Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

Calidad total; ¿utopía o realidad de las pymes?

Buffarini, Norberto Antonio

2000

Cita APA: Buffarini, N. (2000). Calidad total; ¿utopía o realidad de las pymes?. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Doctoral 001502/0193

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
No
Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
118-0013

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECRETARÍA DE POSGRADO

CATALOGADO
Col. 1502/0193

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PYMES

TESINA: CALIDAD TOTAL: ¿UTOPÍA O REALIDAD PARA LAS PYMES?

AUTOR: NORBERTO ANTONIO BUFFARINI
CONTADOR PÚBLICO (U.B.A.)
LISANDRO DE LA TORRE 80 PISO 1° C.P. 1408
CAPITAL FEDERAL
TEL. 4644-6827

Top. G.330, G.3350, G.3352
BSCT
Tesis M

PROFESORES-TUTORES EN LA TESINA:
LIC. ADRIANA FASSIO
LIC. MARCELA JABBAZ
CPN ANGEL DE MENDONÇA

BUENOS AIRES, DICIEMBRE DE 2000

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

INDICE

CAPÍTULO **PÁGINA**

I. Introducción 1

II. Contexto económico 5

III. Caracterización de la empresa PyME 7

IV. Antecedentes y definición de Calidad Total 11

V. Cultura organizacional 19

VI. Factores a considerar 27

VII. Descripción y análisis de casos 33

VIII. Análisis de las variables fundamentales 56

IX. Conclusiones 59

Cuadros:

1. Atributos por sector. 8
2. Categorización 9
3. Mercado Farmacéutico Argentino 49
4. Comparativo de variables 57

Gráficos:

1. Etapas del proceso 17
2. Aspectos claves 18
3. Proceso de Cambio 22
4. El proceso de manejo de una cultura 24
5. Tipos de Cultura empresaria 25
6. Estructuras Jerárquicas 29
7. Market Share producto "Envases" 34
8. Cantidad y poderío de los Competidores 39

Anexos:

A. Normas I.S.O. 9000 60
B. El I.R.A.M. y sus objetivos 70

Bibliografía 74

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Los procesos de apertura de la economía y desregulación de los mercados, la aceleración de las innovaciones tecnológicos y los cambios constantes en los gustos de los consumidores, provocan que las empresas en la lucha por la supervivencia deban adaptarse de manera continua, para lo cual tienen que desarrollar mecanismos capaces de interpretar y anticiparse a los cambios. Estas variables del contexto serán objeto de estudio en el segundo capítulo de mi trabajo.

El cliente ha pasado ha ser el centro de atención de las empresas, sean éstas grandes corporaciones o PyMEs, pues ya no elige el producto o servicio a consumir por el precio, sino por su "calidad", confiabilidad y rapidez en la entrega.

La "Calidad Total" es una herramienta de gestión para las organizaciones que abarca todos estos factores.

Los objetivos fundamentales de la gestión de calidad total (TQM, *total quality management*) son la satisfacción del cliente y la reducción de costos, involucrando en el proceso tanto al empresario como al personal.

A lo largo de mi trabajo analizaré la Gestión de Calidad en las PyMEs, tema que presenta como antecedente la mesa redonda "Gestión de Calidad Total para PyMEs", realizada en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en Mayo de 1999, y que tuvo como expositores a los Dres. C:P. Juan Avedissian, C.P. Ana M. Calzada Percivale y C.P. Héctor Plotnik.

La hipótesis que planteo consiste en que *"el cambio de la Cultura Organizacional es fundamental para que las PyMEs implementen con éxito la Calidad Total."*

Como factores importantes a considerar presento la *Estructura de la organización, el Estilo de Liderazgo y la Capacitación del Personal.*

Las variables situacionales que definen el contexto, tales como la Competencia, el rol del Estado, la Financiación, el Desarrollo Tecnológico, el Nivel Educacional, etc, no serán objeto específico de este trabajo, porque considero que las empresas generalmente no pueden operar sobre ellas, limitándose a interpretarlas y gestionar la adaptación a los cambios. A pesar de ello, es necesario destacar la importancia de su influencia, permitiéndome citarlas cuando sea oportuno.

A lo largo de este trabajo trataré de investigar *"la influencia de la cultura organizacional sobre los procesos de implementación de sistemas de calidad total en las empresas PyMEs"*. Para ello emplearé el método de investigación cualitativo.

Las empresas PyMEs son caracterizadas en el tercer capítulo dónde defino que se entiende por pequeña y mediana empresa en esta presentación, haciendo referencia a atributos cuantitativos y cualitativos.

En el cuarto capítulo realizo una breve reseña de los antecedentes de calidad total y planteo una definición de la misma que nos permita comprender su potencial como instrumento competitivo.

Las empresas forman parte de un sistema mayor económico, social y político, que se encuentra en constante evolución y cambio. Las PyMEs son más sensibles a estas modificaciones en los mercados, poniendo en evidencia sus debilidades y fortalezas para enfrentarlas. El desarrollo de la capacidad de percibir los cambios y adaptarse antes que la competencia implica la evolución hacia una nueva "Cultura organizacional", tema al cual le he dedicado el capítulo V.

En el Capítulo VI trataré en forma breve tres aspectos importantes en los procesos de implementación de sistemas de calidad, como son:

- La necesidad de conocer las características principales de la estructura de la organización previamente a la formulación del sistema de calidad.

- La influencia del estilo de liderazgo del empresario PyME en el proceso de calidad.
- La necesidad de potenciar los recursos humanos mediante la capacitación.

En el capítulo VII describo tres casos de implementación de sistemas de calidad en empresas PyMEs.

Mediante una entrevista abierta no estructurada con un profesional de IPACE (Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia), obtuve su percepción del tema investigado, además, efectué una recolección de información documental.

En esta misma fuente tuve acceso a dos casos, que en mi trabajo serán identificados como "A" y "B", relacionados con empresas PyMEs, presentados en el "Congreso Internacional de Calidad. Gestión para la Excelencia." Organizado por FUNDECE (Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia) e IPACE, en el Sheraton Buenos Aires Hotel & Towers Buenos Aires, Argentina, en el año 1997.

Para conocer la situación actual de los casos citados anteriormente, he realizado sendos contactos con las empresas, presentando un breve cuestionario abierto.

El tercer caso presentado, identificado como empresa "C", surge de haber tomado contacto con una empresa que ha comenzado el proceso de implementación de un sistema de calidad, lo cual, me permitió realizar una investigación de campo que incluyó una entrevista con el Director en sus propias oficinas, la recolección de datos de la empresa, el acceso al "Proyecto de desarrollo e implementación del Sistema de calidad", y la observación directa del ambiente.

En el capítulo VIII, sin darle un carácter de universalidad debido al tipo de investigación realizado, me permito extraer algunas conclusiones acerca de cuales han sido los aspectos destacados relacionados con la "cultura organizacional" y el resto de factores esenciales, que pudieron haber sido

comunes o no a las tres empresas, y su influencia en el proceso de implementación de los sistemas de calidad.

Para tomar contacto, a modo de ejemplo, con normas internacionales de calidad y organismos que actúan en este ámbito, dedico los Anexos A y B a la presentación de las normas I.S.O. 9000 y el I.R.A.M.(Instituto Argentino de Racionalización de Materiales).

CAPÍTULO II

CONTEXTO ECONÓMICO

El escenario económico en el cual se desempeñan las empresas PyMEs argentinas se encuentra fuertemente influenciado por el proceso de transformación a nivel macroeconómico cuyo albor lo encontramos en los comienzos de la década del noventa.

La apertura externa en el marco del proceso de globalización de la economía, provocó un incremento en la presión competitiva, a causa de la indiscriminada importación de bienes, insumos y equipos, sin una adecuada regulación arancelaria que en un plazo razonable les permitiera a las empresas argentinas ajustarse a las nuevas reglas de mercado. Las PyMEs proveedores de empresas multinacionales tuvieron que transformar rápidamente sus estructuras productivas para continuar en actividad, como le ha ocurrido a empresas proveedoras de grandes terminales automotrices al alterarse el mercado de partes y piezas.

Otro factor de importancia ha sido el proceso de privatizaciones y concesiones de servicios públicos, que tuvo efectos no solo macroeconómicos sino también sobre las cuentas fiscales, la distribución del ingreso y la competitividad. Esta última se vio modificada por cambios en las modalidades de prestación de servicios, como también, por la aparición de fuertes grupos empresarios en actividades que antes se encontraban en la órbita estatal. Las PyMEs se vieron alcanzadas por cambios en las normas de aprovisionamiento y subcontratación que afectaron su desempeño y las obligaron a encarar procesos profundos de reestructuración.

La constante evolución tecnológica originó profundos cambios en los procesos productivos alterando notablemente el equilibrio de fuerzas en el mercado, provocando que un gran número de PyMEs quedaran rezagadas en la revisión de su perfil productivo y en la incorporación de nuevas tecnologías, y condenando a otras a la desaparición.

También ha impactado significativamente la modificación de los precios relativos básicos relacionados con la actividad industrial, por ejemplo costo laboral, tasa de interés real, tipo de cambio real, inversión, presión impositiva,etc, así como las relaciones de los precios entre bienes nacionales e importados, transables y no transables.

Si aceptamos que en su evolución la economía marcha hacia sociedades "basadas en el conocimiento", la calificación del personal empleado por las PyMEs reviste suma importancia. Es entonces cuando se pone de manifiesto las deficiencias de un sistema educativo que no se articula con el sistema productivo, que ha sido descuidado por el Estado y por el cual las empresas han realizado esfuerzos aislados e insuficientes.

La flexibilización laboral en nuestro país, tuvo como objetivo permitir a las empresas alterar el número de empleados al menor costo posible, para adaptar su estructura a las condiciones cambiantes del mercado, pero en ocasiones ha provocado la precarización de la relación laboral y se constituye en una fuente de probables conflictos.

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA PYME

Para lograr una definición de pequeña y mediana empresa (en adelante "PyMe"), debemos convenir a priori que es necesario aceptar cierta subjetividad, atendiendo a que hay que recurrir a la medición de algunos parámetros, generalmente cuantitativos, debido a que éstos facilitan la categorización, al permitir fijar topes por debajo de los cuales se adquiere la condición de PyME. Esta metodología adquiere importancia debido a que es la aplicada por el Estado nacional para determinar la inclusión de empresas en los planes de desarrollo y financiamiento para este sector.

En segundo lugar, es conveniente para el objetivo del presente trabajo, considerar atributos cualitativos, que si bien no constituyen la regla general, están presentes en la mayoría de las PyMEs y nos devuelven una imagen más concreta.

Es de importancia señalar que ambos tipos de atributos son influenciados por las variables temporal y espacial. Resulta comprensible que las PyMEs de la actualidad enfrentan una problemática muy distinta a la imperante dos décadas atrás, y además, el contexto socio-económico de las PyMes argentinas no es el mismo que el de las situadas en países desarrollados.

ATRIBUTOS CUANTITATIVOS:

Trataré de asentar este análisis sobre la base de disposiciones legales y reglamentarias, señalando desde ya que la falta de uniformidad es una

constante a lo largo del recorrido de las normas que regulan la actividad PyME.[1]

El Decreto 908/95, reglamentario de la ley 24467, remite en su artículo 2 a las disposiciones de la resolución 401/89 y sus modificatorias 208/93 y 52/94, para definir las características de las empresas que serán consideradas PyMEs.

En el siguiente cuadro se resumen los atributos y topes máximos para cada uno de ellos de acuerdo a los distintos sectores de actividad:

Cuadro 1: ATRIBUTOS POR SECTOR

ATRIBUTO / SECTOR	PERSONAL OCUPADO	VENTAS ANUALES $ (a)	ACTIVOS PRODUCTIVOS	CANTIDAD DE HABITACIONES
INDUSTRIAL	300	18.000.000 (a)	10.000.000	
COMERCIAL Y SERVICIOS	100	12.000.000 (a)	2.500.000	
MINERO	300	18.000.000 (a)	10.000.000	
TRANSPORTE	300	15.000.000 (a)		
AGROPECUARIO		1.000.000 (b)	3.000.000	
SUBSECTOR FRUTIHORTICOLA		9.000.000 (b)	7.000.000	
HOTELES DE TURISMO	100	6.500.000 (a)		130

(a) Ventas anuales sin IVA e impuestos internos.

(b) Ingresos brutos anuales sin IVA e impuestos internos.

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley 24467 y normas modificatorias.

