



La responsabilidad de la dirección en las PyMES industriales del T.O.A.R., según las normas ISO 9000:2000

Corres, Guillermo A.; Jugón, Mónica; Berra, Patricio R.; Urrutia, Silvia B.; Paravie, Diana I. *

*El presente trabajo refleja aspectos de la investigación realizada sobre una muestra representativa de las pequeñas y medianas empresas industriales del Consorcio Regional conformado por los partidos de Tandil, Olavarría, Azul y Rauch (T.O.A.R.) respecto de la gestión de la calidad, según el enfoque de las normas ISO 9000:2000. En función de su extensión se exponen en el presente los específicamente vinculados a la parte 5 de las mismas: **Responsabilidad de la Dirección**.*

Mediante entrevistas y utilizando un listado de chequeo apropiado se realizó un exhaustivo trabajo de campo para relevar datos y construir información de las organizaciones estudiadas y su comportamiento respecto de los requisitos y/o recomendaciones de la Norma respectiva.

Los resultados obtenidos se explicitan y discuten, permitiendo caracterizar el estado de situación de las empresas objeto de estudio respecto de la concepción moderna de la Gestión Total de la Calidad.

INTRODUCCIÓN

Resulta frecuente encontrar diagnósticos, opiniones, comentarios de los especialistas acerca de las dificultades que tienen las PyMes, y que se manifiestan en general las debilidades de tipo cultural, estructural y organizacional que las mismas tienen para afrontar el desafío de la era actual.

En Argentina la situación de las PyMes en general, y las dedicadas a la actividad industrial en particular, está indudablemente condicionada por la existencia de factores de peso, externos e internos, que han incidido fuertemente en el sector. No sólo la irrupción en el mercado interno, de productos y servicios provenientes del exterior, sino también una profunda transformación interna de la economía que generó cierres, fusiones, nuevas aperturas, diversificación de negocios y nuevos competidores han incidido en el cambio de las reglas del juego para ellas.

Factores como: tipos de cambio, escalas de producción, costos laborales, escasez de capital de trabajo, dificultad de acceso al crédito, algún grado de obsolescencia en su capacidad tecnológica, cambios de hábitos y exigencias de los clientes, culturales y diseño organizativo, su tamaño y capacidad de gestión de los recursos constituyen debilidades históricas, que las han sometido a forzados ejercicios de reconversión y mejora de su eficiencia (Ramos, 2001). Por otra parte hay una profunda concepción que hace a la cultura de los empresarios PyMes, entre los que se cuentan en una proporción significativa titulares de microempresas, relacionada con transiciones inestables entre niveles organizativos de complejidad creciente (Mintaberg, 1984) y caracterizada por un accionar reactivo, cortoplacista y

con una significativa concentración de funciones críticas en unas pocas personas. Estas razones han conspirado hasta el presente en la jerarquización de la gestión total de la calidad.

Las Normas ISO 9000 en su versión 2000 han revisado su concepción, sesgada al aseguramiento de la calidad y el énfasis documental de la versión de año 1994, y han priorizado la búsqueda de la excelencia empresarial y el logro de resultados basándose en criterios de organización enfocada al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque a procesos, enfoque del sistema hacia la gestión, hacia la toma de decisiones, de mejora continua, de relaciones mutuamente beneficiosas clientes-suministrador.

Tanto la norma ISO 9001(certificable) y como la 9004 (recomendaciones para la mejora) (Norma ISO serie 9000:2000) conforman una referencia insoslayable para las empresas, cualquiera sea su tipo y tamaño, constituyéndose en una guía amigable para la mejora de la competitividad e inductoras indudables para el cambio que se espera.

En el proyecto "Sistemas de Gestión de Calidad en las PyMes Industriales de la Región" se investigó sobre la problemática descrita, con el objetivo de caracterizar su estado de situación, explorando sobre la visión que sus directivos plantean respecto del futuro, sus expectativas de evolución en el corto y mediano plazo, las necesidades y exigencias de los mercados que abastecen, sus políticas, estrategias y modos de gestión. En síntesis su estado, actual y futuro, respecto de la gestión total de la calidad.

El alcance de la investigación se extendió al corredor productivo regional formado por las ciudades de Tandil, Olavarría, Azul y Rauch (T.O.A.R.).

