
PEDRO Y GLORIA

ENRIQUE OGLIASTRI ⁽¹⁾

Un día de octubre de 1992 los atónitos televidentes colombianos observaron a un melencuado personaje con pinta de *hippie* de los años sesenta pasar al podio del Premio Nacional de la Calidad. Sus compañeros de premiación, presidentes de grandes empresas nacionales y multinacionales, no podían creer que el Ministerio de Desarrollo lo hubiera escogido para pronunciar en su nombre el discurso ante el Presidente de la República y la audiencia nacional.

-"Nos ha tocado la suerte de vivir en un país donde siempre hay lugar para la esperanza, un país que despierta hacia un futuro promisorio y un nuevo amanecer, en el cual la tecnología se pone al servicio de la sociedad para hacerla crecer y no para subyugar. Puedo decir, sin temor a equivocarme, que las empresas aquí reunidas son dignas representantes, adalides tal vez, de esa auténtica fe en el futuro de Colombia.

Cada una de estas empresas muestra lo mejor de sí a través del reconocimiento que se le otorga esta noche...

... Y finalmente, RECONSTRUCTORA COMERCIAL, que llega a su madurez con el reconocimiento al Desarrollo Humano de su gente, al recibir el Premio Nacional de la Calidad en la categoría de Pequeña y Mediana Industria, la empresa está realmente

allí, en esas personas que a lo largo de 30 años nos han acompañado en las horas de la alegría y también en los momentos difíciles. Este galardón es especialmente meritorio, pues sin el esfuerzo de esas manos y el amor de esos corazones, no habríamos podido estar aquí esta noche. El afán de superación es esa otra fe que mueve montañas y construye el futuro. Seguiremos ese rumbo porque creemos sinceramente que el trabajo es el primer paso para lograr la Paz, y que las armas de los verdaderamente fuertes son las herramientas y la buena voluntad", dijo con vehemencia.

Este caso es la historia de Pedro Osorio y de su esposa Gloria, quienes en conjunto con sus trabajadores han desarrollado una pequeña empresa metal mecánica a lo largo de 24 años, y representan un caso peculiar en el medio colombiano. Se presentará en primer lugar una descripción de las

ENRIQUE OGLIASTRI, Profesor Universidad de Los Andes, Bogotá.

(1) El autor agradece la colaboración investigativa de Ricardo Matamala, Jorge Ardila y María Adelaida Ramírez. Este caso fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta. Universidad de Los Andes, Bogotá, marzo de 1994.

relaciones humanas dentro de la empresa, después la evolución estratégica de las líneas de negocios, y finalmente las acciones que les llevaron a ganarse el Premio Nacional de la Calidad.

PEDRO, GLORIA Y LOS TRABAJADORES

Ellos ocupan dos escritorios contiguos en la misma oficina, en un altílo desde el cual se divisa toda la planta a través de un ventanal de vidrio. Ella se encarga de las finanzas y la planeación, él del personal y la planta. Se conocieron cuando eran estudiantes, él de medicina veterinaria y ella de odontología, juntos han manejado la empresa durante 24 años.

La empresa fue fundada en 1960 por los padres de Gloria, en un barrio de Medellín, en 1970 apoyados por ocho vecinos iniciaron acciones orientadas a solucionar problemas que aquejaban al sector. En 1991 nace "Coraje", que se encarga de proporcionar alimentación y educación a niños de distintas partes de la ciudad. En 1993 la institución tenía 220 niños y se apoyaba en 380 empresas afiliadas a la fundación. De manera cooperativa, las madres de los niños participan dos veces al año en cocinar para todos los niños, y se les ofrece capacitación. Algunas de ellas lograron independizarse con esta capacitación, pues hicieron una empresa panificadora que sirve a su barrio. Adicionalmente "Coraje" tenía una guardería infantil con 111 bebés de personas que trabajaban en el sector y se proporcionaba asistencia médica, oftalmológica y odontológica.

Reconstructora Comercial, que llega a su madurez con el reconocimiento al Desarrollo Humano de su gente, al recibir el Premio Nacional de la Calidad en la categoría de Pequeña y Mediana Industria, la empresa está realmente allí, en esas personas que a lo largo de 30 años nos han acompañado en las horas de la alegría y también en los momentos difíciles.