[1] Las normas a considerar son las siguientes:

LEYES:

- 24467 Pequeña y mediana empresa. (B.O. 28/03/1995)
- 25013 Establece un régimen de reforma laboral que incluye la modificación de las leyes 24013, 24465 y 24467, como así también de la normativa vigente en materia de convenciones colectivas de trabajo. (B.O. 24/09/1998)
- 25300 Modificatoria de la ley 24467. (B.O. 7/09/2000)

DECRETOS:

- 908/95 Establece la Autoridad de Aplicación de los Títulos I y II de la ley24467 y reglamenta los artículos de la citada norma. (B.O. 20/12/1995)

RESOLUCIONES CONJUNTAS (M.E. – M.E.O. y S.P.):

- 401/89 (ex M.E.) Industria. Pequeña y mediana empresa. Metodología a efectos de su caracterización para la ejecución de políticas específicas. (B.O. 29/11/1989)
- 208/93 Modificación de la resolución 401/89 del ex Ministerio de Economía. (B.O. 1/03/1993)
- 52/94 (M.E.O. y S.P.) Aplicación de las disposiciones de la resolución (ex M.E.) 401/89 modificada por resolución (M.E.O. y S.P.) 208/93, para las empresas recientemente constituidas y a los efectos de determinar el carácter de pequeña y mediana empresa. (B.O. 20/01/1994)

El artículo 4 de la resolución 401/98 establece que la medición de los atributos se utiliza para el cálculo de un puntaje mediante la siguiente fórmula:

$$P = \left(10\,\frac{POe}{Pom} \times 10\,\frac{VAe}{Vam} \times 10\,\frac{APe}{Apm} \right)^{1/3}$$

PO = personal ocupado

VA = ventas anuales sin iva e impuestos internos

AP = activos productivos o patrimonio neto, según corresponda

e = indica el dato real de la empresa

m = indica el tope máximo

Con el puntaje de la unidad productiva que se obtiene mediante la relación entre los valores reales de la empresa y los topes fijados se determina la siguiente categorización:

Cuadro 2: CATEGORIZACIÓN

PUNTAJE	CATEGORÍA
0 - 0.3	Microempresa
0.3 - 1.5	Pequeña empresa
1.5 - 10	Mediana empresa
+ de 10	No se considera PyME

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley 24467 y normas modificatorias.

Al comienzo de este Capítulo había señalado la falta de uniformidad en los criterios aplicables para la categorización de las empresas, esto se pone de manifiesto dentro de la propia ley 24467 en su artículo 2:

" Encomiéndase a la Autoridad de Aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PyMEs, teniéndo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñen sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 83."

A su vez el artículo 83 que regula las relaciones del trabajo, tiene su propia definición de PyME mediante dos condiciones:

a) El plantel no debe superar los 40 trabajadores (ampliable hasta 80 trabajadores previa aprobación por negociación colectiva)
b) La facturación anual no debe superar la cifra fijada para cada actividad,

ATRIBUTOS CUALITATIVOS:

Las principales características cualitativas de las PyMEs nacionales se pueden sintetizar como sigue:

- En ocasiones se trata de empresas de un solo producto,
- Tienen una gran dependencia de los gustos del consumidor,
- Son muy vulnerables a los cambios en el mercado,
- En muchos casos son empresas familiares,
- Orientan sus esfuerzos al producto,
- Se asientan en los conocimientos de su fundador exclusivamente,
- Su principal preocupación son los problemas de caja,
- Sufren restricciones al financiamiento,
- La mayoría no utiliza herramientas de gestión,
- No implementan planes de capacitan para su personal,
- Son generadoras de empleo,
- Constituyen un importante factor de desarrollo regional,
- Su estructura les permite tener gran flexibilidad y dar respuestas rápidas a los cambios en el contexto.

CAPÍTULO IV

ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE CALIDAD

ANTECEDENTES DE CALIDAD:

Entre los antecedentes históricos nos encontramos con quien es considerado el fundador de la TQM, *total quality management*, W. Edwards Deming[1], estadounidense experto en estadística que empleó el control estadístico de procesos como basamento para lograr la mejora en la calidad (*SPC, statistical process control*).

Su actuación en el ámbito de la calidad tuvo repercusión cuando participó, luego de la Segunda Guerra Mundial, en la reconstrucción de la economía de Japón, ante una invitación para ayudar a este país realizada por el general Douglas Mc Arthur.

Su teoría se concentraba en el seguimiento estadístico y control de la producción, afirmando que la mayoría de los problemas de calidad eran originados por la ineficiencia de los procesos y no por la incompetencia de los trabajadores.

Otros aspectos destacables de su pensamiento son la importancia del trabajo en equipo para resolver los problemas y la necesidad de eliminar el temor de los trabajadores a ser objeto de reprimendas cuando se produce un error, para lograr que éstos desarrollen todo su potencial.

Otro de los pioneros de la calidad fue Joseph Juran[2], quien apoyaba su teoría en la reducción de la variabilidad de la producción, al igual que Deming.

---

[1] DEMING, W. Edwards, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*., Díaz de Santos S.A., Madrid, 1989.

[2] JURAN, Joseph M., *Manual de Control de Calidad*., Mc. Graw-Hill, Madrid, 1993.

Juran afirmaba sus conceptos en la necesidad de mejorar la dirección y en el desarrollo del elemento humano de la calidad.

El desarrollo de la teoría de la calidad estuvo intimamente ligado a la evolución de la economía mundial y surgió como respuesta a los cambios en la tecnología y en las necesidades del consumidor.

En la década de 1950, de crecimiento económico de posguerra, surgen las grandes corporaciones basadas en las teoría de la economía de escala, se concentraban los esfuerzos en la cantidad y no en la calidad y se producían grandes cantidades a favor de la expansión económica. Por estos años el concepto fundamental era la *Productividad* y no la *Calidad*. Se pueden citar como ejemplos de esta tendencia a Ford y General Motors.

A comienzos de la década de 1960 se pone de manifiesto la importancia del consumidor, al exigir mejor calidad en los productos, por ello se incorpora la inspección de calidad durante el proceso de producción, a cargo de departamentos especializados. Sin embargo, estas políticas no tienen éxito al no incorporar al proceso a los empleados.

Durante la década de 1970, a causa de la crisis del petróleo provocada por la OPEP, se inicia un proceso generalizado en occidente de insistir en la garantía de calidad para reducir el despilfarro ante la escasez de recursos. Además surgen conceptos que hacen incapié en *la administración de los Recursos humanos, la participación y motivación.* Aparecen expresiones como *Cero defecto* en Estados Unidos. El aporte más importante de ésta época fue la incorporación de tecnología que permitió automatizar los procesos y dotar de regularidad a la producción.

La década de 1980 asiste al liderazgo de Japón, que invade los mercados mundiales con sus productos, basado en la excelencia técnica y la calidad uniforme. Siguiendo el pensamiento de Rico[3], el crecimiento de Japón se debió a reformas estructurales sustanciales que sirvieron de base para iniciar el cambio en la productividad, tales como la "Reforma agraria"

---

[3] RICO, Ruben Roberto, *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*, Macchi, Buenos Aires, 1996.

que impulsó la capacidad de consumo, la "Humanización del trabajo" permitiendo la formación de sindicatos, el proceso "Zaibatsu" de distribuir las acciones de los grandes conglomerados familiares a los empleados, un fuerte proceso de desarrollo industrial que produjo un rápido crecimiento del producto bruto interno, y una *"actitud gerencial para mejorar constantemente la calidad y la productividad".*

Ante esta situación, en occidente, y luego de varias años, se comienza a replantear la calidad y considerar las teorías de Deming y Juran, incorporando en la década de 1990 a las estrategias de mercado y sistemas eficientes el *"concepto de gestión de calidad total mediante la excelencia técnica y el desarrollo del personal".*

La tendencia en el 2000 es que la calidad total no sólo debe practicarse en el lugar de trabajo, sino que tendrá influencia en la vida y el medioambiente.

DEFINICIÓN DE CALIDAD:

Desde un enfoque generalizado, en su obra, Fresco[4]afirma que la calidad puede ser definida como *"el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio, que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él."*

Siguiendo su pensamiento, observamos que este concepto nos introduce en la problemática de la perceptibilidad del cliente o usuario al emitir un juicio de valor acerca de un producto o servicio.

Surge así un nuevo concepto de calidad (Q) a partir del cliente: *"la calidad es el grado de adecuación de un producto o servicio al uso que desea darle el consumidor o usuario, ...es el resultado del trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso."*

---

[4] FRESCO, Juan Carlos, *Desarrollo Gerencial. Hacia la Calidad Total*, Macchi, Buenos Aires, 1991.

La Investigación de Mercado es fundamental porque mediante sus técnicas permite detectar las expectativas del consumidor, y éstas influyen en el diseño y elaboración del producto o prestación del servicio.

Para Perel[5], la calidad permite alcanzar los objetivos de productividad reduciendo los costos y cubriendo las expectativas del cliente, para ello debe ser:

- Planificada.
- Controlado.
- Mejorada ininterrumpidamente.

Dentro de este concepto de expectativa cumplida, Perel define la calidad : *"...es la fijación de parámetros acordados entre cliente y productor".*

La realidad actual de los mercados internacionales nos muestra que las decisiones del consumidor han logrado constituirse para las organizaciones en el centro de preocupación de sus políticas.

La calidad (Q, *quality*) surge como *"la satisfacción de ciertas necesidades del cliente de manera continua y económica".*

El cumplimiento de este objetivo mediante la "Política de Calidad" puede ocasionar mayores costos para las organizaciones, por lo cual es necesario desarrollar un *"Sistema de Calidad"* que permita llevar adelante una gestión eficiente de los recursos.

La "Gestión de la Calidad" (TQM, *total quality management*) ofrece la ventaja de satisfacer al cliente y además logra que la organización incremente su rentabilidad eliminando ineficiencias y alcanzando el objetivo de hacer las cosas bien a la primera vez.

Surge el concepto de "cliente interno", según el cual, cada individuo que trabaja en la organización es un cliente por derecho propio, con necesidades y expectativas que deben ser satisfechas.

---

[5] PEREL, Vicente, BLANCO, Isabel y SHAPIRA, Carlos, *Calidad y Productividad Total*, Tesis, Buenos Aires, 1991.

Considero necesario para lograr una definición acabada de la TQ citar la dada por uno de los pioneros en este campo:

"...un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado al mercado". W. Edwards Deming [6].

Otra definición exhaustiva es la realizada por la British Quality Association, cuya transcripción considero de real interés:

"La gestión de calidad total es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa. Es adecuada tanto para la industria como para el comercio.

Asegura una eficacia y eficiencia máxima dentro de la empresa, y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y sistemas que favorecen la excelencia, impiden los errores, y aseguran que todos los aspectos de la empresa se alineen con las necesidades del cliente y que las metas de la empresa se alcancen sin duplicar ni despilfarrar esfuerzos.

El compromiso con la TQM se origina al máximo nivel ejecutivo de una empresa y se fomenta en todas las actividades humanas. La calidad se logra, por tanto, mediante la participación y la responsabilidad personal, dedicadas a un proceso de mejora continua, con niveles mensurables de rendimiento por todos los afectados.

Implica a todos los departamentos, funciones y procesos de una empresa, y entraña el compromiso activo de todos los empleados con la satisfacción de las necesidades del cliente. En este aspecto, los cliente de cada empleado están claramente identificados e individualizados."

La diferencia conceptual entre calidad (Q) y calidad total (T.Q.) puede ser sintetizada en las siguientes definiciones extraídas de la obra de Rico[7]:

Calidad: "*Es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso, y que los clientes extraen de ellos, es*

---

[6] Op. cit. p. 11
[7] Op. cit. p. 12

decir, es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y/o expectativas".

Calidad Total: *Es el proceso que moviliza a toda la organización para lograr la calidad de manera continua y eficiente.*

Las Normas ISO (Organización Internacional de Normalización)[8], definen a la calidad como *"la totalidad de las características que le confieren a un producto o servicio la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas del cliente".*

Las Normas ISO son de carácter voluntario y se orientan a los sistemas y procedimientos técnicos, y no contemplan la gestión integral de calidad de la organización.

Esta normas forman parte de un universo mayor que es la Calidad Total.

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad puede ser definido como *"el conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas que son necesarias para dar confianza en que un producto o servicio cumplirá con los requerimientos".*

Este aseguramiento se logra mediante un sistema de calidad como el establecido en las Normas ISO 9000[9], que adquiere validez para terceros a través de su certificación por un organismo independiente.

El sistema de aseguramiento de la calidad tiene por objeto establecer reglas para obtener un proceso controlado. Se verifica periódicamente el funcionamiento buscando la mejora continua.

La organización puede ser considerada como un procesador de insumos recibidos de proveedores externos para la obtención de bienes y

---

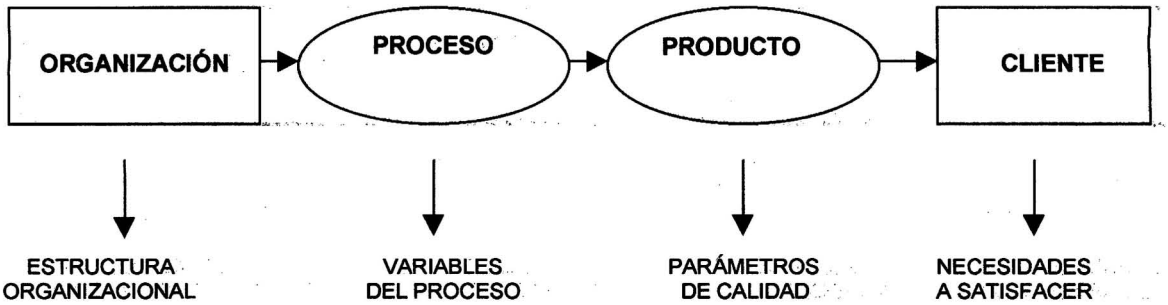
[8] Norma IRAM-IACC-ISO E 8402:Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad-Vocabulario,1994.