En el presente trabajo se describen las principales características de la población estudiada y de las empresas objeto de la investigación y en particular se aborda el resultado de la investigación respecto de la "Responsabilidad de la Dirección", parte 5 de las Normas ISO 9001 (requisitos) y 9004 (recomendaciones) de diciembre del año 2000. Otras

(* Corres, Guillermo A.:Facultad de Ciencias Económicas. UNCPBA

Jugón, Mónica:Facultad de Ciencias Económicas. UNCPBA

Berra, Patricio R.:Facultad de Ciencias Económicas. UNCPBA

Urrutia, Silvia B.: Facultad de Ingeniería. UNCPBA

Paravie, Diana I.:Facultad de Ingeniería. UNCPBA

partes como Gestión de los Recursos (Parte 6), Realización del Producto (Parte 7), Análisis, Medición y Mejora (Parte 8) se presentan en otros artículos con idéntico enfoque.

MATERIALES Y MÉTODOS

1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PROYECTO

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Población objetivo	Pequeñas y medianas empresas industriales
Ámbito geográfico	Provincia de Buenos Aires Ciudades de Tandil, Olavarría, Azul y Rauch (T.O.A.R.)
Unidad muestral	PyMes (S.R.L., S.A. y S.H.)
Tamaño muestral	96 encuestas
Error muestral	10%
Nivel de confianza	95%
Personal encuestado	Nivel jerárquico o responsable de empresa

Figura 1: Características de las PyMes
Fuente: Elaboración propia

La investigación se inició con el diseño de una entrevista apoyada en un "listado de chequeo" cuya viabilidad fue testeada mediante su aplicación a una muestra reducida de empresas de la región objeto de análisis.

De ese primer contacto surgió la necesidad de ajustar la entrevista básicamente en el orden y en la forma de realizar algunas preguntas para que la respuesta fuera la efectivamente buscada.

Con la obtención de resultados y para facilitar la interpretación de los mismos, se los agrupó según respondieran a objetivos, política de calidad, estrategia y planes futuros, mercado, clientes, productos, compras, proveedores, producción, inventarios, procesos, resolución de problemas, mantenimiento, medio ambiente, auditorías, normas ISO, indicadores.*

2. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ANÁLISIS

El primer paso fue la definición de PyMes. Para ello se recurrió a la establecida por los organismos públicos del país y la definida en la bibliografía de referencia.

Se procedió luego a relevar información en los órganos gubernamentales e instituciones públicas en busca de bases de datos que detallen la existencia de empresas PyMes industriales en el T.O.A.R., de acuerdo a las características antes definidas.

En cada ciudad se realizó un análisis previo a la búsqueda de la información específica, dado que la falta de homogeneidad de criterios encontrada en la información suministrada por los organismos respectivos obligó a realizar una depuración de los listados, previa a su consideración como fuente válida de datos.

En la siguiente tabla se muestra la localización de empresas en el T.O.A.R. y en función de ella, la proporción estudiada en cada una de las ciudades del mismo:

Ciudad	Nro. PyMes Industriales	Fracción (%)	Tamaño Muestra
Tandil	190	52 %	50
Olavarría	140	38 %	36
Azul	24	6 %	6
Rauch	15	4 %	4
	369	100	96

Figura 2: Detalles de la muestra por ciudad
Fuente: Elaboración propia

Se observa que Tandil y Olavarría son las ciudades que cuentan con la mayor cantidad de empresas objeto de estudio, y por ende las que aglutinan el mayor número a relevar.

Para hacer más representativo y particularizado el análisis se estratificó la muestra, total de cada ciudad, atendiendo a una clasificación por rubros, a saber: alimenticia, minera, de la construcción, textil, metalmeccánicas, de construcción de máquinas agrícolas, prestadoras de servicios a la industria. Se dejó en un ítem general (Otros) a todas aquellas empresas representativas de un sector pero cuyo número no ameritaba una clasificación particular.

3. MARCO TEÓRICO

El Capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2000 hace referencia a los requisitos de la organización en cuanto responsabilidad de la dirección, para que a través de su comportamiento y liderazgo, cree un entorno en el cual el personal se sienta involucrado, y el sistema de gestión de la calidad pueda funcionar eficaz y eficientemente.

