

Capítulo VII

Sistema de gestión de la calidad en empresas ganaderas

María Elena Peña Marcano

Los sistemas de ganadería bovina de doble propósito desarrollados en la región tropical, enfrentan un inmenso compromiso de adaptación y de cambio que requieren la atención, el talento y la decisión de sus gerentes. Asumen sus organizaciones dentro de un proceso en constante modificación, en un intento sostenido y sistemático de rediseñar su sistema productivo, de manera que puedan adaptarse a los cambios significativos del ambiente y alcanzar nuevas y ambiciosas metas que en apariencia se encuentran fuera de su alcance. Una de las mejores formas de adaptarse a estos cambios lo constituye un sistema de gestión de la calidad. Pero, ¿qué es un Sistema de Gestión de la calidad en las fincas ganaderas? Es la manera en que una organización, en este caso, la empresa agropecuaria dirige y controla las actividades que están relacionadas con la obtención de un producto de calidad obtenido como consecuencia de un proceso realizado igualmente con calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) comprende todo lo que se usa para alcanzar los objetivos de calidad, para mejorar los productos o los servicios y para cumplir los requisitos del cliente. Todo esto comprende la estructura de la empresa, su planificación, los procesos, los recursos, la documentación que debe generarse para realizar la evaluación del desempeño y la consecuente toma de decisiones. Todo ello será posible si ese sistema de gestión de la calidad parte del concepto de cambio e innovación que requieren nuestras organizaciones ganaderas y donde el cambio, obedece a la transición o transformación que ocurre cuando se transita de un estado a otro. Y cada transformación implica no solo una modificación interna, sino también un reajuste con el entorno que lo circunda, que también se está transformando.

La innovación es un concepto más complejo, que en ocasiones, como producto de la diversidad de opiniones, puede resultar ambiguo. La mayoría de definiciones provienen de la tesis promulgada por el economista austriaco Schumpeter en la cual la innovación abarca los 5 casos siguientes:

- Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el cual los consumidores no están aun familiarizados.
- Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.

- Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semi-elaborados
- Apertura de un nuevo mercado en un país.
- Implantación de una nueva estructura en un mercado.

Es importante destacar que cuando se habla en este texto de innovación, no se refiere a un sentido estricto de producto/servicio, sino de innovación en un sentido mucho más amplio que abarca los conceptos empresariales de estrategia, procesos, productos/servicios y específicamente al proceso innovativo que constituye el pensar y actuar en función del concepto de calidad de gestión o calidad de procesos, puesto que se puede decir que la calidad está tradicionalmente relacionada con las condiciones del producto, aunque en la actualidad ha evolucionado identificándose con toda la actividad empresarial y con todo tipo de organizaciones. La innovación parte del hecho de crear organizaciones abiertas al aprendizaje continuo de sus procesos, evaluación de sus productos y reconocimiento del valor del talento humano que las compone.

En el presente Capítulo se analizarán algunos argumentos que explican porque las organizaciones ganaderas deben emprender un curso planeado de cambio y de los aspectos de la organización que pueden ser transformados. Todo lo cual finalmente conduciría a trabajar en un sistema de gestión de la calidad de sus procesos y por ende de sus productos.

GESTIÓN DE LA CALIDAD...UNA LECCIÓN QUE APRENDER DEL MUNDO ASIÁTICO

El término calidad puede estar referido a varios aspectos; entre ellos tenemos, la calidad de los alimentos, que según la Norma ISO22000-2005 está constituida por una serie de atributos que varían de acuerdo a los productos y a los mercados, y se asientan sobre la condición básica de la inocuidad, entendiéndose por tal a la seguridad higiénico-sanitaria de un producto (Henríquez y Domínguez, 2011). El aporte a la calidad realizado por el mundo japonés, se basa en la premisa de hacer las cosas bien “de primera vez”. De esta manera se busca minimizar los costos, satisfacer al cliente, evitar el retrabajo y el consecuente desperdicio de recursos para finalmente ser más competitivos.