[9] Normas ISO 9000, para ampliar este concepto ver Anexo A.

servicios, que permitan satisfacer necesidades específicas de los clientes, por medio de la administración de recursos aplicados a un proceso.

La diferencia en la calidad del producto está dada por los controles en forma de normativas que se establezcan en cada una de las etapas.

Gráfico 1: ETAPAS DEL PROCESO



Fuente: Elaboración propia.

Fresco[10] define el PROCESO como: *"...el conjunto de tareas agrupadas funcionalmente, para establecer un accionar concreto, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para lograr un resultado previsto".*

Para Perel[11] el proceso es: *"...una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo."*

Siguiendo su pensamiento el objetivo es satisfacer a los clientes externos e internos de la organización. Cada proceso es un conjunto y debe cumplir tres requisitos:

1. Tener un compromiso total con la calidad del bien que produce, del servicio que ofrece y de la información que emite.
2. Buscar la satisfacción total del cliente externo e interno.
3. Agregar valor en cada tarea, en cada actividad que realiza, al menor costo factible y en el tiempo más reducido posible.

[10] Op. cit. p. 13
[11] Op. cit. p. 14

Los PARÁMETROS DE CALIDAD de un producto o servicio pueden clasificarse de la siguiente forma:

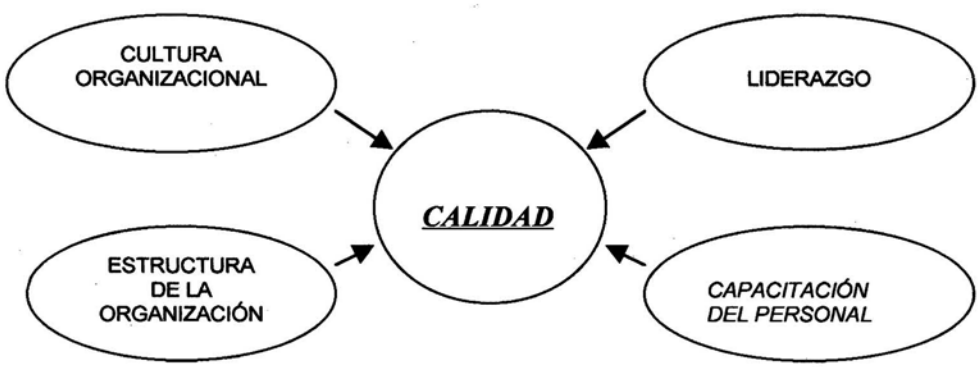
1. Normas regulatorias: de cumplimiento obligatorio (SENASA, Código Alimentario Argentino, etc.)
2. Normas voluntarias:
   - Propias: elaboradas por la propia empresa para organizar su producción.
   - Técnicas: fijadas por organismos especializados (INTA, INTI, etc.)
   - Consensuadas: hechas a nivel de un organismo de normalización (IRAM)[12].

ASPECTOS CLAVES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD:

La calidad se encuentra influenciada por innumerables factores endógenos y exógenos a la organización, en el primer grupo considero de fundamental importancia, según se observa en el gráfico siguiente, a la Cultura organizacional, la Estructura de la organización, el Liderazgo y la Capacitación del personal.

La Cultura organizacional será tratada en el capítulo V y el resto de los factores en el capítulo VI.

Gráfico 2: ASPECTOS CLAVES



Fuente: Elaboración propia en base a la interpretación bibliografica.

[12] IRAM, para ampliar este concepto ver Anexo B.

CAPÍTULO V

CULTURA ORGANIZACIONAL

DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL:

Si recurrimos al diccionario para conocer el concepto de cultura encontramos la siguiente definición: *"Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término 'cultura' engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden."*

En el marco de la Organización nos encontramos con una primera conceptualización de "Cultura organizacional", que se puede sintetizar así: *"Es el conjunto de ideas (paradigmas), que dominan , guían el pensamiento y enmarcan la toma de decisiones de los directivos y empleados de la organización."*

Si relacionamos este concepto con la Calidad, de acuerdo a Kent y Zamora[1], podemos definir la "Cultura de la Calidad" como: *"El conjunto de ideas que inspiran y guían el accionar de las organizaciones en la búsqueda permanente de mejorar, no solo los resultados sino también la satisfacción de todos los que participan o están ligados a ella".*

---

[1] KENT, Patricia y ZAMORA, Víctor Antonio, *Capítulo: "Cultura de la Calidad" en Dirección de Organizaciones*, Macchi, Buenos Aires, 1995.

Un caso especial de cultura organizacional se presenta en las *"EMPRESAS FAMILIARES"*, que constituyen una elevado porcentaje dentro de las empresas PyMEs.

Puede tratarse de empresas de reciente creación, o bien, de compañías que durante varias generaciones tuvieron el paquete accionario en manos de la misma familia.

Presentan como ventajas el compromiso de los miembros de la familia con los proyectos de la empresa, la lealtad del personal y una cierta ética de trabajo.

En ocasiones sucede que no existe en ellas planificación y los propietarios concentran las decisiones y el control, involucrándose además, en todas las tareas operativas.

La política de personal se desvirtúa cuando ante una incorporación se le da prioridad al ingreso a la empresa a miembros de la familia, sin tener en cuenta las capacidades para el desempeño en el puesto.

Se confunden los valores familiares con los de la empresa, originando que las decisiones se tomen en base a sentimientos y no fundamentadas en criterios de administración.

Las motivaciones individuales son distintas de acuerdo al lugar que se ocupa en la relación con la empresa, es decir, que los integrantes de la familia pueden o no detentar la propiedad y a su vez integrar la empresa.

En ocasiones se originan conflictos cuando los herederos del fundador disputan el control de la empresa, problema que puede evitarse si se encara un plan de traspaso de mando acordado con la familia.

EL PROCESO DE CAMBIO:

Las definiciones anteriores sirven como introducción al concepto de cultura organizacional, pero necesitamos comprenderla como un factor dinámico, que le permita a la empresa adaptarse a los cambios del contexto rápidamente y de manera eficiente.

Adhiriendo al pensamiento de Brojt [2], para lograr adaptarse la empresa debería:

- Anticiparse a los cambios tecnológicos.
- Adaptar el empleo de sus recursos y personal anticipando el cambio.
- Implementar modelos continuos de adaptación anticipándose al mercado.
- Tener conciencia que los pronósticos sobre la tendencia de las variables fundamentales, no debe asentarse solamente en datos del pasado.

El proceso de cambio permanente requiere una nueva cultura en la organización que se base fundamentalmente en:

- Un fuerte liderazgo de sus directivos para conducir la empresa en escenarios de incertidumbre y lograr el compromiso de todos sus integrantes.
- Un estilo de planeamiento estratégico capaz de detectar los cambios y reasignar los recursos.
- Una organización descentralizada que otorgue a los distintos sectores cierta autonomía.
- El trabajo en equipo inspirado en la visión de la organización.
- La capacitación de los integrantes para adaptarse a los cambios.
- Un programa de incentivos por resultados y nuevos aportes.

Las ideas que conforman la cultura de una empresa son muy difíciles de cambiar, el proceso para lograrlo es lento debido a que éstas se

---

[2] BROJT, David, *Como mejorar la rentabilidad empresaria y ganar competitividad*, Macchi, Buenos Aires, 1994.

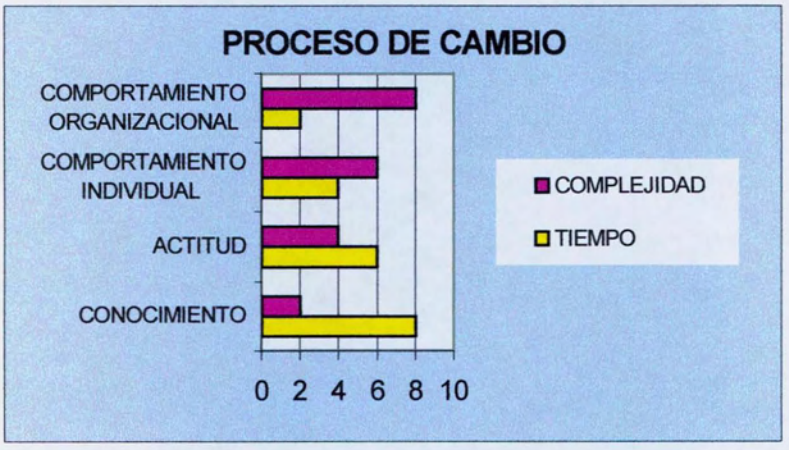
BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

encuentran arraigadas en todas las áreas de la organización y especialmente se expresan en el diseño de su estructura.

La transformación requiere replantear las rutinas incorporadas en los comportamientos, así como también el tipo de relaciones que vinculan las distintas áreas.

De acuerdo con lo expresado por Kamel[3], en todo proceso de cambio, la complejidad y el tiempo constituyen las variables fundamentales, las cuales tienen diferente comportamiento según el aspecto considerado.

GRÁFICO N: 3



Fuente: Kamel, Nadim M., "Reingeniería. Mejoría de los procesos empresariales, pensando en el cliente", Métodos S.A., Buenos Aires, 1994.

Este gráfico nos muestra, que el conocimiento requiere de un período más prolongado para adquirirse, pero no representa una tarea compleja frente al cambio en el comportamiento de la organización, que constituye la cultura arraigada en la empresa y representa sus valores trascendentes.

[3] KAMEL, Nadim M., *Reingeniería. Mejoría de los procesos empresariales, pensando en el cliente*. Métodos S.A., Buenos Aires, 1994.

Las acciones fundamentales en este proceso de reformulación de la cultura organizacional, se pueden agrupar como sigue:

- Planeamiento estratégico:

El objetivo es dotar a la dirección de una herramienta capaz de asignar los recursos en forma eficiente y ambientar la generación de aportes creativos e innovadores.

- Acción competitiva:

Comprende los instrumentos que permitan desplazar a la competencia y ganar la lealtad de los consumidores.

- Calidad Total:

Se plantea como objetivo lograr la excelencia y la búsqueda de la mejora permanente para alcanzar la satisfacción del cliente.

Para lograr esta transformación en la cultura de la empresa es necesario la *voluntad política de cambio* por parte de los directivos de la misma, luego es necesario un programa de capacitación del personal y la captación de su adhesión a las nuevas ideas que conducen a una cultura organizacional compatible con el cambio.

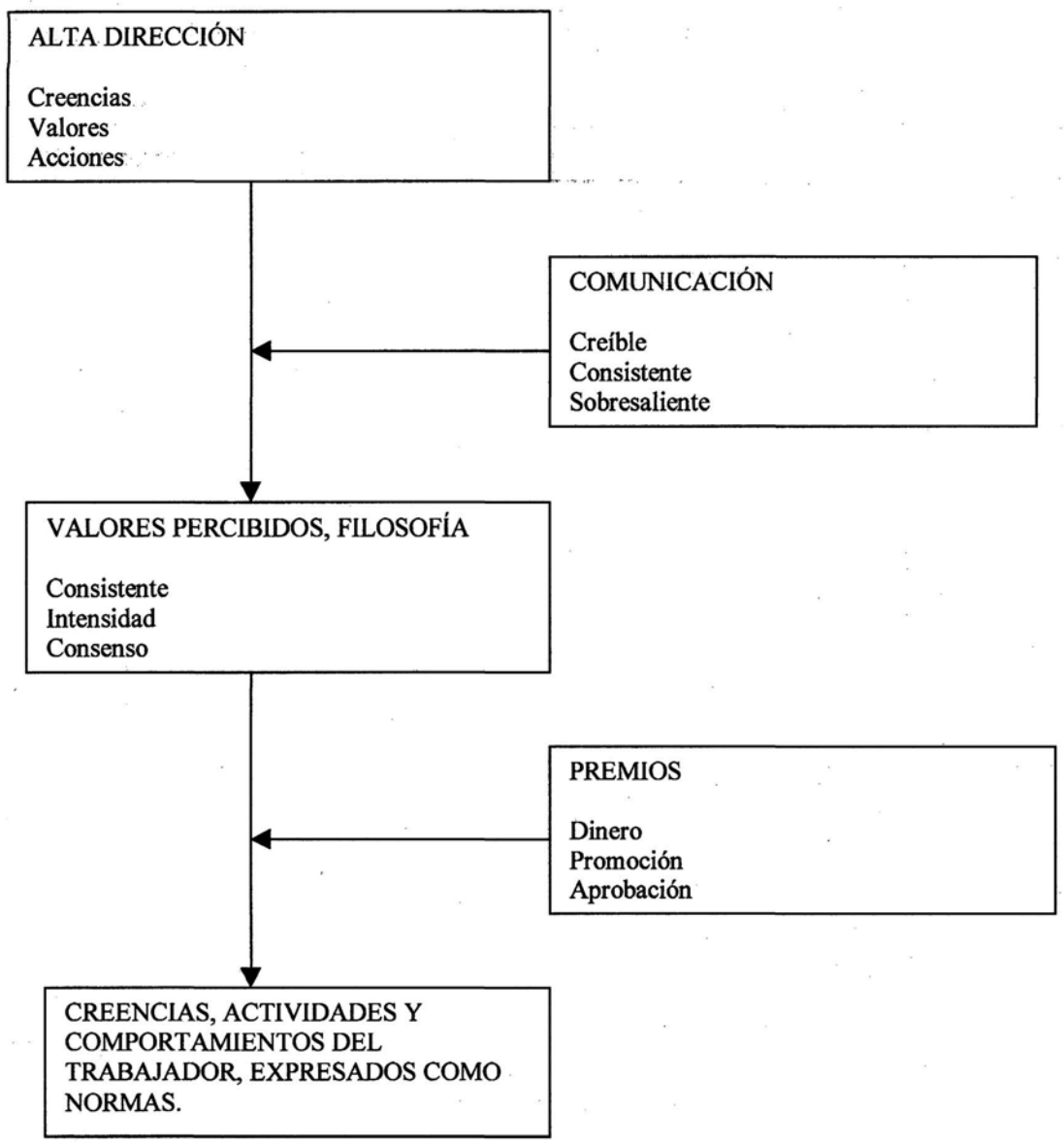
La dirección debe ser considerada como un proceso relativo. Los directivos para ser efectivos y lograr comunicarse con los empleados tienen que adaptar su comportamiento a los valores y capacidades de éstos.