Es importante destacar que la Norma ISO 9004 expresa que la alta dirección tiene la responsabilidad fundamental de establecer la política y objetivos estratégicos de la organización y además recomienda que debe conducir y proveer a la organización de una cultura y recursos para mantener las prestaciones actuales y lograr la mejora continua.

Para alcanzar con éxito todas estas responsabilidades es esencial un liderazgo comprometido, implantación y seguimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz, apuntando a la satisfacción de todas las partes interesadas.

3.1. Compromiso de la Dirección

Si lo que se pretende es poder implementar y mejorar un Sistema de Gestión de la Calidad, es requisito indispensable que la gente que ocupa los más altos puestos dentro de la organización creen firmemente en los beneficios de la calidad y en la implementación de sistemas de calidad para que el proceso de cambio sea efectivo y tenga resultados positivos.

Lo mismo se concreta a través del empleo de los siguientes medios:

* Comunicación a toda la organización de la importancia de satisfacer todos los requerimientos legales y reglamentaciones aplicables, además, de los requisitos del cliente.

* Establecer y difundir la política de la calidad, y unos objetivos de la

(*) Para ver la encuesta completa solicitarla a revistaecos@econo.unlp.edu.ar

calidad cuantificados y medibles.

- * Realizar las revisiones de la dirección en plazos establecidos o cuando se considere necesario
- * Garantizar la disponibilidad de los recursos humanos y materiales necesarios para la implantación del sistema de calidad.

3.2. Enfoque al cliente

Las necesidades y expectativas de los clientes, ya sean presentes o futuras, deben convertirse en requisitos a ser satisfechos por la alta dirección. Como primera medida deben identificarse las partes interesadas que incluyen:

- * Clientes o usuarios finales y suministradores.
- * Personal de la propia organización.
- * Propietarios/inversionistas, incluyendo accionistas y socios.
- * Gobiernos y autoridades.
- * La sociedad en términos de comunidad, individuos, grupo afectados, etc.

Para definir cuales son aplicables en cada caso, la alta dirección debe identificar a sus cliente actuales y potenciales, determinar la características clave del producto para clientes y usuarios finales, identificar y evaluar los competidores actuales y potenciales, identificar y ponderar oportunidades, debilidades y ventajas competitivas para el futuro.

3.3. Política de Calidad

La alta dirección debe definir la política de calidad, pero no sólo ello, también debe ser capaz de comunicarla con efectividad para que sea realmente llevada a la práctica en toda la organización. Para lograrlo, la alta dirección debe garantizar que dicha política cuente con las siguiente características:

- * Ser adecuada al propósito y cultura de la organización.
- * Incluir el compromiso de satisfacer los requisitos además de impulsar la mejora continua.
- * Proporcionar un marco de referencia para establecer, controlar y revisar los objetivos de la calidad, de acuerdo con las medidas realizadas.
- * Ser comunicada y entendida por los niveles apropiados de la organización.
- * Ser revisada para conseguir una continua adecuación a las estrategias de la empresa.

3.4. Planificación

El proceso de planificación es importante ya que a partir de éste se establecen los objetivos de la calidad, que deben ser consistentes con la política de calidad y capaces de ser medidos.

Para establecer los objetivos, revisarlos y modificarlos, la alta dirección debe tener en cuenta las necesidades presentes y futuras de la organización y de sus mercados, el resultado de las revisiones, los procesos y productos actuales, el nivel de satisfacción de todos lo interesados, su comunicación a toda la organización y la capacidad de ser trasladados a contribuciones individuales.

3.5. Administración

La alta dirección debe asignar uno (s) miembros (s) de la dirección, quienes deben tener las siguientes responsabilidades:

- * Asegurar que se establezcan y mantengan al día todos los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- * Informar del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad a la alta dirección.
- * Promover en todos los niveles de la organización el conocimiento de los requisitos de los clientes.

La organización debe establecer y mantener actualizado un manual de calidad que en todos los casos tiene que incluir el campo de aplicación del sistema de gestión de la calidad, los procedimientos documentados o referencia a ellos y la descripción de la secuencia de interacciones entre los procesos que forman parte del sistema de gestión de la calidad.