La manera como el hombre interviene para tratar de obtener y de asegurar la calidad ha sido objeto de cambios. Inicialmente se trataba de la idea de control de calidad, la cual implica utilizar técnicas de inspección en la salida de la cadena productiva para evitar liberar bienes defectuosos. Luego siguió la idea de asegurar la calidad, donde se cambia el foco de control hacia los procesos y se considera que si se tiene los procesos controlados, se previenen los errores. Para controlar los procesos se definen procedimientos escritos referidos a cómo hacer las cosas. Esto no descarta el control del producto final, puesto que van a aparecer muchos menos defectos cuando se haga. Así se reducen costos, se mejora la calidad y se gana en competitividad.

Y finalmente debe ampliarse la idea de calidad total en todos los procesos de la empresa, puesto que están relacionados entre sí y son importantes; por esa razón deben ser controlados y gestionados por un Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello se requiere que la gerencia de la empresa esté enfocada hacia el cliente para lograr sa-

tisfacer sus expectativas. Si estas condiciones no se han alcanzado, es inútil seguir avanzando ya que no se logrará establecer un sistema sólido, coherente y que realmente funcione en la práctica.

UN CAMBIO PLANEADO...UNA TAREA PENDIENTE EN GANADERÍA

El énfasis de manejar el cambio, radica en que las empresas que mejor se adapten a su mercado, a sus clientes y a la competencia, serán las que permanezcan y puedan crecer (Senge, 2000; Becerra, 2009). Por el contrario, aquellas empresas que no pueden adaptarse a sus mercados cambiantes, a las exigencias nuevas de sus clientes y a las estrategias y productos innovadores de la competencia, estarán destinadas a desaparecer.

La incertidumbre del entorno o la certidumbre de amenazas provenientes del entorno, hacen que los sistemas agropecuarios y entre ellos, las diferentes modalidades de ganadería de doble propósito, sientan especial reacción ante los cambios del ambiente, que provengan de acciones directas o indirectas. Ello conlleva a trazar un cambio planeado, definido como “el diseño predeterminado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”.

Dado los cambios que nos esperan en tecnología, biología, medicina, valores sociales, demografía, en el medio ambiente y en el comercio nacional e internacional, hay algo que parece razonablemente seguro...los retos seguirán poniendo a prueba nuestra capacidad de hacerles frente. Si no repensamos nuestras empresas, no tendremos alivios a las actuales dificultades como la creciente turbulencia que produce nuevas tensiones o la gente que trabaja más en lugar de aprender a trabajar mejor (Senge, 2000). De allí que un cambio planeado permite tomar decisiones que conllevan a realizar un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema, y que contiene elementos que se ilustran en la Figura 1.

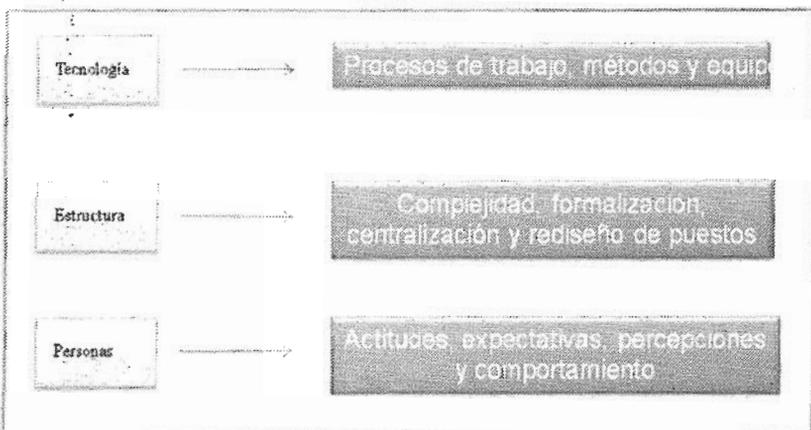


Figura 1. Aspectos de la organización sujeto al cambio planeado. Modificado de <http://www.gestiopolis.com/canales-es/gerencial/articulos/67/teycambio.htm>

ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN GANADERA SUJETOS A CAMBIOS

Los cambios que se pueden plantear en una organización se logran al modificar su estructura, su tecnología, su personal o la combinación de todos ellos. Los cambios de la estructura comprenden cualquier modificación en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, grado de descentralización o delegación de autoridad, rediseño de puestos o variables estructurales similares.

