

Organice el trabajo de su finca adoptando el Manejo de Calidad Total

Carlos González-Stagnaro, MV, DEA, DV

*Facultad de Agronomía, Universidad del Zulia.
Maracaibo-Venezuela
cdgonzall@yahoo.es*

Las explotaciones ganaderas son estructuras empresariales en continua expansión que buscan alcanzar mayor rentabilidad aumentando la calidad del trabajo, la productividad de los trabajadores y el confort de los animales, al mismo tiempo que sus índices productivos y reproductivos. Los ganaderos se enfrentan a los mismos retos que los empresarios e industriales para obtener beneficios y satisfacer con eficiencia y calidad a la demanda de los clientes y consumidores. Sin embargo, bajo la estructura actual de manejo tradicional, difícilmente podrán competir con explotaciones más desarrolladas y avanzadas. Por ello es necesario que los productores se mentalicen, modernicen y decidan optar por el cambio, organizando su finca, capacitando a sus trabajadores y tomando decisiones en relación con las demandas productivas del siglo XXI. En el campo ganadero el cambio se puede lograr adoptando la filosofía del Manejo de la Calidad Total y el ciclo operativo de mejora continua de Deming que se apoyan en el factor humano y en el trabajo en equipo.

¿QUÉ ES MANEJO DE LA CALIDAD TOTAL?

Manejo de la Calidad Total (MCT) es una nueva forma de gestión y trabajo desarrollada con éxito a nivel industrial, aunque su aplicación en las empresas ganaderas es desconocida, más aún cuando es necesario manejar más personal y más ganado. MCT es un sistema estructural de manejo, aprendizaje y experiencia que implica un cambio dirigido a una mejora integral de los procesos de calidad en los trabajos y servicios. El cambio está motivado por la necesidad de mantener un rebaño más eficiente y que reporte mayores producciones y beneficios económicos. Esas presiones estimulan al ganadero para que modifique su actitud y tome la decisión de cambiar los sistemas de manejo. Como empresario deberá identificar cuales son las fallas observadas en el manejo para poder cambiar-

las. Para ello debe mantener una amplia comunicación con los técnicos, capataz, inseminador y demás trabajadores de la finca y establecer equipos de trabajo que les permita tomar decisiones para realizar rutinas y trabajos en forma acertada, asegurando que los cambios se cumplan para lograr mayor productividad.

¿POR QUÉ ES NECESARIO EL CAMBIO?

Cuando el manejo es pobre y la eficiencia productiva y reproductiva del rebaño son bajas es necesario cambiar, reemplazando lo inoperante o equivocado por decisiones tomadas a partir de la experiencia, adoptando nuevas tecnologías y aplicando mejoras en el manejo del personal y en la gestión de los procesos de la finca. En una reunión del personal de una finca se discutieron los causales de la baja producción, enfatizando los problemas reproductivos y las pérdidas por problemas de anestro (vacas posparto que atrasaban su retorno en celo); se calculó que cada día vacío (días posparto por encima de 100, en los cuales aún las vacas no habían preñado) le costaba a la empresa 4.000 bolívares. Además, los días vacíos sobre 100 para cada una de las 280 vacas en producción promediaban 41 (intervalo parto-concepción = 141 días). Es decir, se perdían 11.580 días (280 x 41) lo cual significaba más de 46 millones de bolívares (11.580 x 4.000). Esta cantidad constituye una pérdida insensible y desconocida para el criador pues no la percibe solo deja de ganarla por un mal manejo! La decisión fue cambiar al manejo de calidad, corrigiendo los riesgos causales para evitar o disminuir esas pérdidas, bajo el principio que para obtener un elevado retorno de una inversión, no solo se deben mantener los rendimientos sino de mejorarlos, lo cual requiere de la innovación de trabajos, procesos y técnicas.

ORGANICE LOS TRABAJOS DE SU EXPLOTACIÓN

Se propone un plan de trabajo que enfatiza el cambio y la mejora en la calidad de los trabajos aunque lo importante es entender el trabajo y como se debe estructurar. MCT se inicia con la organización de la ganadería y se apoya en los siguientes principios:

Organizar la ganadería. Cada empresa debe tener una organización de control que se refleja en un organigrama que identifica las unidades de trabajo estables de acuerdo con sus responsabilidades y productividad. El organigrama permite una visión de la estructura de la explotación y de las unidades de trabajo y su relación, estableciendo especialidades y dando responsabilidades. El trabajo será en equipos que aunque independientes son dependientes unos de otros. Cada equipo describirá sus programas de trabajo, objetivos y metas y los trabajadores adscritos a cada una, indicando su calificación de acorde con la actividad que deberá mantener. Permitirá también predecir los resultados que aseguren su viabilidad y papel en la mejora económica de las producciones.