Se deben realizar controles de todos los documentos requeridos a través de procedimientos previamente establecidos.

3.6. Revisión de la Dirección

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados, con el fin de garantizar su continua consistencia, su adecuación y su efectividad.

Como datos de entrada para la revisión la norma ISO 9004 propone la siguiente información: resultados de auditorias del SGC, retroalimentación del cliente desempeño de procesos y productos, estado de acciones preventivas y correctivas, análisis de conformidad del producto, informes de autoevaluación, evaluaciones del mercado y competidores, entre otras.

Dichas revisiones deben arrojar resultados que pueden ser mejoras de prestaciones, aumento de valor para las partes interesadas, introducción de nuevos productos, cumplimiento con requisitos legislativos y reglamentarios, planificación de recursos futuros, entre otros.

REFERENCIA A LA RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION EN EL LISTADO DE CHEQUEO

Con el objetivo de conocer cuál es la realidad de las PyMes industriales de la región en cuanto a la parte de la norma que se sintetizó en el apartado anterior, se formularon una serie de preguntas específicas.

Se les preguntó a los responsables de cada una de las empresas si poseen objetivos claros y explícitos, y en caso de que así fuera, se les pidió que mencionaran cuáles son. Lo que se pretendía con la segunda pregunta era verificar que realmente existiesen los objetivos que aseguraban poseer los encuestados. Inmediatamente después, y para ver si efectivamente la alta dirección estaba cumpliendo con la responsabilidad que le asigna la norma ISO 9001, se indagó acerca de si dichos objetivos eran conocidos y compartidos por la totalidad de la organización, si se encontraban relacionados con la mejora continua de procesos y si se efectuaban revisiones periódicas. Además, a quienes respondieron afirmativamente esta última pregunta se les consultó con que frecuencia las realizaban y qué miembros de la organización participaban de las mismas.

Siguiendo la estructura de la norma, se investigó sobre la existencia del

enfoque hacia el cliente. Para ello se preguntó si tenían identificados a sus clientes, si poseían registros de los mismos, si medían su nivel de satisfacción y si registraban de alguna manera los reclamos que estos podían efectuarles.

Sobre este mismo tema, se indagó sobre la forma a través de la cual las empresas se relacionaban con sus propios clientes y cuáles eran los atributos que más valoraban estos últimos.

Teniendo en cuenta que, según la norma, la alta dirección debe definir la política de calidad, se consultó si en sus empresas existía una política de calidad y en caso de que así fuera, si se encontraba documentada o explicitada de alguna manera. Al igual que en el caso de los objetivos, se indagó sobre si dicha política de calidad era conocida y compartida por todos los miembros de la organización.

Dada la importancia que el impacto ambiental tiene en la actualidad y concretamente en la Norma ISO, se preguntó a los participantes sobre el conocimiento que tenían respecto al impacto ambiental que generan sus actividades. A aquellos que respondieron afirmativamente se les preguntó si habían realizado cambios tecnológicos, de insumos o alguna otra alternativa correctiva.

El criterio desarrollado en toda la norma, trata de ver toda la cadena de valor, a raíz de esto se relevó cuantos de los entrevistados poseían registros de sus proveedores.

Finalmente se encuestó sobre la definición de indicadores internos de la empresa, sus registros históricos y la evolución de los mismos.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el 75.4% de las empresas existen objetivos claros y explícitos, aunque solo el 75.5% de ellas los han hecho conocidos y compartidos por toda la organización, mientras que la revisión periódica solo lo hacen el 57.1% de las empresas. La periodicidad no es constante, en el 60.7% de los casos depende de circunstancias particulares. Quienes intervienen en la revisión son: el dueño o accionista en el 40.5% de los casos, el gerente en el 23.8%, los empleados jerárquicos en el 16.7% y en forma conjunta el 19% restante.

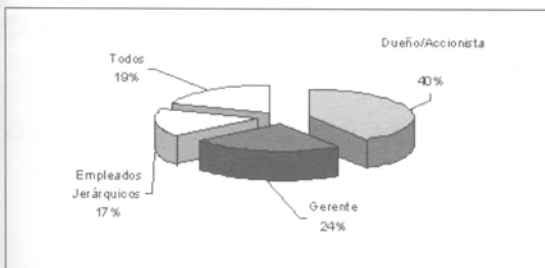


Gráfico 1: Protagonistas revisión políticas
Fuente: elaboración propia

Del porcentaje total de empresas que poseen objetivos, el 51% corresponde a objetivos que se relacionan con la Mejora Continua.