Una investigación en los sistemas de ganadería bovina de doble propósito que operan en los municipios Catatumbo y Colón del estado Zulia, Venezuela, señala que la estructura organizativa de estas empresas se presenta en el organigrama como representación gráfica de las principales funciones y líneas de autoridad de la empresa en un momento dado, y se encuentra con mayor frecuencia (46%) constituido por niveles jerárquicos ocupados por el productor-dueño de la empresa, el encargado de supervisar las tareas y los obreros responsables de ejecutar dichas tareas, seguido por una estructura organizativa aún más simple, con solo dos niveles jerárquicos (productor-obreros) en una frecuencia de 21,8% de los casos estudiados (Cuadro 1). La estructura organizativa con la participación de profesionales del agro, alcanza en el mejor de los casos una frecuencia cercana al 20%.

Cuadro 1
Frecuencia de estructura organizativa de las empresas ganaderas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Productor-Obreros	19	21,8
Productor-Encargado-Obreros	40	46,0
Productor-Médico Veterinario-, Ingeniero Agrónomo-Encargado-Obreros	18	20,7
Productor-Médico Veterinario, Ingeniero Agrónomo, Contador-Encargado-Obreros	10	11,5

Las cantidades de litros de leche y kilogramos de carne producida en estas unidades, así como la superficie de producción y las unidades animales bovinas, encuentran una relación altamente significativa ($P \leq 0,01$) con la estructura organizativa de la empresa. Estas empresas productivas se caracterizan por tener un flujo de autoridad centralizada en el productor-propietario-gerente, con escasos y puntuales signos de delegación de autoridad en su encargado o en el médico veterinario e ingeniero agrónomo.

Conforme la empresa aumenta el número de hectáreas y/o rebaño, las funciones y el tamaño de los grupos de trabajo, así como la división en departamentos, el diseño de los trabajos, las descripciones y la estructura general de la organización adquieren gradualmente mayor formalización. De cualquier modo, el énfasis para organizar se basa en la flexibilidad para acomodar los cambios dinámicos y en los ajustes que generalmente ocurren en empresas con alta potencial de crecimiento productivo, bien sea por la vía de aumento de superficie (productividad horizontal) o por aumento de producción por animal (productividad vertical).

En el contexto del cambio de la organización, el cambio estructural se refiere a las medidas administrativas que tratan de mejorar el desempeño de las actividades,

transformando la estructura formal de las mismas y las relaciones de autoridad. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales, o podrán implementarse más reglas y procedimientos.

Los sistemas de ganadería bovina de los municipios Catatumbo y Colón pudieran incrementar la descentralización o delegación de autoridad a los fines de acelerar el proceso de toma de decisiones. La delegación de autoridad (Cuadro 2) solo ocurre en mayor proporción en aquellas tareas relacionadas con fertilización (77,9%), riego (73,3%), contratación y selección de personal (17,4%) y control de nómina (33,9%).

Cuadro 2
Actividades con delegación de autoridad en las empresas ganaderas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Fertilización	67	77,9
Riego	63	73,3
Contratación y selección de personal	15	17,4
Control de nómina	29	33,7
Control reproductivo	56	65,1

Para alcanzar el cambio planeado en la estructura organizativa de estas empresas, los productores deberán trabajar a nivel de cambios en la naturaleza de los puestos, las bases para la departamentalización y en las relaciones entre el personal y la asesoría, lo cual constituye el meollo del cambio estructural. Esos cambios incluyen todas las revisiones que se efectúen en los métodos para desempeñar las tareas asignadas, al introducir equipos nuevos, modificar las variables estructurales que influyen en las relaciones de autoridad. Otro aspecto que contempla el cambio planeado se refiere a cambiar la tecnología, es decir, emprender modificaciones en la forma como se desempeña el trabajo o los métodos y equipos utilizados.

Los factores de competencia o innovaciones en una organización requieren con frecuencia que la gerencia introduzca equipos, herramientas y métodos de operaciones nuevos. En el caso de las empresas ganaderas esta necesidad surge, básicamente, de la presión que poseen estas organizaciones de ser más eficiente y efectivas en el uso de los recursos, cada vez más escasos y costosos. No obstante, en este caso es interesante mencionar, que no necesariamente este cambio de tecnología se refiere a una nueva máquina en la estructura de la organización, pues existen nuevas tecnologías (biotecnología, manejo del comportamiento animal, manejo de pastizales, entre otras) que requieren no solo del conocimiento de la técnica, sino la destreza y el entrenamiento del personal que será responsable de llevarla a cabo. Es posible que estos cambios tecnológicos requieran de modificaciones en la división del trabajo, nuevos niveles de supervisión, políticas de incentivos y motivación, entre otros aspectos.