No existen modelos rígidos de supervisión pero sí se pueden fijar normas de comportamiento.

Los incentivos tienen que constituir un elemento que potencie la participación del empleado y fomente la creatividad.

En el esquema siguiente se puede observar la forma en que interactúan las variables enunciadas en el párrafo anterior.

Gráfico 4: EL PROCESO DE MANEJO DE UNA CULTURA [4]



[4] Fuente: Charles O'Reilley, *"Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations"*, California Management Review, The Regents of the University of California,1989.

TIPOLOGIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

La cultura de una empresa es gestada por la actitud de todos sus integrantes y en mayor medida de la Dirección, que con su estilo de liderazgo influye en el comportamiento del personal, poniendo de manifiesto su habilidad para comprometer en los proyectos de la organización a todos los integrantes de la misma.

Para establecer los distintos tipos de cultura de una empresa, emplearé la matriz desarrollada por Hermida, Serra y Kastika[5], en la que utilizan dos ejes:

a. Visión: Está dada por la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades.
b. Acción: Está relacionada con la iniciativa de hacer, con el emprendimiento, con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas.

El siguiente gráfico muestra los tipos de cultura:

Gráfico 5: TIPOS DE CULTURA EMPRESARIA

Fuente: HERMIDA, Jorge, SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo, *"Administración & Estrategia."*, Macchi, Buenos Aires, 1992.

Dependiendo del grado de visión y acción de la empresa, se ubicará la cultura de la misma en un cuadrante de la matriz. Cada uno de ellos

[5] HERMIDA, Jorge, SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo, *"Administración & Estrátegia."*, Macchi, Buenos Aires, 1992.

representa tipos de cultura diferentes, los cuales pueden resumirse como sigue:

1 Tipo entrepeneurial: Responde a un elevado nivel de acción y de visión en todas las áreas de la empresa. Es característica de las empresas en que se perciben, buscan y aprovechan oportunidades constantemente y en todos los niveles, con creatividad e iniciativa para la acción.

2 Tipo rutinaria: Es el tipo de cultura más difundido. Son empresas que han crecido sin modificar sustancialmente sus estructuras, referidas especialmente a departamentalización, delegación y descentralización. La dirección dedica la mayor parte de su tiempo a tareas de rutina, centraliza las decisiones, ejerce un control directo sobre todas las áreas, no percibe el contexto al no realizar análisis de situación, y en ocasiones carece de creatividad e innovación. Ante cambios generacionales, puede desembocar en una cultura del tipo burocrático.

3 Tipo burocrática: Se presenta en organizaciones con un gran crecimiento, que deben adoptar elevados niveles de control, generando normas, procedimientos y rutinas que traban la creatividad individual y la acción. Padecen de una parálisis estratégica, lentitud operativa y en la toma de decisiones, un alto grado de ineficiencia, y pérdida de ventajas competitivas al no aprovechar oportunidades.

4 Tipo soñadora: Este tipo de cultura se encuentra en ocasiones sólo en determinadas áreas de la empresa. Se caracteriza por una alto grado de visión, imaginación y creatividad, pero con un nivel muy bajo de acción. En general se perciben oportunidades que no pueden ser aprovechadas por no se realizables en la práctica o por no tener una acción acorde.

CAPÍTULO VI

FACTORES A CONSIDERAR

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE CALIDAD:

La estructura de la organización puede ser analizada como una imagen estática en un determinado momento, pero su concepción debe ser flexible a lo largo del tiempo para permitirle la adaptación a los cambios del contexto.

Minztberg[1] plantea que toda actividad humana organizada origina la necesidad de *la división del trabajo* entre varias tareas y *la coordinación* de las mismas.

Es así que arriba a la siguiente definición: *"La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas."*

El diseño de la organización debe contemplar las características propias de ésta, así como los factores situacionales que describen el contexto en el cual desarrolla su actividad.

Los *"mecanismos de coordinación de las tareas"* son los siguientes:

1. El ajuste mutuo:

   Es utilizado generalmente en las empresas mas pequeñas y consiste en que la coordinación del trabajo está en manos de quienes lo ejecutan en un ambiente de comunicación informal.

2. La supervisión directa:

   Consiste en la designación de un responsable por las tareas de otros, que las coordina mediante instrucciones para luego ejercer la supervisión.

3. La estandarización de procesos de trabajo:

   Consiste en la programación o especificación de los contenidos del trabajo.

---

[1] MINZTBERG, Henry, *Diseño de Organizaciones Eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1996.

4. La estandarización de producciones de trabajo:

Las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo está predeterminado en base a especificaciones.

5. La estandarización de destrezas de trabajadores:

Cuando no se puede estandarizar el trabajo o la producción, es necesario una capacitación especial del trabajador, para ello se estandarizan la destrezas requeridas para cada puesto.

Para lograr con éxito la implementación del sistema de calidad es necesario realizar una adecuada planificación que contemple la estructura de la organización.

En las organizaciones con estructura muy jerarquizada, con estrictas definiciones de responsabilidad, dependientes del nivel superior y con escasa interpretación del medio con el que interactúan y ningún márgen de iniciativa, los departamentos pierden de vista los objetivos de la organización en su conjunto, para limitarse exclusivamente al cumplimiento de sus metas como sector.

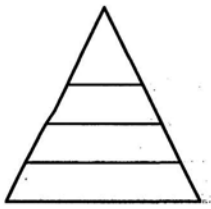
En cambio, en organizaciones con estructuras horizontales, en las que los distintos departamentos actúan interdependientemente, con el objetivo de alcanzar una visión compartida, que es la de la empresa, con cierto grado de autonomía y poder en la toma de decisiones, se logra un contacto permanente con el medio favoreciendo la búsqueda de oportunidades y la neutralización de amenazas.

Las empresas PyMEs se encuentran mejor posicionadas para aprovechar las ventajas de estructuras organizacionales menos jerarquizadas, pero no deben perder de vista la definición precisa de la MISIÓN de la empresa que debe contemplar la política de calidad.

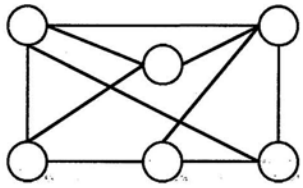
La *"misión"* es la razón por la cual la empresa realiza esa actividad, y debe contener los principios fundamentales que guíen las acciones. Mediante la Estrategia se fijan los medios para cumplir con la misión, la que debe estar orientada al Cliente y a la Comunidad.

Gráfico 6: ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS

ESTRUCURA JERÁRQUICA DEPENDIENTE



ESTRUCTURA JERÁRQUICA DESCENTRALIZADA



Fuente: BROJT, David, *Cómo mejorar la rentabilidad empresaria y ganar competitividad*, Macchi, Buenos Aires, 1994.

ESTILOS DE LIDERAZGO:

Para lograr el cambio en la cultura de la organización es necesario que el empresario comprenda su importancia y lidere el proceso, comprometiendo a todos los integrantes de la empresa.

La actitud personal del empresario PyME es determinante en la implementación con éxito de la calidad total. El estilo de liderazgo es el factor central en este proceso.

El *liderazgo* y la *autoridad* no son sinónimos y menos aún en un mundo en constante evolución. Las estructuras, valores, procesos y sistemas de una organización se modifican constantemente, por ello, lo que se requiere es liderazgo y no solamente autoridad.

El líder debe lograr que todos los integrantes de la organización comprendan cual es la visión y colaboren en su concreción.

Un líder para estos tiempos no debe ser un protector sino un guía que ayude a superar las dificultades, motivando al personal.

La capacidad de manejo es, básicamente, el proceso de mantener el sistema existente de las empresas funcionando de manera eficiente, de acuerdo a

parámetros de calidad en los productos o servicios, ajustando la asignación de recursos a los presupuestos y cumpliendo con las metas de rentabilidad.

El liderazgo es un proceso que en primer lugar crea esa organización o sistema, para luego, actualizarlo permanentemente y aprovechar las condiciones cambiantes del mercado y la economía.

De manera tal que la capacidad de manejo es un proceso que suele estar asociado con temas tales como: planeamiento, presupuestos, organización, personal, control y resolución de problemas.

El proceso de liderazgo tiende a estar asociado con establecer la dirección de una organización, crear una visión del futuro, ayudar a alinear a los empleados y a otras personas importantes a través de esa visión, capacitarlos para que esta visión se vuelva real a pesar de los obstáculos.

"El liderazgo, entonces, necesita siempre de una visión."

Es necesario comprender las variables fundamentales del contexto en el cual se desarrolla la organización. Es difícil tener una visión para una empresa, si no se conoce que pasa en el mercado en un ambiente competitivo.

Tan importante como el aspecto anterior, es la necesidad de diagnosticar que está pasando en el interior de la propia organización, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles los débiles.

La manera de enfrentar y resolver la problemática planteada ofrece matices que nos permiten distinguir diferentes tipos o "*estilos de liderazgo*".

Para abordar este tema decidí seguir el pensamiento vertido en la obra de los autores Milkovich y Bordeau[2], quienes sostienen que la cultura de una organización es el resultado de las acciones emanadas de la dirección de la organización. Por lo tanto el estilo de dirección es fundamental en el delineamiento de los valores culturales y la estrategia de la organización.

Si se tiene en cuenta el estilo en la toma de decisiones los líderes pueden clasificarse en:

---

[2] MILKOVICH, George T. y BORDEAU, John W., *Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque estratégico*, Mc Graw Hill, Méjico, 1997.

1. Autoritario:

El líder toma todas la decisiones y distribuye las tareas a los subordinados.

2. Democrático:

Es un líder que comparte la autoridad, motiva la participación y permite a los subordinados insertarse en el proceso de toma de decisiones.

3. Laissez-faire:

Es un líder que evita casi siempre tomar decisiones, dejando librado a los subordinados esa tarea sin realizar ningún tipo de supervisión.

En la práctica nos encontramos con situaciones intermedias, pero que no invalidan esta agrupación.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:

El cambio es producido por las personas como actores sociales, por lo tanto éste tenderá a centrarse en el potencial humano.

En las empresas ha crecido la importancia de la capacidad de trabajo de su personal en términos de recursos. Surge entonces la necesidad de potenciar los recursos humanos mediante la capacitación, dotándolos de los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño adecuado de sus tareas.

Los recursos humanos se han constituido en la actualidad en un factor clave en el desarrollo de las organizaciones, fundamentalmente, por que tienen la capacidad de generar el cambio necesario de sus estructuras al intervenir directamente en la mayoría de los procesos.

Para Ayala y Vicente[3] la capacitación laboral puede ser definida como *"el conjunto de actos por medio de los cuales se incrementa el conocimiento y la aptitud de los empleados en el desempeño de las tareas asignadas".*

Para los autores citados, la importancia de la capacitación radica principalmente en que:

---

[3] AYALA, Juan Carlos y VICENTE, Miguel Angel, *Capítulo: "Capacitación. Una herramienta estratégica para la competitividad empresaria" en Dirección de Organizaciones*., Macchi, Buenos Aires, 1995.

- Incrementa la productividad.
- Desarrolla una alta moral.
- Asegura la supervivencia de la organización y aumenta la capacidad para adaptarse a los cambios.
- Constituye un incentivo para el personal.
- Reduce las necesidad de supervisión.
- Reduce los gastos por errores en la utilización de los equipos.

Para Milkovich y Boudreau [4] : *"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo."*

Estos autores plantean un modelo de capacitación que comprende varias etapas:

1) Estimación de las necesidades de capacitación:

a) Análisis de la organización.

b) Análisis de la tarea.

c) Análisis de la persona.

2) Formación y desarrollo:

a) Selección de los programas de instrucción.

b) Diseño de los programas.

c) Formación.