El 66.2% de las empresas cuentan con una Política de Calidad, la cual está documentada o explícita en el 46.5% de los casos mientras que es conocida y compartida por todos en el 90.7% de las organizaciones.

Estos valores muestran que muchas organizaciones tienen conciencia de la importancia de la calidad, ya que el 66% tiene una política de calidad y el 90% de las organizaciones hacen conocida la calidad como concepto a sus empleados, pero nuevamente se ve que solo el 46% del 66% que tiene una política, o sea el 30%, la registra y documenta.

El 90.8% de las empresas tiene identificados a sus clientes, siendo la venta directa la forma más "usada" (63.4%) para relacionarse con ellos.

El 70.8% posee registros actualizados de los mismos, aunque solo el 55.4% de los casos registra requerimientos y el 40% los reclamos. En cuanto a los atributos que los clientes más valoran son Calidad de producto/servicio 31.1%, Precio 19.7%, Plazo de entrega 18.7%, Atención al cliente 15.5%, Velocidad de respuesta 5.7%, Tecnología 4.7% y otros 4.7%.

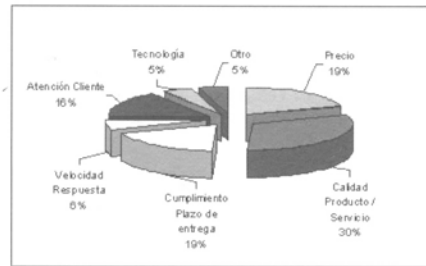


Gráfico 2: Atributos que valoran los clientes
Fuente: elaboración propia

El 75.4% de las empresas lleva registro de sus proveedores. El 63.1% de las empresas tiene definidos indicadores. De las empresas que tienen definidos indicadores, el 95% posee registro histórico de su evolución y el 5% restante no los registra. El 93% los utiliza para tomar decisiones, el 7% restante no.

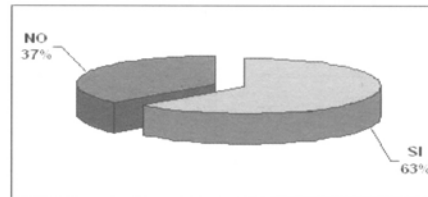


Figura 3: Existencia de Indicadores.
Fuente: elaboración propia

Del total de indicadores el 48% corresponde a producción, el 19% son de tipo contables, el 16% de ventas, el 6% de clientes, el 4% de RRHH, el 4% de compras y el 3% restante son de tipo general. Esta clasificación se muestra en la siguiente figura.

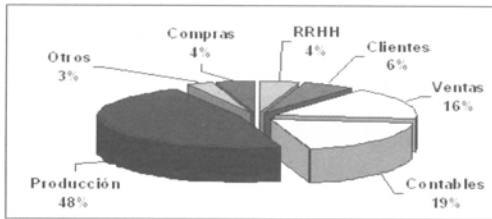


Figura 4: Clasificación de Indicadores
Fuente: elaboración propia.

Del conjunto de empresas que posee indicadores, el 95.1% de las mismas cuentan con su registro histórico, y el 4.9% restante no posee.

El 38.5% de las empresas reconoce que genera impacto en el medio ambiente. Lleva a cabo acciones generales el 50% de los casos, el 17% cambia tecnología, el 10% reemplaza insumos y el 23% restante no hace nada al respecto.

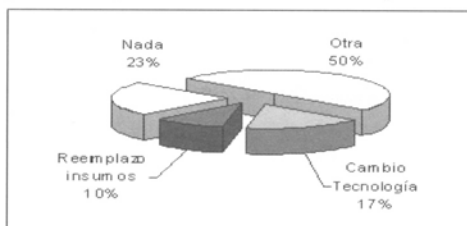


Gráfico 3: Atributos que valoran los clientes
Fuente: elaboración propia

DISCUSIÓN

Los empresarios se plantean objetivos, relacionados con el crecimiento en ventas, ampliación de mercado, aumento de producción, mejora de algún proceso en particular, pero no tienen en cuenta la Mejora Continua en el sentido amplio de su significado.