El cambio en la dimensión de la tecnología en una organización de ganadería bovina puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria, incorporación de registros digitalizados y monitoreo de actividades productivas. Este último elemento es importante en el proceso de evaluación del desempeño alcanzado y en la consecuente toma de

decisiones, lo que conducirá a una nueva vertiente de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas. Un manejo del cambio planeado subraya también la necesidad de generar un cambio en la visión administrativa del manejo del personal, aprovechando los aportes de otras ciencias.

Cambiar a las personas se refiere a cambio de actitudes, expectativas, percepciones o comportamiento de los empleados. Se busca producir cambios en o alrededor de los talentos humanos de la organización; está basado en la gente, no en la tecnología, puesto que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización. Por ello resulta necesario trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación, solución de problemas y establecimiento de reglas claras de actuación.

En la actualidad se requiere de trabajadores que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos” y eso debe aprenderlo en primer lugar el productor-gerente de estos sistemas productivos, ya que los resultados señalan que solo el 5,8% de los productores poseen en sus organizaciones una política de capacitación de su personal.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN FINCAS GANADERAS DE DOBLE PROPÓSITO

Para avanzar en la implementación de Sistema de Gestión de la Calidad se debe reconocer cuáles son los procesos en nuestras fincas. ¿Cuál es nuestro producto? Obviamente que el producto principal es la leche, pero también se producen animales que se venden como carne (machos, las hembras que exceden las necesidades de reemplazo y las vacas que se descartan). Para obtener el producto principal, se desarrollan varios procesos en la finca, algunos considerados como fundamentales y otros secundarios o de apoyo, ilustrados en la Figura 2, donde se muestra las relaciones entre unos con otros.

La Figura 2 muestra los procesos de reproducción y producción de alimentos que proporcionan entre ambos el insumo “vaca parida y alimentada”. Estas vacas que parieron y están bien alimentadas son el elemento de entrada para el proceso de ordeño de la vaca, obtención de la leche y posterior procesos de enfriado y almacenamiento, para ser llevados al mercado de consumidores.

También se dan otros procesos de apoyo, como el de compras, que proporciona todos los insumos necesarios y como los procesos de higiene que mantienen las condiciones requeridas para obtener leche de calidad. Asimismo se contempla un proceso de medición y seguimiento, que permitirá tener información para conocer como se están ejecutando los demás procesos de la empresa. Sin embargo, es necesario acotar que cada finca definirá de acuerdo al propósito de alcanzar su sistema de gestión de la calidad, cuáles serán sus procesos claves, sus procesos estratégicos y los de apoyo. Teniendo en cuenta que:

- Los procesos claves o principales son los que constituyen la razón de ser de la organización; su incumplimiento significaría la desaparición de la misma.

