.

Se diseñaron de forma participativa, desarrollaron e implementaron los elementos documentales y metodológicos para el SGC según la Norma ISO 9001.2008, acompañado de procesos de capacitación, auditorías internas y auditorías externas evolutivas realizadas por el ente certificador.

6. Análisis y resultados

Este proceso vivido por la empresa desde la quiebra de la misma, transitó por un período de Recuperación y puesta en marcha, otro de Gestión del Cambio para que pudiera fundarse el SGC en bases sólidas y en tercer lugar, el proceso de Diseño, Desarrollo, Implementación del SGC y su Certificación, propiamente dicho. En este trabajo no puede abarcarse la totalidad de los mismos, el segundo de ellos, Gestión del Cambio ni se menciona. Se hace una descripción si bien no detallada, pero mas extensa del proceso de Recuperación por la riqueza y originalidad del mismo y porque aporta información sobre el contexto donde se desarrollo el tercer proceso: Desarrollo y Certificación del SGC.

Si bien se venía trabajando sobre Gestión de la Calidad desde el año 2003, y se habían desarrollado numerosos documentos para el SGC, recién en el año 2011 se puso como objetivo concreto y prioritario la Certificación ISO 9001:2008, para los productos TRACTORES SERIE 200 Y 5000, en todos sus modelos fabricados en su Planta Productiva de Las Varillas – Córdoba.

En la etapa del 2003 al 2008 aproximadamente el desarrollo de elementos para la Gestión de la Calidad, permitió a la empresa, reorganizarse, ordenarse y crecer acompañando el formidable crecimiento del mercado del sector agrícola. En esa época la certificación o era una prioridad porque los mercados no lo requerían (interno y regional sud América) y los productos eran altamente competitivos en los mismos por su relación precio-calidad y la relación peso-dólar.

A partir de superar los límites de los mercados regionales, globalizarse el comercio de sus productos y requerimientos de mercados vecinos (Brasil), se buscó la certificación del sistema productivo y sus procesos de apoyo.

Se evaluó la disponibilidad de recursos, tiempo y necesidades del mercado y se definió el alcance del sistema a los siguientes procesos:

Ventas.

Comercialización y Marketing.

Diseño y Desarrollo

Compras.

Planificación y Control de la Producción

Proceso Productivo de Montaje.

Control Final

Recursos Humanos

Aseguramiento de la Calidad

Gestión de la Calidad

Procesos de Dirección.

En la primera etapa de Certificación se identificaron como procesos de apoyo, pero no incluidos en el SGC a procesos productivos “Proveedores Internos” de: Fundición, Mecanizado y Corte y Plegado.

Se desarrollaron e implementaron los procedimientos obligatorios por norma y los definidos por la organización, fundamentalmente, el de Diseño y Desarrollo, toda la documentación técnica derivada del mismo, especificaciones de compra y de producción, organigramas, Cuadro de Objetivos de la Calidad, diagrama de procesos, etc.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad incluye:

- Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad
- Manual de la Calidad
- Procedimientos Documentados
- Documentos y Registros necesarios

Entre los documentos que se generaron están los obligatorios por Norma y los definidos por la empresa, entre los que cito:

PAUNY S.A. POLÍTICA DE LA CALIDAD

Producir Calidad (1)

Asegurando el Futuro (2)

Unificar Esfuerzos (3)

Nuevos Paradigmas (4)

Y... el Futuro está en marcha. (5)

(1) Permanente compromiso con la Calidad, la Satisfacción del Cliente y la Sociedad.

(2) Asegurar la competitividad de la empresa a través de la Mejora Continua, capacitándonos y actualizándonos tecnológicamente.

(3) Mantener un sistema de Liderazgo que motive y promueva el trabajo en equipo, liberando el talento y entusiasmo natural de los integrantes de la empresa.

(4) Instalar el nuevo paradigma de Ganar- Ganar en las relaciones con nuestros clientes y proveedores.

Si nuestros clientes ganan y nuestros Proveedores ganan, la empresa también gana.

(5) El futuro empieza hoy.