En 1973 Pedro y Gloria decidieron ingresar juntos a estudiar administración en EAFIT, de donde se graduaron cinco años más tarde, y al mismo tiempo manejaban la pequeña empresa familiar.

En 1975 organizaron una junta asesora para la empresa, por sugerencia de Néstor González, entonces profesor de EAFIT, "como elemento de control, aporte y apoyo, no como esas juntas conformadas por personas que buscan más figuración que eficiencia y progreso como las que manejaban las empresas del sector energético durante la pasada crisis", dijo Pedro. "Nuestra junta fue desde el principio bien tesa, compuesta por gente que años después se volvieron presidentes de empresas importantes (Coca-Cola, Leonisa, Gameco, Compañía de Empaques, Shellmar) pero que entonces eran nuestros maestros y amigos".

En 1979 decidieron salir a Estados Unidos a hacer un posgrado, para lo cual dejaron como gerente a un compañero de estudios de la universidad, también recién graduado. Gloria hizo una especialización en finanzas en Berkeley, y Pedro fue a aprender inglés y a tomar cursos sueltos con Milton Friedman, Galbraith, Drucker y otros profesores, lo que fue para él "un mundo increíble". Al cabo de dos años, en 1981, regresaron a Medellín, y la junta asesora de la empresa recomendó a Pedro para la gerencia la cual ocupa desde esa fecha.

Desde 1993 la empresa está conformada por 105 trabajadores en dos turnos, uno diurno y otro nocturno, este último se reserva para los trabajos continuos, de maquinado de piezas, y es un turno que no tiene supervisores ni controles; los seis ingenieros que trabajan, lo hacen sólo durante el día. El Comité de Gerencia es el organismo rector e involucra a un representante de los trabajadores. La empresa tiene también comités de recreación, capacitación, mantenimiento y salud ocupacional, los cuales se conforman mediante voluntarios y con la presencia de Pedro, Gloria o el gerente técnico.

De acuerdo con una de las empleadas:

- "Don Pedro hace reuniones mensuales con todo el personal, en las que nos presenta a los nuevos colaboradores, nos anuncia las nuevas disposiciones de la empresa, hace la mención del trabajador del mes, las personas que se destacaron por su colaboración, que prestaron una

ayuda especial, y al mismo tiempo si hay una falla, él nos dice: "no me gusta esto, hay que aclarar este problema". El trabajador del mes es elegido por todo el personal; unos días antes de la reunión se pasa la boletica para que cada cual diga quién le pareció el mejor trabajador de ese mes. Entonces esa votación pasa a la gerencia, donde ellos deciden quién es. En la reunión mensual lo anuncian y siempre hay un estímulo, un premio que la persona puede escoger. Don Pedro le pregunta qué necesita y el colaborador decide pedir algo".

- "Preferimos no pagar en efectivo", dijo Gloria, "tiene más significado un objeto, un paseo familiar. Pero si lo necesitan así lo hacemos".

- "Gustavo se ganó un millón de pesos, dijo Pedro, él lleva 24 años con nosotros y está comprando una segunda casa, lo necesitaba. Eso se lo dimos por disponibilidad, por cariño a la empresa".

- ¿Cómo decidieron que sería un millón? ¿Por qué no ochocientos mil o millón y medio? ¿Cuál es el criterio?

- Eso es lo que es ahora, por un sentimiento. Nuestra forma de distribuir utilidades está basada en cuatro criterios para retribuir a los colaboradores: antigüedad (o lealtad), capacitación, disponibilidad y colaboración, dijo Pedro. Aquí la gente no tiene reparo de volverse a cambiar y seguir trabajando cuando ya ha terminado su jornada, si le decimos que se necesita que vuelva a trabajar. La gente es incondicional, no tiene día, hora, noche, fecha: nos han dado a ganar mucha y les hemos dado a ganar dinero. Partimos utilidades con los colaboradores mediante contratos especiales, pero a esto sólo acceden los más antiguos y los que se han distinguido en esos cuatro criterios".

Un trabajador supo que iban a vender una máquina bruñidora igual a la que él operaba, y propuso 11 mejoras; los ingenieros evaluaron las sugerencias y aceptaron sólo seis de ellas. Pedro habló largamente con el operario y al final aceptaron todas las sugerencias. "Me dieron \$50.000.00 y me enviaron a un curso sobre motores Diesel, fue una buena oportunidad para aprender", dijo el trabajador.