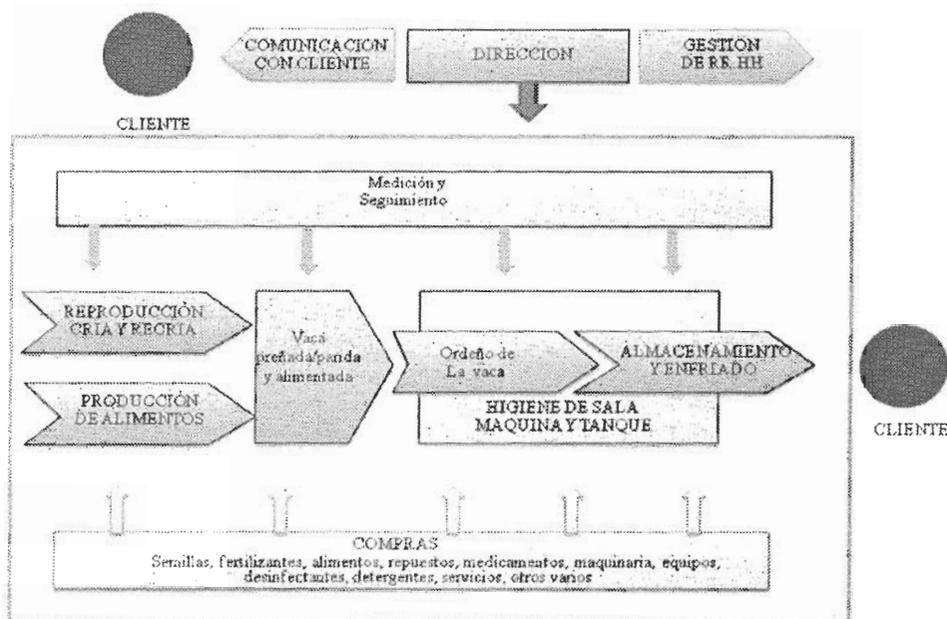


Figura 2. Procesos fundamentales y de apoyo en la gestión de la una finca de ganadería bovina. Fuente: Adaptación de Fepale (2005).

- Los procesos estratégicos son aquellos que brindan las directrices generales o el marco de referencia para todos los demás procesos. Estos son ejecutados por la dirección.
- Los procesos de apoyo o de soporte son los que complementan a los procesos claves y les permiten operar. Si no existiesen, los procesos clave no podrían ejecutarse. Se activan para atender demandas internas de la organización.

Según Donnelly *et al.* (1994) los gerentes deben decidir el proceso que se utilizará basándose en consideraciones económicas, el volumen requerido y los recursos de la mano de obra, así como las destrezas disponibles.

En la planificación de la realización del producto hay que prever como se desarrollarán todas las actividades requeridas, como por ejemplo:

- saber lo que quiere el cliente y tenerlo en cuenta
- decidir cuáles serán los objetivos de productividad
- decidir cuáles serán los límites de tolerancia (desperdicios)
- hacer un presupuesto, equipos que se necesitarán, talento humano, tecnología, insumos, infraestructura
- planes de producción: cuanto se va a producir, en que tiempo, de que calidad
- elaborar procedimientos y las instrucciones de trabajo
- decidir los registros que serán necesarios

Toda empresa ganadera, tiene desarrolladas en mayor o menor grado esas actividades, las cuales deben ser planificadas en consideración al volumen de leche y carne que se quiere producir y la calidad del producto obtenido (Figura 3).

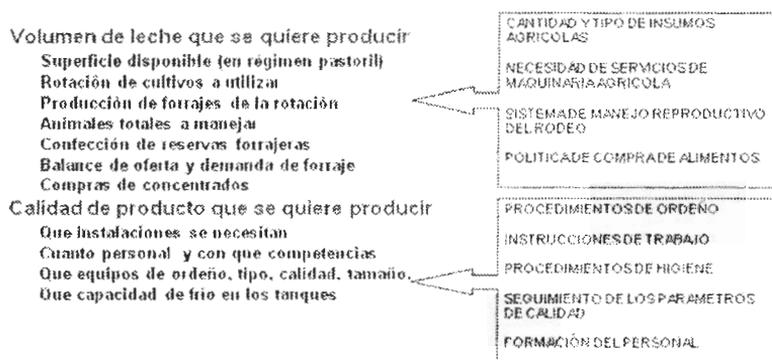


Figura 3. Planificando la realización de productos en la finca ganadera.

El Sistema de Gestión de Calidad deberá construirse aprovechando esos avances y se implantará en el marco de una empresa que realice las actividades descritas en el Cuadro 3.

Cuadro 3 Resumen de actividades que se requieren para formular un Sistema de Gestión de la Calidad en fincas ganaderas

Aspectos a considerar	Tareas
Qué empresa tenemos? qué empresa queremos?	Establecer la Misión, Visión, Valores, Plan Estratégico: objetivos, metas y estrategias
Responsabilidad de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requerimientos de los clientes • Establecer y divulgar las políticas de calidad • Establecer y divulgar los objetivos de la calidad • Revisar el sistema de gestión Asegurar los recursos disponibles
Realización del producto	<ul style="list-style-type: none"> * Planificar realización del producto * Determinar los objetivos de calidad * Definir procesos * Definir la necesidad de documentos * Determinar las actividades de verificación, seguimiento * Determinar los registros necesarios
Medición, análisis y mejoras a...	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las expectativas del cliente externo e interno • Revisión continua de los procesos • Valoración del producto final y su adecuación a la satisfacción del clientes
Documentos del sistema de gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Una política de la calidad • Objetivos de la calidad • Un manual de la calidad
Publicar...	<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos • Los registros