3) Evaluación:

a) Desarrollo de criterios.

b) Uso de los modelos de evaluación.

El compromiso con la capacitación por parte de los directivos de la organización debe ser total y permanente, no sólo en el momento de detectar las necesidad de formación y diseñar los programas, sino también en implementar los métodos de evaluación adecuados para determinar la ecuación de costos y beneficios.

---

[4] Op. cit. p.30

CAPÍTULO VII

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CASOS

Caso A:

1- Escenario:

Se trata de una clásica empresa familiar creada en los años 60 conducida por los socios fundadores.

A experimentado desde esa época un importante crecimiento y se desenvuelve en un mercado que en la actualidad se caracteriza por un aumento considerable en los volúmenes y en las exigencias de los clientes.

2- Descripción de la empresa:

2.1- Empresa:

Es un empresa organizada como Sociedad Anónima, dedicada a la fabricación y comercialización de envases plásticos industriales, ubicada en la Provincia de Buenos Aires.

Posee varias líneas de producción de envases y cuenta con equipos y maquinarias de tecnología europea.

Durante 40 años ha sido reconocida en el mercado por su trayectoria comercial y la calidad de sus productos.

Explota un nicho de mercado que comprende a los industriales de productos agroquímicos y a los de productos alimenticios. Además, exporta una pequeña parte de su producción a varios países de América.

Está dirigida personalmente por sus fundadores, quienes son hermanos, tratándose de una típica empresa familiar.

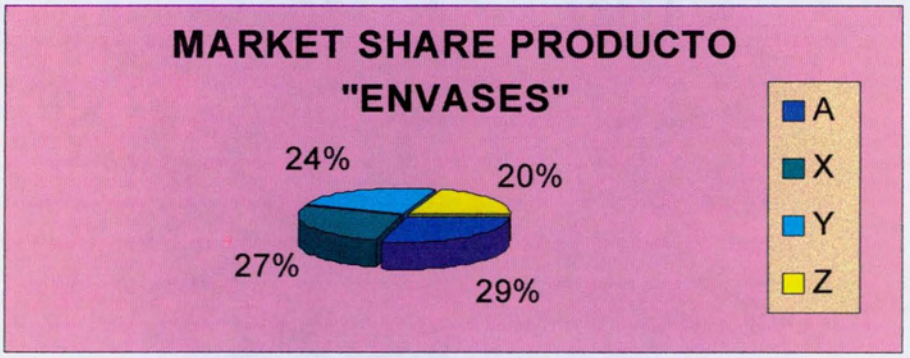
2.2- Mercado:

Se la ubica en el sector industrial del plástico en la Argentina. La principales características del sector son las siguientes:

- Se trata de un sector relativamente nuevo en nuestro país.
- El 75 % de las empresas tienen menos de 20 años.
- La industria del plástico cuenta con 2.900 plantas que ocupan a 35.000 personas.
- La mayoría son pequeñas y medianas empresas.
- El 95% de las industrias operan con menos de 50 empleados.
- El crecimiento del consumo de plástico en la Argentina muestra un importante crecimiento en los últimos años, pasando de 8,5 kg/habitante en 1989 a casi 15 kh/hab. en la actualidad.

Su producción supera los 4 millones de envases y un monto de ventas anual de aproximadamente 8 millones de pesos. El Market Share en uno de sus productos demuestra su participación en el mercado. (A)

Gráfico: 7



2.3- Estructura:

La empresa se compone de 78 personas, de las cuales 65 están jornalizados y 13 mensualizados.

El Directorio está compuesto por los dos hermanos, fundadores y propietarios, quienes tomaban todas las decisiones y de quienes dependían las restantes áreas de la empresa.

3- Análisis situacional:

3.1- Análisis de la estructura:

Los aspectos salientes son:

- El número "uno" de la organización se insertaba en el ciclo operativo de la empresa, para que los procesos se realicen de acuerdo a sus pautas, además concentraba el poder de tomar todas las decisiones.
- Escaso planteo estratégico del negocio.
- Estilo de liderazgo "autoritario" y con escasa comunicación.
- Estructura jerárquica "dependiente" con mecanismo de coordinación de tareas del tipo "supervisión directa".

3.2- Análisis de la cultura:

La cultura organizacional esta influenciada por la actitud del Dueño, quien imponía sus decisiones.

Los jefes y supervisores se involucraban en los productos y proyectos gestados por el dueño.

No se realizaban análisis de situación, no se definían metas y objetivos claros, ni tampoco existía una estrategia.

Había un enfoque hacia el cliente y una búsqueda de innovación en productos y tecnología.

El involucrarse en las decisiones operativas y estratégicas de la empresa hacían perder visión estratégica a la Dirección.

La cultura es del tipo "rutinaria", con la carácterística de una tendencia a la innovación tecnológica.

3.3- Análisis sistémico de la situación:

El pensamiento sistémico es la disciplina que permite ver la totalidad de un fenómeno, nos da un marco de referencia y permite analizar las causas, efectos e interelaciones.

Descripción: El crecimiento del mercado agroquímico en los últimos años empujó a la empresa que se encontraba bien posicionada con productos de calidad y satisfaciendo los requerimientos de 5 importantes clientes internacionales.

En los años 80 el precio de los envases no tenía gran incidencia en la estructura de costos de los agroquímicos, debido a que éstos tenían precios con suficiente márgen de rentabilidad.

Esta situación fue cambiando lentamente, al aumento en el consumo de agroquímicos le acompañó una baja significativa de precio debido a la apertura de los mercados.

Esto repercutió en el mercado de envases, que a su vez debió satisfacer mayores requerimientos en cuanto a calidad y entregas, con una marcada estacionalidad en el consumo del sector agroquímico.

La empresa respondiendo al mercado incorpora nueva tecnología y aumenta la productividad.

Este ciclo de crecimiento llegó a su fin al gestarse una "complejidad operativa" que provocó ineficiencias tales como:

- Problemas logísticos en el abastecimiento de materia prima.
- Colocación de etiquetas.
- Almacenamiento y entrega de envases.

- Problemas de calidad.
- Mantenimiento de equipos.
- Operación de nuevas líneas de producción.
- Planeamiento financiero.
- Dificultades con el personal.

Estos factores provocaron una "reducción en los niveles de calidad de producto como en el servicio", que trajo como efecto inmediato una disminución importante en los pedidos de los clientes.

La mayor exigencia de los clientes, se centraba en:

- Requerimientos de sistemas de calidad.
- Presentación de producto.
- Tiempo de entrega.
- Stock de seguridad.
- Plazos de pago.
- Auditorías de calidad.

Esta situación llevó a la empresa a iniciar un proceso de reestructuración y capacitación del personal mediante una planificación a largo plazo.

4- Diagnóstico:

Los rasgos salientes que permiten definir la situación de la organización son los siguientes:

- Empresa con un importante nivel de crecimiento.
- Productos con calidad reconocida.
- Inversiones en tecnología.
- Definido posicionamiento en el segmento del mercado.
- Cultura organizacional "rutinaria".
- Limitaciones al crecimiento por problemas de estructura.
- Empresa de tipo familiar dirigida por los fundadores.

- Estilo de conducción por parte de los directores del tipo "Autoritario".

Para revertir esta situación se propuso la definición de la Misión, la Visión, el Posicionamiento y el Plan estratégico.

5- Misión:

Para la empresa la misión debe contener:

- La definición del ámbito del negocio.
- La línea estratégica que guíe a la empresa.
- Debe tener relación con su origen histórico.
- Poner énfasis en las ventajas competitivas.
- Poner de manifiesto el servicio que se pretende brindar al cliente.

La Misión fue definida de la siguiente forma:

"Ser reconocida siempre como el proveedor de envases plásticos industriales, de mejor calidad, con el mejor servicio."

6- Estrategia:

Se propuso una estrategia que comprende tres aspectos:

- Visión.
- Posicionamiento.
- Plan estratégico.
-

6.1- Visión:

La visión requiere la explicitación de 4 componentes:

- Generación de valor: constituirse en un socio para los clientes.
- Imaginar el futuro: crecimiento del mercado y aumento en los requisitos de calidad.

- Propósito estratégico: alcanzar en 3 años el liderazgo de envases plásticos industriales de los sectores agroquímicos, alimenticio y farmacéutico.
- Esencia competitiva: Sustentar la competitividad de la empresa en la calidad, el precio, la innovación tecnológica y la atención al cliente.

6.2- Posicionamiento:

Es necesario analizar la estructura del negocio para determinar a que tipo de mercado pertenece.

Gráfico 8: Cantidad y poderío de los competidores

Diferenciación de producto			
	hipercompetencia	monopolio	alta
	competencia perfecta	oligopolio	baja
	alta	baja	

Al observar el gráfico se pone de manifiesto que se trata de un mercado de "hipercompetencia", en el cual cada empresa trata de diferenciarse de las demás.

La empresa se debe ubicar en el segmento de "altas especificaciones" y con elevado nivel de funcionalidad basado en la calidad de servicios al cliente.

La estrategia a aplicar se basa en una "política de diferenciación" en la calidad de los productos y la mejora en la atención al cliente.

Esta estrategia tiene un componente estático debido a que se encuentra en un segmento de mercado con crecimiento de volumen, con

mayores requerimientos de calidad y servicio, al que los competidores tratan de adaptarse también.

La única forma de lograr el éxito es entonces proponer una estrategia de "líder en diferenciación en calidad y servicio", con un concepto dinámico y anticipándose al cambio.

Para lograr el posicionamiento y el éxito de la estrategia planteada es necesario:

1 Establecer alianzas con los principales clientes para ganar market share y neutralizar a la competencia actual y potencial.
2 Mejorar la calidad por medio de la implementación de "Sistemas de Aseguramiento de la Calidad" y luego certificar ISO 9001.
3 Mejorar el servicio a clientes mediante una permanente comunicación.

6.3- Plan Estratégico:

La empresa fue dividida en 4 sistemas:

- Sistema Político:

Ámbito de la Dirección y decisiones estratégicas.

1. Proceso de presentación, discusión y aceptación del plan por parte de la Dirección que represente un compromiso total con el proyecto.
2. Comunicación de la Visión a la organización para que sea compartida.

- Sistema Administrativo:

Estructura que controla a la organización.

1. Plan de Reestructuración.
2. Plan de comunicación.

- Sistema Decisorio:

Ámbito de las decisiones tácticas.

1. Alianza con un cliente importante.
2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Certificación ISO 9001.
3. Plan de Capacitación permanente.

- Sistema Operativo:

Ámbito de las decisiones operativas cotidianas.

3- Tercerización de actividades secundarias.
3- Conexión "on line" con los tres clientes más importantes.
3- Programa de seguridad.

Caso B:

1- Escenario:

Se trata de una empresa familiar creada en 1950 que en sus comienzos ocupaba a miembros de la familia y era dirigida por sus propietarios, que además, se involucraban en tareas operativas.

El mercado en el cual desarrolla su actividad, se caracterizó por una creciente competencia de productos importados y un aumento en las exigencias de calidad.

2- Descripción de la empresa:

2.1- Empresa:

Es una empresa PyME de la industria metalúrgica, dedicada al corte, estampado y soldado de chapa de acero.

El objeto es proveer piezas estampadas a fabricantes de grandes aparatos electrodomésticos y desde hace 25 años también a la industria automotriz.

2.2- Mercado:

Se trata de un mercado altamente competitivo que debe enfrentar la competencia de productos importados.

En el mercado de electrodomésticos, como en el automotriz se produjo un aumento en el requerimiento de los clientes en materia de calidad de producto y en la necesidad de garantizar un adecuado servicio post-venta.

A causa de ello, los principales clientes de la empresa comenzaron a exigir la adopción de normas de calidad, que les permitiera incorporar a sus propios procesos, insumos que cumplieran determinadas especificaciones.

Alcanzó una venta anual aproximada de 4 millones de pesos, en un mercado caracterizado por la contracción de la demanda interna.

2.3- Estructura:

En el año 1990 era una empresa en la que los socios ocupaban solamente el 5% del tiempo disponible en tareas de dirección y organización.

La productividad medida en ventas totales por horas hombre totales era de 3.3 $/hh.

La planta industrial tenía una superficie de 300 metros cuadrados.

Se pone en marcha un proceso de reconversión que lleva a la empresa en la actualidad, a contar con un Comité de Dirección y 4 Jefaturas y con una descripción clara de tareas y responsabilidades.

La Dirección ocupa actualmente el 16% del tiempo disponible en dirección y organización.

Cuenta con una dotación de aproximadamente 40 personas y la Dirección está a cargo de 5 integrantes de la familia fundadora pertenecientes a una nueva generación.

La productividad se elevó a 27$/hh. Y la planta industrial ocupa 1400 metros cuadrados.

3- Análisis situacional:

3.1- Análisis de la estructura:

Las características principales son:

- Las decisiones eran tomadas por los socios sin análisis previo de las variables involucradas, ni discusión con los mandos medios.

- La dirección dedicaba escaso tiempo a tareas dirección y de organización.
- No existía descripción de tareas y asignación de responsabilidades.
- Los procesos no eran controlados.
- La productividad no era tomada como parámetro de eficiencia.
- Estructura jerárquica "dependiente" con mecanismo de coordinación de tareas de "ajuste mutuo".
- Estilo de conducción "autoritario".