Los empleados en su mayoría los conocen, pero no está sistematizada su revisión o la comunicación de los mismos, es algo que se da más como un proceso de decantación que como un proceso formal y sistematizado. Son aún menos las empresas que han establecido plazos para la revisión de dichos objetivos, y es importante destacar que muy pocas empresas convocan a sus empleados para efectuar la mencionada revisión.

BIBLIOGRAFÍA

- *RAMOS R. *Configuración Estratégica Interna. Modulo I. Dirección Estratégica. Dirección de Empresas Pequeñas y Medianas en el siglo XXI - Prog. Leonardo Da Vinci - Unión Europea - LID Editora Empresarial Madrid - España. Pág. 89 -100. (2001)*
- *MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones. Ariel - Barcelona.(1984)*
- *FREIRE SANTOS, J.; ALCOVER DÍAZ, R.; ZABALA ALFONSO, I.; RIVERA YSASI-YSASMENDI, J. *Principios básicos del cambio. En Cap. I. La nueva ISO 9000: 2000. Análisis comparativo con la ISO 9000:1994. Segunda edición. F.Fc. Editorial - Madrid. Pág. 35-40; 58-60 (2001)*
- *NORMAS ISO SERIE 9000/2000.
- *PORTER M. *De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial. Harvard - Deusto Business Review , 1º trimestre.(1998)*
- *MARTIN PLIEGO, F. - *Introducción a la Estadística económica y empresarial. Teoría y Práctica - 2da. Edición Editorial AC - Madrid. (2000)*
- *ISHIKAWA, K., " *Introducción al Control de Calidad?, Días de Santos, (1994.)*
- *CHASE, R., ALQUILANO, N., JACOBS, R. *Gerencia de calidad en: Administración Producción y Operaciones, 8va. Edic. McGraw Hill Colombia, Pág. 211. (2000)*
- *CHIAVENATO, I *Entrenamiento y desarrollo personal en: Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill Sao Paulo Pág. 460.(1983)*
- *SCHEIN, E. *Los problemas humanos en las organizaciones en Psicología de la Organizaciones, Prentice Hall, México, Pág. 20. (1980)*

Todo lo anterior marca el grado de informalidad y la falta de sistematización con la cual se desenvuelven las PyMes de la región, impidiendo comparar políticas, evaluar resultados, efectuar revisiones y mejoras, ya que no existe prácticamente documentación al respecto.

Algo a destacar son los altos porcentajes de registración de clientes y proveedores, pero existe una gran debilidad al no contar con los requerimientos de sus clientes. Esto importa un gran descuido de los mismos, ya que asentar el nombre sin tener en cuenta sus requerimientos, satisfacciones o insatisfacciones es de baja efectividad, y esto mismo sucede con los proveedores.

Es alto el porcentaje de empresas que han desarrollado indicadores de gestión y coherentemente con esto, casi todas ellas llevan registros de los mismos y los usan para tomar decisiones. También es elevado el número de ellas que generan impacto ambiental, lo llamativo es que solo un 50% de ellas realizan acciones para contrarrestar estos efectos.

CONCLUSIONES

Como se referencia en el marco teórico del artículo, la Norma ISO 9004 determina como responsabilidad fundamental de la dirección, establecer la política y objetivos estratégicos de la organización, a la vez que recomienda proveer a la organización de una cultura y recursos para mantener las prestaciones actuales y lograr la mejora continua, puntualizando los criterios a seguir respecto del compromiso de la dirección, el enfoque al cliente, la política de la calidad, la planificación, la administración y la revisión.

Pese a que los resultados de la investigación demuestran que en razonables proporciones las empresas parecieran cumplir con las recomendaciones, en general ese cumplimiento es parcial, asistemático y no responde estrictamente a lo solicitado por la Norma, al no avanzar con amplitud en los aspectos requeridos por el enfoque actual. Es, en definitiva, la filosofía de la Gestión Total de la Calidad y la cultura de la Mejora Continua en el sentido amplio de su significado, la que resulta deficitaria en las organizaciones analizadas.