Tener un Sistema de Gestión de la Calidad permitirá a la empresa identificar y analizar los gustos, exigencias, preferencias y requisitos del cliente, definir los procesos para que los productos cumplan con esos requisitos y tener un marco de referencia para la mejora continua. Los sistemas de gestión de la calidad se basan en 8 principios básicos, uno de los cuales es tener un enfoque de la empresa basado en los procesos que se desarrollan en la misma. Un proceso es una actividad o conjunto de actividades que se realizan en forma ordenada o secuencial. Esos procesos transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los elementos de entrada son necesarios para que el proceso se pueda iniciar; durante el desarrollo del proceso mismo, esos elementos son transformados y el resultado final serán las salidas o productos del proceso.

En una organización, aunque sea sencilla, se desarrollan varios procesos, y todos ellos se interrelacionan e interactúan entre sí. Las salidas de algunos procesos se constituyen en elementos de entrada del proceso siguiente, de tal modo que podemos describir que entre los procesos de la organización hay una relación de “proveedor–cliente”. Es necesario que la organización identifique correctamente sus procesos para poder gestionarlos con eficacia y también que se identifiquen claramente las interrelaciones entre esos procesos. Esto es lo que se conoce como “enfoque basado en procesos”.

El sistema de gestión de la calidad puede abarcar todos los procesos de la organización o puede referirse solamente a algunos. Esto es lo que se debe definir cuando se determina el “alcance” del SGC. Esa es una decisión de la gerencia del productor, si quiere implantar el SGC en toda su organización al mismo tiempo o si por decisiones operativas u otras, irá logrando su implantación en forma parcial.

Por ejemplo, el SGC puede dejar fuera en una primera etapa los procesos que tengan que ver con las tareas agrícolas de la finca ganadera (siembras, producción de forrajes, cosechas de forrajes, maquinaria agrícola). En todo caso, la propuesta de un sistema de gestión de calidad en fincas de ganadería bovina obedece a la necesidad de adecuar los procesos empresariales, atender las exigencias del mercado y manejar los cambios que de manera inevitable tocan a la puerta de estas organizaciones.

CONCLUSIONES

Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en las empresas de ganadería bovina de doble propósito es una forma de trabajar en la organización de una adaptación constante a los cambios, valorando a las personas, sus conocimientos y la información que la organización necesita.

Esto implica un conjunto de actividades que deben desarrollarse para alcanzar el cambio planteado, pues no es el poder de cambiar la estructura y la tecnología, ni la razón que asista al productor para hacer los cambios, lo que por sí solo pueden generar cambios, sino es el proceso verdaderamente innovativo de reeducación empresarial lo que mejorará el funcionamiento organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becerra J. 2009. Manejo del cambio planificado. Modulo “Habilidades Gerenciales” de la Maestría en Estrategia Empresarial y Competitividad Global. Universidad Andina. http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=3568.
- Chiavenato I. 1994. Introducción a la teoría general de la administración/Idalberto Chiavenato. 3 ed. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Donnelly J, Gibson J, Ivancevich J. 1994. Dirección y administración de empresas. Addison-Wesley Iberoamericana. Octava Edición. USA. 848 p.
- Federación Panamericana de lechería. 2005. Sistema de gestión de la calidad en fincas lecheras. Área de capacitación FEPALE. Uruguay. <http://www.fepale.org/es/area-de-capacitacion.html>.
- Henríquez M, Domínguez L. 2011. Un sistema Integral. Gestión de la calidad. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Subsecretaría de Políticas Agropecuarias y Alimentos. Dirección Nacional de Alimentos. Ministerio de Economía y Producción. Argentina. http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_32/articulos/sistema_integral.
- Senge P. 2000. La danza del cambio. Ediciones Gestión 2000. España. 436 p.