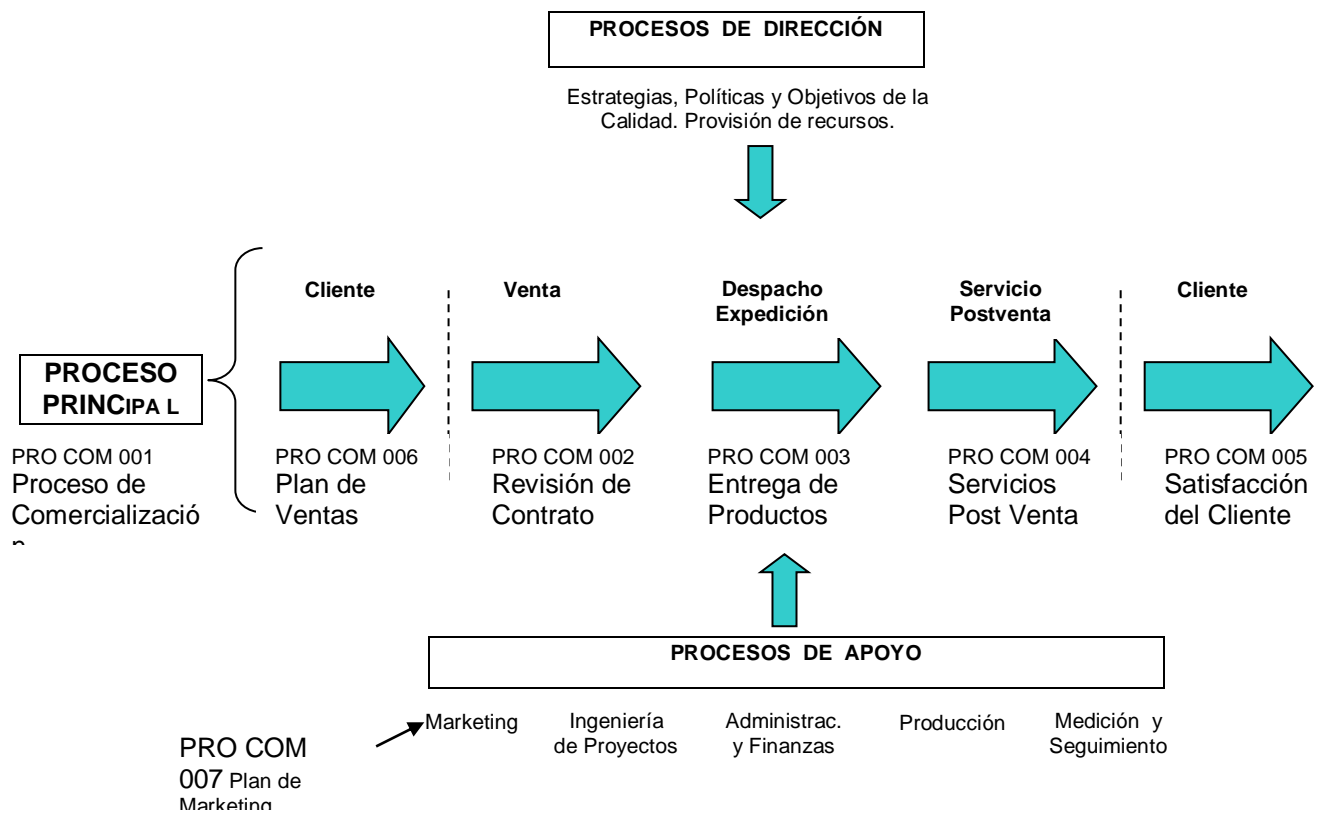
• MISIÓN

- La Misión de la empresa es satisfacer las necesidades de equipamiento básico para el desarrollo de las tareas productivas del agro, transporte público y viales, generando una opción nacional altamente competitiva, con proyección a la región y basada en un profundo compromiso con el cliente.

• VISIÓN

- Ser una organización capaz de desarrollar ventajas competitivas dinámicas, basadas en estrategias que apunten a la diversificación de nuestros productos y a desarrollar nuevos mercados, de modo que aseguren la vigencia de la organización y le permitan mantener su compromiso con los clientes, nuestros integrantes, proveedores y la sociedad.
- Ser protagonistas del desarrollo socio económico, aportando con nuestros productos a las actividades productivas fundamentales para el país y la región.

Se desarrollaron metodologías para la implementación eficaz de los procesos, seguidamente se ejemplifica el Proceso de Comercialización, con la secuencia de las tareas, la interacción con otros procesos y los documentos que los acompañan.



Procedimientos No obligatorios

Los procedimientos no obligatorios que se deben documentar, implementar y mantener son los necesarios para atraer los problemas identificados en la gestión de los procesos, asegurar el control eficaz de los mismos y que se cumplan los objetivos de la empresa. Además debe tenerse en cuenta las dimensiones y las características del sistema productivo.