3.2- Análisis de la cultura:

La cultura de la empresa al ser una empresa familiar, estaba influenciada fuertemente por los socios fundadores.

Responde al tipo "rutinaria". El proceso de cambio cultural no se pudo realizar con facilidad y en poco tiempo, debido a la estabilidad laboral de los mandos medios y la presencia de los socios en casi todos los procesos y actividades.

No existía una meta ni tampoco una estrategia que guiara los esfuerzos realizados para mantener un nivel de competitividad adecuado.

3.3- Análisis sistémico de la situación:

En el año 1993 uno de los principales clientes de la empresa "B", inicia un programa de Calidad Total con el objetivo de satisfacer a sus clientes y lograr su lealtad.

Este programa contempla desde el entendimiento de las necesidades del Consumidor, pasa por todas las áreas y procesos de la empresa, hasta llegar a satisfacer las expectativas del cliente con la entrega del producto.

Para completar la cadena de valor, este importante cliente, inicia un "Plan de Desarrollo de Proveedores" que le permitiría garantizar la calidad de los insumos que se incorporan a su proceso productivo.

En el año 1994 la empresa "B", culmina su primer cambio generacional en la conducción, esto coincide con la invitación del cliente más importante, mencionado anteriormente, a participar de su "Plan de Desarrollo de Proveedores".

4- Diagnóstico:

Las principales características de la empresa son:

- Escasa planificación.
- Cultura del tipo "rutinaria".
- Concentración de las decisiones y el control.
- La dirección está a cargo de miembros de la familia fundadora.
- Estilo de liderazgo "autoritario".
- Estructura jerárquica "dependiente", mecanismo coordinador de "ajuste mutuo".
- Procesos productivos complejos.
- Inexistencia de normalización y documentación de los procesos.
- Mercado altamente competitivo.
- Necesidad de mejorar la productividad para ser competitiva.

5- Misión:

La empresa ha desarrollado el concepto de misión en base a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Se basa en principios de mejora de la calidad en forma continua para garantizar la competitividad.

La misión se define como *"Suministrar a nuestros clientes productos de calidad garantizada"*.

6-. Estrategia:

Los primeros contactos con la calidad fueron los siguientes:

- Cursos de capacitación en la Cámara de Fabricantes de Artículos del Hogar.
- Inclusión en el "Programa demostrativo de asistencia a pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de Sistemas de Calidad", organizado por la Subsecretaría de Acción de Gobierno.
- Reuniones periódicas organizadas por el cliente participando en su "Plan de Desarrollo de Proveedores".

El "Plan estratégico" comprende:

- El cambio de la cultura empresaria, fundamentalmente en lo relacionado con el estilo de dirección.
- Planificación de la calidad para alcanzar un Sistema de Calidad.
- Normalizar los procesos para neutralizar la complejidad del producto.
- Incorporación de instrumentos de medición y calibración, para reducir los costos del servicio de terceros.
- Capacitación de mandos medios y superiores, tratando de planificar los tiempos y su coordinación con las tareas operativas.
- Trabajo en equipo y su documentación para que se transforme en evidencia.
- Desarrollo de calidad de los propios proveedores.

Este proceso llevó 3 años, luego de los cuales se alcanzaron logros importantes en dos ámbitos principales:

Productos y Procesos: se desarrolló documentación relacionada con los procesos y los productos, por ejemplo:

- Diagrama de flujo de procesos.
- Plan de Control.

- Especificaciones de materia prima.
- Instrucciones para inspección de materia prima.
- Instrucciones de Control para cada operación del proceso.
- Identificación del herramental y los registros de mantenimiento.

Organización: este desarrollo le permite a la empresa:

- Efectuar la trazabilidad de un producto.
- Identificar la cantidad de "No conformidades" que se detectan, donde se generan y que acciones se toman para evitarlas.
- Llevar estadísticas de "Inspección de recepción" de los materiales enviados por los proveedores.
- Iniciar un proceso de evaluación y desarrollo de los propios proveedores.

Caso C:

1- Escenario:

Se trata de una empresa fundada en la década del 40 que fue adquirida hace más de 30 años por una familia. La Dirección está ejercida por su propietario asesorado por un staff de profesionales.

La empresa ha experimentado un importante crecimiento acompañado por el aumento de su estructura organizacional.

El mercado se caracteriza por la competencia de empresas multinacionales respaldadas por importantes inversiones en investigación y desarrollo.

2- Descripción de la empresa:

2.1- Empresa:

Se trata de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de especialidades medicinales, organizada bajo el tipo de sociedad anónima.

Posee aproximadamente 30 productos y ha firmado varios convenios con centros de investigación y universidades para desarrollar estudios que permitan mejoras en medicina humana.

Presenta las características de una empresa familiar a la que se han incorporado los hijos del propietario.

2.2- Mercado:

En el siguiente cuadro se observa la distribución de las ventas entre los 200 laboratorios más importantes del mercado argentino:

Cuadro 3: MERCADO FARMACEUTICO ARGENTINO

VENTAS ACUMULADAS ÚLTIMOS 12 MESES. ABRIL 2000.

Ránking	% muestra	en miles de u$s	% venta
1-40	20	3.273.594	82.98
41-200	80	671.597	17.02
totales	100	3.945.191	100.00

Ránking	% muestra	ventas en u$s
1-80	40	> 5 millones
81-200	60	< 5 millones

Fuente: Pharmaceutical Market Argentina, publicado por PMA S.A., Buenos Aires.

La conclusión más importante es que el 20% de laboratorios de mayor venta concentran más del 80% de la venta total, además, el 60% de los laboratorios tienen ventas que no superan los 5 millones de dólares.

El mercado argentino con un total de ventas anuales de casi 4.000 millones de dólares, tiene singular importancia, esto se comprueba al compararlo con el Brasil cuyo mercado farmacéutico asciende a casi 4.900 millones de dólares anuales, o bien con Méjico que ostenta aproximadamente 4.300 millones.

El mercado farmacéutico argentino se caracteriza entre otras cosas por numerosas fusiones y adquisiciones de empresas por parte de multinacionales, el perjuicio ocasionado por la falsificación de medicamentos, concursos y quiebras de varias droguerías y farmacias, el alargamiento de los plazos de cobranza, y la compra de Droguerías con problemas financieros por parte de las Distribuidoras. Esto último originó cambios importantes en la cadena de distribución de medicamentos.

La empresa "C" se encuentra dentro del grupo de los primeros 80 laboratorios del ránking de ventas con aproximadamente 10 millones de pesos anuales.

El mercado ingresó en un proceso recesivo que ha obligado a otorgar mayores descuentos y plazos de cobranza, lo cual a deteriorado los márgenes de rentabilidad del sector.

2.3- Estructura:

La empresa tiene un plantel de aproximadamente 80 personas y se encuentra dirigida por su propietario. En su organigrama se observan 5 sectores bien diferenciados: producción, comercialización, administración, departamento médico e investigación y desarrollo.

Las decisiones son tomadas por el propietario apoyado en un grupo de asesores. Existe cierto grado de delegación que le otorga mayor agilidad a las operaciones y permite el aprovechamiento de oportunidades.

3- Análisis situacional:

3.1- Análisis de la estructura:

Las características mas importantes son las siguientes:

- La Dirección de la empresa es ejercida por el propietario quien centraliza todas las decisiones.
- Existe cierta delegación de autoridad que permite alguna autonomía a los distintos departamentos.
- Liderazgo del tipo "autoritario" caracterizado por un estrecho margen de interacción con los asesores al tomar las decisiones.
- Estructura jerárquica del tipo "dependiente" con mecanismo de coordinación de tareas mediante la "estandarización de los procesos de trabajo".

3.2- Análisis de la cultura:

El manejo de las decisiones por parte del propietario con la colaboración de asesores profesionales, le brinda a la Dirección de la empresa un alto grado de racionalidad.

Existe una clara Visión de la empresa por parte del dueño que requiere su reformulación ante los cambios en el contexto.

Se desarrolla una política de inversiones en innovación tecnológica, con el objeto de captar nichos de mercado de elevados requerimientos.

La incorporación de familiares a la empresa, respondió al emprendimiento de un nuevo proyecto para el cual se encuentran capacitados, por tratarse de profesionales en la materia.

La normalización de procesos constituye una característica propia del sector farmacéutico y ha sido adoptada en todos los departamentos.

La cultura de esta empresa puede ubicarse en un punto intermedio entre los tipos "rutinaria" y "entrepreneurial", debido a que existe una Visión clara que permite percibir oportunidades y una cierta tendencia a la Acción para aprovecharlas.

3.3- Análisis situacional:

La globalización exige una rápida actualización tecnológica, nuevos proceso productivos de máxima eficiencia y sistemas de control de calidad acordes a las exigencias internacionales.

Es necesario acompañar la evolución con una capacidad de adaptación al cambio, sin lo cual, no se podría alcanzar niveles de eficiencia y competitividad adecuados.

El mercado farmacéutico argentino se caracteriza por una situación recesiva, con numerosas empresas del sector atravesando dificultades financieras.

Ha impactado sobre las economías de los laboratorios el proceso de transformación del sistema de obras sociales nacional, así como también, los constantes vaivenes políticos en la normalización del Pami.

Las fusiones y absorciones por parte de laboratórios multinacionales, ha sido un factor fundamental para determinar la estrategia de supervivencia de los laboratorios nacionales.

Al entrar en vigencia la Ley de Patentes Medicinales, los laboratorios nacionales deberán apresurar la concreción de alianzas estratégicas, de aprovisionamiento y asistencia científica y médica, en los diversos campos terapéuticos.

El Mercosur ha creado una zona comercial de importancia, atractiva para los inversores, y que le permite a la región un posicionamiento mas firme en el mercado mundial. Se constituye además, en un importante desafío para las empresas argentinas que ven la oportunidad de ingresar a nuevos mercados.

4- Diagnóstico:

Los aspectos destacados de la empresa son:

- Concentración de las decisiones por parte del propietario.
- Estilo de liderazgo del tipo "autoritario".
- Estructura jerárquica "dependiente" y tareas coordinadas mediante la "estandarización de los procesos de trabajo".
- Alto grado de normalización de procesos por el tipo de actividad.
- Necesidad de reformular la Visión de la empresa.
- Cultura ubicada en un punto intermedio entre el tipo "rutinaria" y el "entrepeneurial".
- Elevada exigencia en la calidad de los productos.

5- Misión:

La Dirección se propuso definir la "Misión" y los "Objetivos" de la empresa de la siguiente manera:

Misión:

"Investigar, desarrollar y producir medicamentos para proteger y mejorar la salud y la calidad de vida".

Objetivos:

- En base a la investigación y el desarrollo cumplir con el compromiso de producir productos de calidad para el cuidado de la salud.
- Responder con actualización permanente ante las innovaciones en el campo de la medicina.
- Promover la investigación y el desarrollo académico y profesional.
- Mantener una empresa eficiente en constante búsqueda de oportunidades para mejorar la calidad, tanto para el mercado local como el internacional.
- Compromiso permanente con las buenas prácticas de manufactura, la capacitación continua y el mejoramiento constante en búsqueda de la excelencia para producir productos de calidad.

6- Estrategia:

El plan estratégico implementado involucra a todas las áreas de la empresa y se desprende de una política definida por la Dirección de acuerdo a la Misión y los Objetivos propuestos.

Comprende los siguientes aspectos:

- Cliente: Valorar a los clientes con el compromiso de satisfacer sus necesidades.
- Recursos Humanos: Estimular y capacitar al personal para que pueda desarrollar su máximo potencial.

- Trabajo en equipo: Promover el liderazgo responsable y el trabajo en equipo en cada uno de los escalones de la estructura organizativa.
- Sistema de calidad: Desarrollo e implementación de un sistema de calidad ISO 9002.
- Inversiones: Desarrollar un plan de inversiones para incorporar las innovaciones científicas y tecnológicas en el campo de la medicina.
- Alianzas: Evaluar la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas.
- Marketing: Implementar un plan de Marketing que contemple la tendencia del mercado local y una creciente inserción en mercados internacionales.

En relación con el "Diseño y puesta en marcha del Sistema de Calidad" se han propuesto las siguientes etapas:

1. Presentación de las Normas ISO 9000:

El objetivo es instruir al personal de la empresa en los requerimientos de las normas ISO 9000, la utilidad que representa la certificación del sistema por tercera parte, y transmitir los elementos principales del proyecto junto con los objetivos y plazos fijados.

2. Diagnóstico del sistema de calidad vigente:

El objetivo es comparar los procesos y procedimientos de la empresa con los requeridos por las normas ISO 9000 para determinar las desviaciones y las acciones necesarias y plazos para adecuar los mismos.