Nada podría describir mejor el clima organizacional de la empresa que los testimonios de sus trabajadores.

- "Yo llevo cinco años en esta empresa-, dijo la empleada de la Caja. -Entré recomendada por una amiga de Gloria y Pedro. Me entrevistaron seis personas, todos me hablaron, me preguntaron por aspectos generales de mi vida, de mis estudios, de mi familia, de mi experiencia como empleada. Fue una experiencia nueva pero agradable. Me he desempeñado en todos los campos y en todos los puestos, esto es una norma aquí, tenemos que saber todos lo de todos y ayudarnos. En estos cinco años he visto un progreso absoluto, en cuestión de trabajo, de tecnología, porque a todos nos capacitan, nos mandan a cursos de diferente índole. En los 40 años que llevo trabajando en mi vida ésta es la empresa en la que más calor y preocupación humana, por parte de los jefes, he encontrado. Uno puede llegar a la gerencia y contarle al jefe que el hijo está enfermo o quiere comprar una casita y necesita ayuda, y ellos siempre le dan algún apoyo; todas estas cosas hacen que uno se sienta que está en una familia. Ellos se pueden ir a un viaje tranquilos, nunca nos ponen una persona para que nos vigile cuando no están, esa es otra cosa diferente de esta empresa, no hay persona que esté encima controlando, cada uno responde por sus cosas. Hay una persona a la que nos dirigimos, pero más que todo por compañerismo.

Nuestra forma de distribuir utilidades está basada en cuatro criterios para retribuir a los colaboradores: antigüedad (o lealtad), capacitación, disponibilidad y colaboración, dijo Pedro. Aquí la gente no tiene reparo de volverse a cambiar y seguir trabajando cuando ya ha terminado su jornada, si le decimos que se necesita que vuelva a trabajar.

- "Yo llegué a la Reconstructora hace 15 años-, dijo el portero-, por recomendación del esposo de una prima que trabaja aquí. Cuando uno llega le presentan a todos los compañeros, y las máquinas. Los compañeros me fueron ayudando para aprender la cepillada de culatas, la bruñidora. Lo que más me gusta del trabajo es el compañerismo de todos. Yo no me iría porque ya uno conoce a los

compañeros, a los jefes, y por la antigüedad. El sueldo es muy bueno. Yo le entrego el turno por la noche a mi hermano”.

-"Yo estudié contabilidad -dijo la recepcionista que lleva siete meses en la empresa- y me están dado la oportunidad de ir un rato al departamento de contabilidad a practicar; tengo otras expectativas para no quedarme en la recepción. Estoy contenta porque hay mucho compañerismo, no hay diferencia de que este es el jefe, esta es la del aseo, este es operario, todos nos tratamos como si fuéramos del mismo equipo, no existen diferencias”.

-"Yo entré hace tres años, por mi esposo que trabajaba aquí -dijo una empleada de sistemas-. Empecé como digitadora, pero me dieron la oportunidad de adquirir experiencia. Hoy puedo manejar todo lo que es de sistemas, diseño, manejo de planos, correspondencia, auxiliar de contabilidad... Aquí lo motivan a uno para que se capacite, en este momento voy para segundo año de contaduría y Don Pedro dijo que me iba a colaborar. El horario es temprano por la mañana, yo les pedí permiso a ellos y no hay ningún problema. Se hacen paseos para integrar a los esposos o esposas y a los hijos, se les hacen regalos, la fiesta navideña es una belleza. A mi hija desde que nació le dieron regalos. En cursos de capacitación hay tanto para los de afuera de la empresa como para los de adentro, son voluntarios. Hay campeonatos deportivos, tanto para los hombres como para las mujeres”.