Establecer objetivos y sistemas de verificación. Se deben señalar los objetivos y las necesidades de cada unidad, sus metas y como serán alcanzadas. Los trabajos y las diferentes responsabilidades para el capataz, el inseminador o los ordeñadores serán establecidas y discutidas entre los miembros de los equipos y su consejo técnico. Para cada unidad se elaborará una lista detallada de las actividades que deben ser realizadas y sus rutinas de trabajo, especificando horarios, frecuencias, turnos, etc. El he-

cho que cada trabajador realice su trabajo de una manera acertada será decisivo para el éxito económico.

Los objetivos deberán ser realistas, claramente descritos y comprendidos, persiguiendo resultados fácilmente cuantificables, adaptados a las necesidades de la explotación. Esta forma de trabajo facilita la especialización (terneraje, destete, novillas, vacas secas, vacas en lactación, etc.) y la observación de los resultados esperados (mortalidad, pesos, producciones, fertilidad, etc.).

Organizar los trabajos. Empresario, gerente, técnicos, capataz y trabajadores organizan y planifican los trabajos en equipo para mejorar la calidad, los resultados y los beneficios. Cada trabajo en la finca tiene una estructura y como se organiza es crucial para lograr calidad y resultados positivos. Una serie de trabajos constituyen un proceso y la integración de procesos relacionados hacia un objetivo es un sistema y es el sistema quien genera los resultados. Un proceso agrupa en secuencia todos los trabajos directamente implicados en un resultado específico. Mejores procesos significan calidad, mayor productividad e incremento de la rentabilidad, siendo entonces lo indicado generar cambios de mejora en esos procesos, siempre adaptados a cada explotación y a la cualificación de los trabajadores.

Los procesos serán diseñados y comunicados mediante esquemas que describen en forma ordenada todos los trabajos de cada programa, desde que se inician hasta que finalizan. Los protocolos de trabajo diferirán en cada una de las tareas que deben acometer los trabajadores, descritas paso a paso para una correcta ejecución. Si los resultados esperados no se logran será necesario evaluar y cambiar al responsable, identificar nuevos problemas, tecnologías y trabajos, mejorar su mantenimiento y superar sus logros mediante la innovación de los procesos, si es que se desea generar resultados económicos. Para ello es imprescindible una eficaz comunicación entre los equipos y una excelente dirección y control, aplicando para cada programa la secuencia dinámica del sistema operativo PECA: planificación, ejecución, control y acción.

Trabajo en equipo. Lo más importante en el sistema es el factor humano, por lo que dar responsabilidades, señalar metas y ofrecer reconocimientos suponen una motivación para el trabajo diario. Es importante estimular el trabajo en equipo y facilitar que cada trabajador ejecute su cometido para alcanzar el objetivo de calidad. Los trabajos podrán ser estructurados o reestructurados cuando el grupo considere que no se cumplen los objetivos previstos. Los trabajadores de cada equipo deben ser escuchados, reuniéndose con ellos cada vez que sea necesario sugerir y realizar cambios. Deben solicitarse sus ideas y opiniones, motivando su participación activa hasta que se sientan parte del proceso y luchen para que sus ideas salgan adelante. Todas las ideas son esenciales aunque al final es el ganadero o el gerente quienes tomarán la decisión final. MCT aplica principios de calidad para hacer correctamente los procesos, pues se pierde más tiempo, dinero y esfuerzos cuando se hace una tarea en forma incorrecta, lo que deriva en un producto final de calidad deficiente, que es lo que pretende evitar con una adecuada organización de los trabajos.

Capacitación de los trabajadores. Establecidos los pasos anteriores, debemos recordar que la clave para su éxito es la gente y su potencial. La gestión del capital humano se inicia con su formación y motivación, enseñando las tareas a desempeñar, estimulando su eficiencia y preocupación, lo cual aumentará su autoestima y confianza

para el desarrollo de un trabajo eficaz. La capacitación de los trabajadores deberá verse como una inversión de rentabilidad que deberá ser utilizada. El proceso de formación requiere de una estrategia de estímulo, comunicación y seguimiento en sus tareas con el fin de enseñar, demostrar y corregir los errores más comunes. Éste criterio exige control y supervisión continua.

Su participación debe ser activa, ya que son innumerables las decisiones que necesitan tomar a diario, de ahí la necesidad que estén capacitados y posean suficientes conocimientos técnicos y prácticos para además de sus trabajos de rutina, reportar observaciones y colaborar en la toma de decisiones pues cada una de ellas puede afectar la productividad. Muchas veces deberán decidir si lo que es mejor para la productividad es lo mejor para los animales y en otros casos tomar decisiones que pueden afectar la producción.