Los procedimientos son:

- Evaluación de los proveedores: además de facilitar el cumplimiento de la actividad que es un requisito de la norma, permitirá mejorar y homogeneizar la calidad del plantel de proveedores.
- Compras: permitirá ordenar y eficientizar el proceso.
- Control de la Producción, para administrar los pedidos en planta (planificación, ejecución y cumplimiento): permitirá aplicar criterios de planificación y control de tipo técnico, evitando que se apliquen criterios erróneos.
- Control de movimiento de materias primas y materiales en proceso: permitirá aplicar un enfoque a procesos y la gestión sistémica e integrada de la logística

- Control de Calidad: es fundamental definir las actividades de inspección, verificación y pruebas de modo que se cumpla con los requisitos del producto, legales, de la norma y cualquier otro que imponga la organización.
- Control de Instrumentos de Inspección, Medición y Control (debe contener instructivos para control de equipos).
- Comunicación Interna.
- Gestión de Nuevos Proyectos/ Diseño de producto.
- Capacitación.
- Selección de Personal.
- Ventas.
- Evaluación de Concesionarios
- Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección.

Otros Documentos y Actividades Necesarios.

Encuestas a: Clientes Externos.

Clientes Internos

Planes y Programas

Programa Anual de Auditorías : Es un documento resultado de planificar qué áreas serán auditadas, cuándo, quiénes y con qué recursos lo realizarán, que servirá además para registrar el estado de avance de dichas actividades. Para diseñar el programa se tiene en cuenta el estado y la importancia de los procesos, y áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas. Se definen los criterios de auditorías, alcances, frecuencia y metodología.

Plan de Capacitación:

Documento emitido para darle marco a la implementación del Procedimiento de Capacitación y determinar qué, cuándo, cómo y con qué recursos se llevarán adelante las actividades de capacitación. Además el Plan de Capacitación debe ser definido teniendo en cuenta los Objetivos de la Calidad de la empresa. ⁽⁷⁾

Plan de Calidad:

Documento emitido para definir, implantar y mantener los procedimientos para realizar las actividades de inspección, verificación y pruebas de modo que se cumpla con los requisitos de los insumos, de la elaboración de los productos y prestación de los servicios. Debe contener la descripción del modo en que la empresa se asegurará la calidad de los productos / servicios a través de las operaciones o actividades que se requieran para realizarlo.

El mayor de los desafíos consistió en organizar y enfocar el sistema con enfoque a procesos, definiendo, planificando y monitoreando las interfaces de los subprocesos. Se adjunta un gráfico en ANEXO, que describe los distintos niveles del sistema de Gestión de la Calidad.

7. Conclusiones y Aportes

Como conclusión global del estudio de caso puede decirse que:

- La empresa tiene un gran potencial innovador, capacidad de adaptación a las nuevas oportunidades y de generar nuevos negocios.
- Sus principales fortalezas son su elevado know how operativo, empuje de la dirección, capacidad innovadora, buen posicionamiento en el mercado, diversidad de productos, pero también productos “vaca lechera” que han generado los ingresos que posibilitaron el crecimiento, la diversificación y las nuevas inversiones con incorporación de tecnología y aumento de escala.
- A través del SGC se fortaleció el enfoque sistémico y a procesos, la formalización en los métodos y las funciones, y se mejoró infraestructura. Supo aprovechar las oportunidades que brindó el resurgimiento de la industria nacional, el buen momento del sector agrícola, el acceso a nuevos mercados y la valoración social por el proceso de recuperación de la empresa.
- Los lineamientos estratégico apuntan a crecer en base a la diversificación y ganar nuevos mercados, adaptarse a las tendencias del sector mejorando la calidad del producto y sus servicios, mejorar la eficiencia (enfoque a sistemas y procesos, estructura) para asegurar margen adecuados de rentabilidad y capacidad de reinversión, desarrollar sus recursos humanos, lograr mayor sinergia con los concesionarios, fortalecer y afianzar sus valores organizacionales.
- Los elementos principales de su SGC. son: una Visión, Misión, Políticay Objetivos claros y concensuados, el mapa de procesos, el diseño de una estructura organizacional adecuada y funciones bien definidas, haber establecido qué procedimientos debe documentar y formalizados para atacar falencias en los procesos y las herramientas de gestión que permitan implementar la estrategia y medir el desempeño para trabajar en la mejora continua.

8. Bibliografía

- Kulfas, Matías. El contexto económico: Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva. Empresas recuperadas. Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Argentina. 2003
- María Agustina Briner y Adriana Cusmano. Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias. Empresas recuperadas. Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Argentina. 2003
- Méndez Álvarez, Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 1984
- ISO 9001:2008 – ISO 9000:2000- ISO 9004:2010
- Ruggeri, Andrés. Las empresas recuperadas en la argentina: informe del segundo relevamiento del programa Facultad Abierta. 1º Edición. Facultad de Filosofía y Letras SEUBE. Buenos Aires. 2005
- ZOLUCIONA, Calidad y Medio Ambiente. 2001. La Norma ISO 9001 del 2000: Resumen para Directivos. Gestión 2000. Barcelona, España.

**NOTA IMPORTANTE: ANEXO EN PÁGINA APAISADA EN ARCHIVO A
PARTE (por dificultades de formato)**