3. Capacitación:

Establecer un programa de entrenamiento y capacitación del personal para lograr el cumplimiento de los requerimientos de las normas. Los temas propuestos son:

- ISO 9000
- Redacción de documentos
- Herramientas de calidad
- Auditoría interna

4. Desarrollo de documentos:

Consiste en establecer un esquema de documentación simple, basado en los existentes y que sean comprendidos y utilizados por el personal. Los documento son:

- Política de calidad
- Manual de calidad
- Procedimientos
- Instrucciones operativas
- Planes de calidad
- Registros

5. Implementación:

Esta etapa consiste en llevar a la práctica las directivas contenidas en los documentos que se desarrollan y estará a cargo de los encargados de áreas y los equipos de trabajo afectados al proyecto. Se desarrolla en forma gradual y por sectores empleando los formularios y planillas diseñadas.

6. Auditoría interna y revisión:

Verificar internamente la implementación del sistema de calidad y su efectividad, mediante auditorías de calidad internas y análisis de las desviaciones detectadas para aplicar las acciones correctivas necesarias. Estará a cargo del personal de la empresa capacitado en auditoría interna de calidad.

7. Certificación:

Esta etapa comprende una pre-auditoría realizada por un organismo de certificación (por ejemplo el I.R.A.M.), para detectar posibles no conformidades y realizar su corrección. Luego se efectúa la auditoría final que si culmina con éxito permite la obtención de la certificación del sistema.

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES FUNDAMENTALES

En primer lugar debemos situarnos temporalmente en el escenario previo a los proyectos de calidad. Con el objeto de ubicar a las empresas analizadas en el *capítulo* anterior dentro del esquema clasificatorio de las variables, utilizaré los siguientes indicadores, que brindan una referencia empírica para determinar los valores posibles que pueden asumir las distintas categorías.

Visión: Como indicador utilizo el "Nivel de compromiso en la búsqueda de oportunidades".

1- Indiferencia
2- Relativo
3- Elevado

Acción: El indicador es el "Nivel de desarrollo de iniciativas y emprendimientos".

1- Indiferencia
2- Relativo
3- Elevado

Estructura Jerárquica: Para esta variable empleo el "Grado de concentración de las decisiones".

1- Dependiente
2- Descentralizada

Liderazgo: El indicador definido es el "Estilo de conducción por parte de la Dirección".

1- Autoritario
2- Democrático
3- Laissez-faire

Capacitación: Empleo como indicador la "Existencia de programas de capacitación del personal".

1- No previstos
2- Previstos pero no ejecutados
3- Implementados

Sistema de Calidad: El indicador es el "Grado de avance en la implementación del sistema de calidad".

1. Bajo
2. Medio
3. Elevado

En la siguiente matriz se ubican los casos analizados. En la misma se comparan las variables elegidas como fundamentales en la situación previa al proyecto de calidad y su relación con el grado de avance en la implementación del sistema de calidad.

Cuadro 4: COMPARATIVO DE VARIABLES

EMPRESA / VARIABLE	A	B	C
VISIÓN	2	1	3
ACCIÓN	2	2	3
ESTRUCTURA	1	1	2
LIDERAZGO	1	1	1
CAPACITACIÓN	2	1	3
SISTEMA DE CALIDAD	2	2	3

La visión es la variable que muestra una mayor diferencia entre las empresas analizadas, en la empresa B no existía predisposición a la búsqueda de

oportunidades, en tanto en la A el compromiso adquiere cierta importancia, finalmente en la empresa C la visión se encontraba definida de manera explícita.

Con respecto a la acción, las empresas A y B tenían un grado de iniciativa moderado, en tanto la empresa C tiende a aprovechar las oportunidades y desarrollar emprendimientos.

La estructura jerárquica era dependiente en los caso A y B, en lo referente a la concentración de las decisiones, en tanto en la empresa C existía un alto grado de descentralización mediante la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades.

El liderazgo es la variable en la cual las tres empresas coinciden, ya que el estilo autoritario era el imperante en sus organizaciones, influenciado fundamentalmente por ser todas empresas familiares.

Los programas de capacitación no estaban contemplados en el caso B, en tanto la empresa A no los ha ejecutado a pesar de la existencia de tal política, y finalmente en la empresa C existían programas implementados según su plan de desarrollo de recursos humanos.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES

Con el objeto de relacionar las variables con la hipótesis planteada, en la que se vincula la necesidad de cambiar la "cultura organizacional" para lograr el éxito en la implementación de "sistemas de calidad", en el Cuadro N°4 del capítulo anterior se comparan los distintos valores de las variables fundamentales y el resultado de los proyectos, dónde se observa que las empresas analizadas han tenido diferente grado de cumplimiento de sus objetivos, permitiéndome este análisis, extraer algunas conclusiones:

- La empresa C ha desarrollado un sistema de calidad total con éxito , tarea facilitada por su tipo de cultura, que puede ser definida, de acuerdo a lo expuesto en el capítulo V, como "entrepeneurial", con un elevado nivel de visión y acción, aprovechando oportunidades y con iniciativa para la acción. Esto le permitió adaptarse a los requerimientos sin efectuar transformaciones profundas. La etapa de implementación fue desarrollada con eficiencia, fundamentalmente por la existencia de objetivos claramente definidos por la Dirección, la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades y el nivel de capacitación del personal.
- En tanto, la empresa A, y en mayor medida la B, sufrieron retrasos en la implementación del sistema de calidad, al verse obligadas a realizar cambios importantes en la cultura organizacional, así como en el resto de las variables secundarias. La etapa de transición fue traumática, fundamentalmente por su tipo de cultura organizacional "rutinaria", con estructuras no lo suficientemente descentralizadas y una Dirección dedicada a tareas de rutina, concentrando las decisiones, ejerciendo un control directo sobre todas las áreas y en ocasiones no percibiendo el contexto.

ANEXO A

NORMAS I.S.O. 9000

La *Organización Internacional de Normalización-I.S.O.-* es una organización internacional con base en Ginebra que está integrada por organismos de normalización nacional de más de cien países.
Fue fundada en 1946 para desarrollar normas de fabricación, comercio y comunicación.
Tienen como objetivo facilitar el intercambio eficiente de bienes y servicios, para ello cuenta con las normas 9001,9002 y 9003 que fijan los requisitos para el *"aseguramiento externo de la calidad"* y sirven de base contractual en la relación proveedor-cliente y como referencia para la certificación por una tercera parte independiente. En tanto la norma 9004 constituye una guía básica sobre la gestión y los elementos del *"sistema de la calidad"*, para ser usados en el desarrollo e implementación del mismo y que posteriormente puede ser certificado. Finalmente la norma 14000 se refiere a sistemas de calidad que centran la atención en el medio ambiente.

Los principios seguidos por ISO en el desarrollo de sus normas se pueden sintetizar en tres aspectos claves:

- *Consenso:* los intereses de todos los involucrados son tomados en cuenta, tanto de productores, vendedores y usuarios, como de grupos de consumidores, gobiernos, asociaciones profesionales y organizaciones de desarrollo.
- *Perfil:* el objetivo es lograr Normas que satisfagan a los productores y consumidores de todo el mundo.
- *Voluntario:* la normalización internacional es impulsada por el mercado y por lo tanto se basa en la adhesión voluntaria de todos los involucrados.

La norma I.S.O. 9000 se divide en tres partes de acuerdo a la naturaleza de la empresa:

- La Parte 1 comprende a las actividades de diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio.
- La Parte 2 está dedicada a las empresas en las que el diseño no forma parte de su actividad, es decir, aquellas que el diseño es provisto por el cliente o bien elaboran productos que el cliente compra como artículos de catálogo.
- La Parte 3 se refiere a empresas que se dedican a operaciones de inspección y comprobación.

VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD ISO 9000:

1. PARA LA EMPRESA:

- Reduce costos debido a la mejora de eficiencia en la producción.
- Mejora en la calidad de los productos y reduce los porcentajes de rechazados.
- Utilización de insumos de mejor calidad al evaluar a sus proveedores.
- Mejora el gerenciamiento de procesos al colaborar con la organización de la producción.
- Incremento de la competitividad de la empresa al mejorar la posición comercial a partir de la diferenciación proveniente de la aplicación de la norma.
- Beneficia el acceso a la exportación de sus productos al adoptar normas reconocidas internacionalmente que permiten la superación de barreras para-arancelarias.
- Aumento en el volumen de negocios.

- Permite implementar un programa de fidelización de clientes con éxito.

2. PARA LOS CLIENTES:

- Pueden adquirir productos o servicios con un nivel de calidad conocido auditado por organismos independientes.
- Se benefician por la competencia entre los distintos proveedores para mejorar la calidad de sus productos.
- Pueden confiar más en los productos de la empresa.

3. PARA LOS EMPLEADOS:

- El sistema de gestión documentado aporta a los empleados una mejor comprensión de sus responsabilidades y objetivos.
- Logran una mayor participación en los procesos desarrollando sus propias capacidades.
- Participan en programas de capacitación mejorando su empleabilidad.
- El personal nuevo que se incorpore puede aprender rapidamente las tareas debido a que están documentadas.

ÁREAS CLAVE A CONSIDERAR EN RELACIÓN A LA NORMA ISO 9000:

Existen nueve áreas a considerar para la implementación de la norma:

1. La organización en sí misma.
2. Admisión de pedidos.
3. Gestión del diseño.
4. Abastecimiento.

5. Planificación de procesos.
6. Fabricación.
7. Inspección, prueba y examen.
8. Envasado, almacenaje y distribución.
9. Instalación y funcionamiento.

El sistema tiene un total de 20 responsabilidades de calidad. La Parte 1 de la norma requiere la adhesión a los 20 elementos. El grado de adhesión es menor en las partes 2 y3.

LOS PASOS A SEGUIR PARA LA CERTIFICACIÓN ISO 9000:

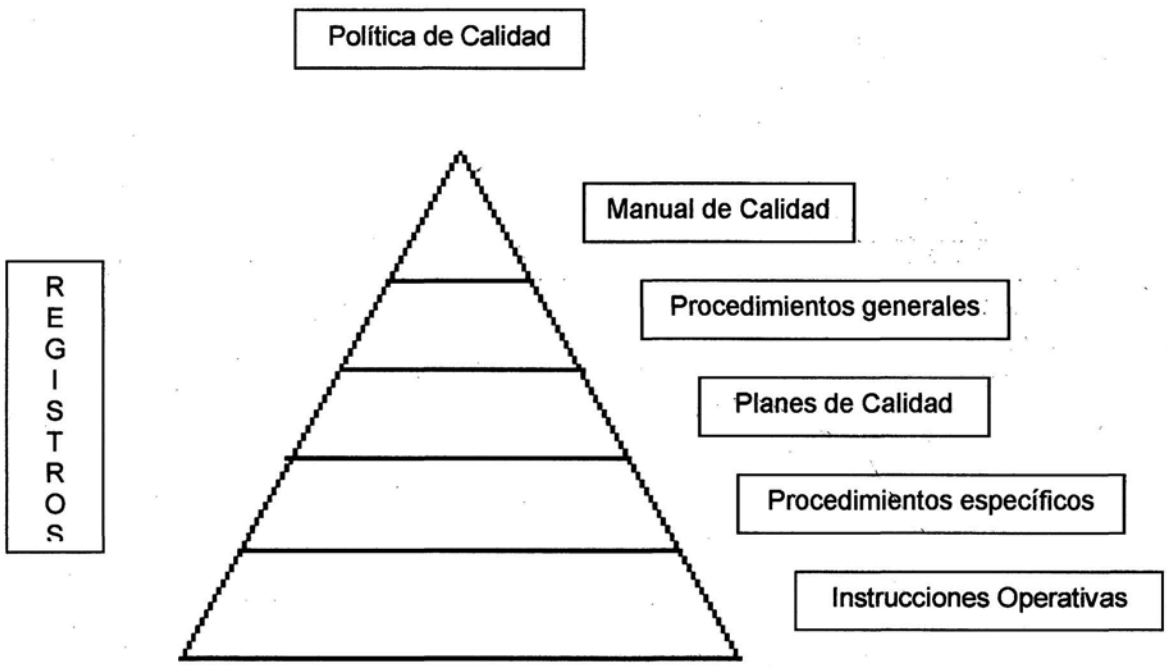
Para alcanzar la CERTIFICACIÓN ISO 9000, es decir, el otorgamiento del certificado por parte de un organismo de acreditación que realizará una evaluación de la empresa para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma, es necesario cumplimentar una serie de pasos previos que se pueden sintetizar como sigue:

- Identificar las principales actividades de la empresa relacionados con la calidad.
- Determinar la norma a implementar.
- Describir las actividades que se desarrollan.
- Elaborar un plan de implementación estimando el tiempo y lo restantes recurso necesarios.
- Elaborar un sistema de gestión de calidad mediante un Manual de política de calidad, un Manual de procedimientos de calidad, Instrucciones de trabajo y Documentos aplicables.
- Definir las responsabilidades en relación con la calidad y redefinir la estructura de la organización en caso de ser necesario.

- Capacitar al personal en los nuevos sistemas y procedimientos.
- Formar a personas de la empresa como auditores de calidad.
- Seleccionar una organización de acreditación.
- Realizar una auditoría de preevaluación por el organización elegida.
- Corregir los incumplimientos observados.
- Someterse a una auditoría de evaluación completa.
- Finalmente, obtención de la certificación.

LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD:

ESQUEMA DE DOCUMENTACIÓN



MANUAL DE CALIDAD:

Es el documento que enuncia la política de calidad y que describe el sistema de calidad de un organismo.

Contenido:

- Política de Calidad.
- Organización para la Calidad: Responsabilidades y autoridad.
- Distribución, cambios y revisiones del Manual.
- Descripción de los elementos del Sistema.
- Referencia a los procedimientos mediante un índice.

PROCEDIMIENTOS:

Describen en forma detallada la manera específica de realizar una actividad.

- Determinan responsabilidades.
- Justifican la existencia de cada procedimiento.
- Identifican aspectos claves de la actividad.

PLAN DE CALIDAD:

Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, específicas de un producto, proyecto o contrato particular.

- Hace referencia a los capítulos aplicables del Manual.
- Define como se gestiona la calidad en un caso particular.
- Se basa en procedimientos de calidad de la organización.
- Define estrategias específicas de calidad.

INSTRUCCIONES OPERATIVAS:

Documentos operativos que contienen los detalles específicos de una tarea.

- Son documentos internos de las diferentes secciones.
- Aseguran métodos de trabajo consistentes.
- Contenido:
  - Gráficos
  - Equipos usados
  - Criterios de aceptación y rechazo
  - Condiciones ambientales especiales
  - Normas aplicables

REGISTRO DE CALIDAD:

Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.

- Demuestran la calidad requerida y la efectividad del sistema.
- En papel o medios electrónicos.
- Diseñados para registrar toda la información relevante.
- Referenciados en Manual, Procedimientos, Instrucciones.
- Ejemplos:
  - Informes de ensayos, inspecciones, pruebas
  - Informes de auditoría
  - Datos de calibración
  - Informes de no conformidades y acciones correctivas

LAS CERTIFICACIONES EN ARGENTINA:

Las Normas ISO están enmarcadas en el "Sistema Nacional de Normas de Calidad y Certificación" creado por Decreto N° 1474/94. Por medio de este decreto se determina como entes de aplicación al Organismo Argentino de Normalización-IRAM- y al Organismo Argentino de Acreditación-OAA-, el que acredita, entre otras entidades a los certificadores.

En nuestro país se ha registrado un crecimiento sostenido de las certificaciones, las que se han duplicado casi año a año. Observemos algunos datos estadísticos:

CERTIFICADOS ISO 9000 EMITIDOS

AÑO	POR AÑO	ACUMULADO
1992	3	3
1993	6	9
1994	35	44
1995	62	106
1996	117	223
1997	251	474
1998	333	807
1999 *	203	1010

* Datos actualizados al 30 de abril de 1999.
Fuente: Subsecretaría de Acción de Gobierno de la Secretaría de la Presidencia de la Nación.

Teniendo en cuenta las bases de las certificaciones, la norma 9002 representa 2/3 del total y la 9001 el tercio restante. Se está produciendo un importante "up grade" de firmas que pasan de 9002 a 9001.

En cuanto a la distribución por provincias se observa una importante concentración en la Capital Federal y Provincia de Buenos Aires con casi el 70% del total.

En lo referente a la participación sectorial se advierte, como ocurre en otros países, una mayor peso en los sectores metalmecánico, químico y petroquímico, con un gran avance de los servicios, como se detalla en el siguiente cuadro:

ACTIVIDAD	N° CERTIFICACIONES	%
METALMECÁNICA	300	29.7
SERVICIOS	217	21.5
QUÍMICA,PETROQUÍMICA,GAS, PETRÓLEO	204	20.2

Fuente: Subsecretaría de Acción de Gobierno de la Secretaría de la Presidencia de la Nación.

LA NORMA ISO 9000 Y LAS PYMES:

En las empresas PyMEs generalmente los procedimientos no se registran. Su éxito ha radicado en la flexibilidad y la ausencia de formalismos.

También ocurre con frecuencia que las responsabilidades y las tareas de los empleados no se encuentran claramente identificadas.

No pueden contar con una alta profesionalización de su personal debido al incremento en los gastos que esto implica, ni tampoco contratar un asesor permanente en materia de calidad para orientar el proceso de certificación y su posterior seguimiento.

Las empresas PyMes se enfrentan con la dificultad de no poseer los recursos financieros necesarios para la implementación de la norma, por esta razón el Estado apoya su concreción mediante planes de financiamiento preferencial, programas especiales y otros estímulos al desarrollo de la calidad.

Otra posibilidad consiste en que varias PyMEs del mismo sector de

actividad se agrupen, sumando sus recursos, para contratar a un asesor que guíe el proceso de certificación.

Esta alternativa de agrupación conlleva la formación de un "Comité de dirección" integrado por los directores de las PyMes vinculadas que deberán elaborar un plan de trabajo acorde con el tiempo y los recursos disponibles.

Un factor importante previo a la certificación es el de realizar un diagnóstico preciso de la situación de la empresa frente a la calidad, que permita definir la norma ha aplicar y el grado de complejidad del sistema de calidad. Este sistema debe caracterizarse por ser simple, funcional y aplicable al funcionamiento y a las actividades de la empresa para no convertirse en algo inalcanzable.

ANEXO B

EL I.R.A.M. Y SUS OBJETIVOS

En este capítulo trataré de describir brevemente los antecedentes, objetivos y funciones del IRAM, ello nos permitirá tomar contacto con un organismo argentino de suma importancia como actor en el ámbito de la Calidad.

En el año 1935, se celebró la Asamblea Constitutiva del IRAM, Instituto Argentino de Racionalización de Materiales, con en el objetivo de crear una institución independiente, que sirviera como instrumento para desarrollar las normas técnicas necesarias que acompañaran el crecimiento económico de nuestro país.

Los principios rectores del IRAM fueron tomados principalmente de los organismos de normalización de Alemania (DIN, Deutsches Institut Für Normung), de Gran Bretaña (BSI, British Standards Institution) y de Francia (AFNOR, Association Française de Normalisation), y son los siguientes:

a) Asociación civil sin fines de lucro, de carácter privado;
b) Incorporación en ella de todos los sectores: Intereses Generales, Producción y Consumo;
c) Amplias conexiones con el Estado, pero conservando su independencia.

El IRAM se constituyó en el primer organismo de normalización que se fundó en toda Latinoamérica, el tercero de América, después de la American Standards Association de los EEUU, fundada en 1928 y de la Canadian Engineering Standards Association del Canadá, fundada en 1931, y en el vigésimo quinto en el mundo.

Los objetivos institucionales del IRAM están descriptos en su Estatuto Social, para nuestro estudio será de utilidad citar los siguientes:

".....a) Establecer normas técnicas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, siguiendo la metodología establecida por las reglamentaciones sancionadas por los organismos competentes. Los campos fundamentales por abarcar son los siguientes:

- *Definiciones, símbolos y unidades de las magnitudes empleadas en la ciencia y en la tecnología.*
- *Materiales, productos y equipos de cualquier naturaleza.*
- *Sistemas de inspección y recepción, muestreo, control de calidad y evaluación de empresas y laboratorios.*
- *Sistemas de instalación, de mantenimiento y de servicio.*
- *Seguridad e higiene.*
- *Bromatología y toxicología.*
- *Ecología y contaminación industrial.*
- *Organización industrial, comercial y administrativa.*
- *Documentación y tratamiento de la información.*

b) Propender al desarrollo tecnológico, al uso intensivo de las normas y a la adopción de sistemas de la calidad en las empresas para brindar seguridad al consumidor. Como consecuencia práctica de ello y, de acuerdo con las reglamentaciones pertinentes, concretar:

I) El otorgamiento del Sello IRAM de Conformidad con norma IRAM bajo licencia especial para productos, procesos o servicios que cumplan con lo prescripto en las respectivas normas IRAM, así como otros servicios basados en análogos principios.

II) El otorgamiento del Registro IRAM para Sistemas de Aseguramiento de la Calidad."

El IRAM desarrolla diversas actividades, las que pueden sintetizarse en los cuatro rubros principales siguientes:

- NORMALIZACIÓN
- CERTIFICACIÓN
- DOCUMENTACIÓN
- CAPACITACIÓN

NORMALIZACIÓN

El IRAM está reconocido por el Estado Nacional Argentino como Organismo Argentino de Normalización y ejerce la representación de la Argentina ante distintos organismos internacionales y regionales de normalización.

Representa a la Argentina ante:

La *ISO* (International Organization for Standardization), Organización Internacional no gubernamental, con sede en Ginebra, que desarrolla las normas técnicas de todas las especialidades, con excepción de la electrotecnia y de las telecomunicaciones. La ISO está constituida como una federación de organismos nacionales de normalización, admitiendo un único representante reconocido por país. De esta manera el IRAM es el representante exclusivo de la ISO en la Argentina.

La *COPANT* (Comisión Panamericana de Normas Técnicas), Organización Regional integrada por los organismos de normalización de 18 países del continente americano.

El *CMN* (Comité Mercosur de Normalización), Organización Regional de normalización del Mercosur, integrada por los organismos nacionales de normalización de los países pertenecientes al mercado común.

CERTIFICACIÓN

El IRAM también desarrolla actividades como organismo de certificación desde principios de la década del '60, siendo de esta manera la primera entidad en toda Latinoamérica en ofrecer estos servicios.

Dentro de este campo el IRAM presta servicios de certificación de conformidad con normas de productos, procesos, servicios, sistemas de la calidad y medio ambiente. El detalle de los principales servicios de certificación que actualmente ofrece el IRAM es el siguiente:

- Sello IRAM de Conformidad con Norma IRAM
- Certificación de Conformidad de la Fabricación
- Certificación de Lotes de productos
- Marca IRAM de Seguridad
- Certificación de conformidad con normas de Servicios
- Certificación del procesamiento aséptico

- Certificación ISO 9000 de conformidad del sistema de la calidad de una empresa con una norma de la serie ISO 9000
- Certificación ISO 14000 de conformidad del sistema de gestión ambiental de una empresa con una norma de la serie ISO 14000
- Certificación QS 9000 de conformidad del sistema de la calidad de una empresa del sector automotriz con las normas QS 9000

DOCUMENTACIÓN

IRAM posee un Centro de Documentación constituido por colecciones de normas de diversos organismos de normalización internacionales. Se pueden citar las correspondientes a los dos principales organismos de normalización internacionales la ISO y la IEC, las de varios organismos extranjeros como la ASTM de los EE.UU., la AFNOR de Francia, el BSI de Gran Bretaña, o la AENOR de España. También dispone de las colecciones de los organismos de normalización regionales en los cuales participa el IRAM como miembro pleno, es decir las normas COPANT y las normas Mercosur.

CAPACITACIÓN

El IRAM también desarrolla actividades de capacitación de los recursos humanos en diversos temas. Para ello, organiza cursos, seminarios y talleres en forma individual o con el concurso de especialistas del extranjero, dentro del marco de los diversos convenios de cooperación que ha subscripto el IRAM con entidades colegas de todo el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

AYALA, Juan Carlos y VICENTE, Miguel Angel, *Capítulo: "Capacitación. Una herramienta estratégica para la competitividad empresaria" en Dirección de Organizaciones*., Macchi, Buenos Aires, 1995.

BROJT, David, *Como mejorar la rentabilidad empresaria y ganar competitividad*, Macchi, Buenos Aires, 1994.

DEMING, W. Edwards, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*., Díaz de Santos S.A., Madrid, 1989.

FRESCO, Juan Carlos, *Desarrollo Gerencial. Hacia la Calidad Total*, Macchi, Buenos Aires, 1991.

HERMIDA, Jorge, SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo, *"Administración & Estrategia."*, Macchi, Buenos Aires, 1992.

JURAN, Joseph M., *Manual de Control de Calidad*., Mc. Graw-Hill, Madrid, 1993.

KAMEL, Nadim M., *Reingeniería. Mejoría de los procesos empresariales, pensando en el cliente*. Métodos S.A., Buenos Aires, 1994.

KENT, Patricia y ZAMORA, Víctor Antonio, *Capítulo: "Cultura de la Calidad" en Dirección de Organizaciones*, Macchi, Buenos Aires, 1995.

LEY 24.467 (B.O. 28/03/95), Decreto Reglamentario y normas modificatorias.

MILKOVICH, George T. y BORDEAU, John W., *Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque estratégico*, Mc Graw Hill, Méjico, 1997.

MINZTBERG, Henry, *Diseño de Organizaciones Eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1996.

NORMA IRAM-IACC-ISO E 8402,Vocabulario, 1994.

NORMAS ISO 9000.

O'REILLEY, Charles, *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*, California Management Review, The Regents of the University of California,1989.

OTERO,José Luis, *Calidad y las normas ISO 9000*, El Ateneo, Buenos Aires, 1997.

PEREL, Vicente, BLANCO, Isabel y SHAPIRA, Carlos, *Calidad y Productividad Total*, Tesis, Buenos Aires, 1991.

RICO, Ruben Roberto, *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*, Macchi, Buenos Aires, 1996.

VOEHL, Frank, JACKSON, Peter y ASHTON, David, *ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*, Mc Graw Hill, Méjico, 1997.