METODOLOGÍA DEL MANEJO DE LA CALIDAD TOTAL

Uno de los puntos clave de en el Manejo de la Calidad Total es el Control Reproductivo. Este Programa persigue una mejora del manejo y de la eficiencia reproductiva adoptando normas colectivas de prevención y procedimientos sistemáticos de evaluación, diagnóstico, prevención de riesgos y control de los puntos críticos. Por lo tanto, su aplicación exitosa requiere de un eficiente y planificado trabajo gerencial del veterinario y de una amplia y mutua comunicación y colaboración con el ganadero, encargado y trabajadores. La situación de una empresa ganadera es mala porque se trabaja mal y seguirá así si no existe disposición para realizar los cambios necesarios y trabajar en equipo. El MCT ofrece y estimula el interés por el cambio, por la capacitación, fijación de metas y calidad del trabajo. A continuación se sintetizan los pasos de la aplicación del esquema metodológico del MCT aplicado al control reproductivo en fincas de ganado mestizo y que sigue el circuito de mejora continuo, vinculado con los siete (7) principios de Deming en sus niveles creativo y cuantitativo y en la aplicación de instrumentos analíticos como los diagramas de flujo, Pareto, causa-efecto de Ishikawa, histogramas, registros, encuestas o tormenta de ideas, entre otros:

1. Verificación del problema. Caracterización de la unidad. Identificación del productor como cliente (expectativas, necesidades, inquietudes). Definición del problema. El cliente señala una caída de la productividad (leche, crías nacidas y destetadas, peso de becerros a la venta, etc.) y rentabilidad. Se verifica su existencia y se detecta un pobre manejo y sub-fertilidad, cuantificándose la incidencia económica. Se constituyen equipos de trabajo para cada unidad problemática: mejora genética, pastos y alimentación, sanidad, gestión, etc.

2. Análisis del problema. Se utilizan indicadores que reflejan el desempeño, jerarquizando causales según riesgos, causales, síntomas, consecuencias o posibilidades de mejora. Los registros y análisis confirman una pobre condición corporal en novillas, al secado y parto, disminución de la rentabilidad (3%), incremento de mortalidad de las crías (75%), caída de niveles productivos (40%), atraso del primer servicio (32 meses) y primer parto (3½ años), baja tasa de detección de celos (60%), aumento de días vacíos (150d) y del intervalo entre partos (14-16 meses), baja fertilidad (35%) y tasa de preñez (21%) con elevado número de vacas repetidoras (>45%) y de abortos (>10%), entre otras. Los diagramas de Ishikawa, Pareto e indicadores del desempeño

confirman el efecto de una baja eficiencia reproductiva y señalan como factores que inciden en la baja rentabilidad: gerencia (36%), manejo (26%), eficiencia reproductiva (21%), producción de leche (16%) y elevada mortalidad (7%).

3. Análisis de los causales. La discusión creativa y tormenta de ideas del equipo permite identificar las principales causas-raíces, verificar los causales y cuantificar su impacto: inadecuado manejo reproductivo, pobre condición corporal y baja tasa de crecimiento de novillas, alimentación deficiente y discontinua, pastos escasos y de baja calidad, ausencia o deficiencia en las raciones suplementarias, atrasada incorporación al primer servicio, errores en la detección de los celos, momento inadecuado de inseminación, deficiente atención a los animales problema e inadecuado control de las enfermedades infecciosas.

Los indicadores del desempeño señalan la presencia de un problema de anestro orgánico vinculado con la pobre condición corporal que mantenían las vacas al secado y que empeoraban hasta el parto y durante el posparto cuando era marcada la pérdida de peso. Todo era consecuencia de una alimentación deficiente y discontinua, a pesar que el objetivo de la finca era incrementar la producción de leche. Otro de los riesgos fue la presencia y el amamantamiento de las crías detectado como un factor negativo del proceso reproductivo.

4. Identificación de las soluciones. Las soluciones fueron discutidas, seleccionando las opciones posibles y su aplicación en el momento más oportuno. A la vez se establecieron metas en logros y tiempo; conociendo los riesgos y causales se buscó una mejora en corto plazo de la eficiencia reproductiva aplicando cambios en el manejo en relación con los niveles productivos. Siempre deben considerarse los costos del cambio, de los tratamientos y de las innovaciones aplicadas y las posibilidades técnicas y económicas para garantizar y mantener su continuidad. Es importante determinar si se alcanzaron los niveles de desempeño del personal en relación con su capacidad y recursos. En el caso del problema de anestro, inicialmente se tomó la decisión de eliminar los machos recién nacidos y el destete temprano de las crías hembras u optar por su separación temporal (4-5 días).

5. Implementación de las soluciones. Las soluciones escogidas son ejecutadas, estableciendo un plan de acción para controlar los riesgos y corregir los problemas: adopción y uso de registros reproductivos, mejora del manejo general de acuerdo con el nivel genético y producciones esperadas (crecimiento, leche y carne). La prioridad debe ser la solución de los problemas de amamantamiento y sub-alimentación buscando cobertura nutricional, continuidad en el abastecimiento de pastos y mejora del programa sanitario.

6. Validación de las soluciones. La validación asegura la calidad y efectividad de las soluciones propuestas, confirmando las metas alcanzadas a través del análisis de los parámetros reproductivos, productivos y económicos. Las soluciones deberán ser cuantificadas para ser validadas, analizando las mejoras en crecimiento e incrementos en la producción de leche (vg. producción de leche por día de intervalo entre partos), venta de becerros y reproductores, etc. Igualmente la mejora en la condición corporal y reducción de la morbilidad y mortalidad, tasa de repetidoras, abortos, días vacíos e intervalos posparto. Los análisis estadísticos mostrarán la validez de estos logros posi-

tivos, los cuales deberán mantenerse. Se establecerán los costos de operación y ganancias por los logros alcanzados.

7. Continuidad y mantenimiento de las soluciones. Las soluciones efectivas y validadas serán aplicadas en todo el proceso, siendo imprescindible continuar con el plan para mantener los resultados logrados, estableciendo acciones de garantía y de mejora continua, sin pérdida de la calidad. Si el proceso se interrumpe se producirá una caída de los niveles productivos y reproductivos a niveles inferiores a los iniciales, alterando la reacción en cadena de Deming: *mejora de la calidad en los procesos y eficiencia reproductiva, mayor productividad, más rentabilidad*. Siempre deberá mantenerse la capacitación, entrenamiento y motivación de los recursos humanos, los registros y evaluaciones actualizadas y los servicios de campo. Evitar al personal disconforme que protestan los cambios y trabajos en equipo, ellos aportan poco al equipo y solo servirán para dividir al grupo y sus metas, fomentando el desinterés y la insatisfacción.

En conclusión, el objetivo final del MCT es la necesidad de adoptar el cambio para optimizar el rendimiento previniendo los problemas o minimizándolos cuando son evidentes. MCT se apoya en el factor humano, en su capacitación, poder de comunicación y en su habilidad para trabajar en equipo, siendo imprescindible la necesidad de fijar objetivos y metas que faciliten la toma de decisiones para alcanzar el bienestar, la productividad y el beneficio económico de la empresa.

LECTURAS RECOMENDADAS

- Chelfi F, Molinari A. La Qualità totale nella gestione tecnico economica dell'allevamento della bovina da latte. Proc XVIII World Buiatrics Cong. Bologna. Italie. I: 999-1002. 1994.
- Deming EW. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Edit. Díaz de Santos SA, Madrid, España. 256 pp. 1989.
- Fuhrman T. The Quality-Minded Dairy Practitioner. The Bovine Proceedings 27: 38-39. 1995.
- González-Stagnaro C. El Manejo de la Calidad Total en los Programas de Control de los Problemas Reproductivos en hatos bovinos mestizos. In: Mejora de la ganadería mestiza de doble propósito. C González-Stagnaro, N Madrid-Bury, E Soto Belloso (eds). Edic Astro Data SA. Maracaibo. Cap XXIX: 581-607. 1998.
- Gómez L. Mejoramiento continuo de calidad y productividad. Técnicas y herramientas. 2da ed. FIM Productividad. Venezuela. 1992.
- Ishikawa K. Qué es control de Calidad?. La Modalidad Japonesa. Prentice Hall. Edit Norma. Bogotá. 1986.
- Molinos Nacionales. Metodología y herramientas de los 7 pasos. Programa de Adiestramiento, 86 pp. 1996.
- Sisho WM, Gilson W, Hutchinson LJ, Marsh W, Reneau JK, Sears PM, Timms LL, Wailes W. A National Project to implement TQM on Dairy Farms. Proc 29th Ann Conv Amer Ass Bovine Pract. SD California. 12-14. 1996.
- Vanderdys WL; Tirado M. Evaluación de un Programa de Calidad Total en Bovinos de Leche. Memorias 3er Cong Venez Ciencias Veterinarias, Maracay, Venezuela. 15. 1996.
- Villamil JJ. Gerencia de la Calidad. Curso, Coordinación de Planificación. Facultad de Ciencias Veterinarias, Universidad del Zulia. 64 pp. Febrero 1997.