-"Nos dan la oportunidad de formar un capital -dijo uno de los ingenieros- para comprar casa, carro, poner un negocio... A Alfredo, uno de los ingenieros, le conformaron una sociedad, **Rectirrepuestos Ltda.**, que realiza negocios con Reconstructora, y él va al Consejo de gerencia. A otros les dan porcentaje sobre ventas, o les pagan una primera especial por producción. Nunca se han creado cooperativas, fondos de empleados ni sindicatos. La empresa no da cabida a eso. El premio para el trabajador del mes es a veces en especie, por ejemplo, una lavadora, una grabadora, una estufa o nevera; pero también se les puede dar un viaje, o hasta dinero si lo piden. Aquí se trata de que el operario sea un **todero**, se rota y cuando termina la ronda ya es amigo de todos. Si una persona muestra buenas actitudes, va escalando; no hay supervisores, cada cual es responsable de sus tareas asignadas, sólo si el rendimiento técnico no es adecuado se le llama la atención”.

-"Aquí constantemente hay evolución en cuanto a maquinaria -dijo el almacenista que lleva dos años en la empresa-. No tenemos supervisores, pero el personal es muy consciente de que tiene que hacer **todo** muy bien. En el área de servicios y en la rectificadora de piezas y motores, el trabajo es revisado por los ingenieros”.

-"Llevo siete años en la empresa -dijo otro de los ingenieros- la conocí en una visita universitaria, y después hice la tesis diseñando una de las máquinas que hoy vendemos. He aprendido mucho en estos años sobre el manejo de la gente, que implica entenderlos; uno no encuentra nunca el trabajador ideal, aquí tengo que lidiar con gente de genio muy fuerte, pero son muy buenos, entonces uno aprende a comprenderlos, a valorarlos, a ayudarlos... Aquí cuento con libertades que no tendría en otras empresas, uno es autónomo y distribuye su trabajo como lo considera que es mejor. El trabajo no es rutinario, siempre es distinto y los clientes son diferentes. Los trabajadores nuevos son recomendados o familiares de los actuales. Tiene uno que cuidarse al recomendar a alguien, que no salga después una persona resabiada o con mañas.

-"La empresa es muy flexible -dijo otro ingeniero-; uno trabaja donde se le requiera, todos somos muy unidos y nos colaboramos. Lo que más me gusta de la empresa es el trato de la gente, de los gerentes que son muy sencillos. La administración de Don Pedro y Doña Gloria es más hacia la gente y eso beneficia tanto al trabajador como a la empresa”.

-"El espíritu de nuestros colaboradores es extraordinario” -dijo Pedro-. “Cuando en el año 1989 la situación fue muy difícil, los trabajadores propusieron, a través de su representante en el comité de gerencia, que pospusiéramos el pago de la prima de diciembre, y después en la reunión del mes alguien sugirió que les diéramos el regalo de aguinaldo en marzo, cuando hubiera dinero. Otra experiencia que me sobrecogió fue la de un empleado que salió a exponer su vida ante unos asaltadores. Yo había tomado el revólver y ya iba a salir, cuando me lo quitó y dijo “cuideme a los hijos”, afortunadamente no pasó nada.

Nosotros hemos estudiado fuera, y viajamos mucho, pero nunca hemos transplantado ningún método tal cual, dijo Pedro. Sí hemos aprendido, de los americanos su mercadeo y finanzas, de

los japoneses la calidad y el desarrollo humano, de los europeos lo estricto de sus procesos, y de nosotros hemos desarrollado al máximo el deseo de trabajo de nuestra gente. Lo de nuestra empresa es un modelo criollo, autóctono.

LA EVOLUCION DE LOS NEGOCIOS

Como se mencionó, la empresa fue heredada de los padres de Gloria, quienes tenían un taller mecánico de 17 trabajadores, en el mal llamado "Barrio Triste" de Medellín. En 1993 tenía 105 trabajadores y hacia un año la habían trasladado a la zona industrial.

Las líneas de productos de la empresa estaban constituidas por la reconstrucción de motores, servicios de reparación de maquinaria industrial, y nuevos equipos para la agricultura y la industria (incluyendo parrillas asadoras de carne).

- "Las máquinas que nosotros teníamos al principio se utilizaban sólo para rectificación de motores, pensamos en una diversificación y buscamos otros usos, la rectificación de rodillos de estampación, de laminado, de hidráulicos y mecánicos y así empezamos a ofrecerle a la industria el servicio de reparación de partes de sus máquinas. "Esto fue en 1973-4" recordó Gloria. "Durante las épocas de cierre de importaciones, los repuestos eran muy costosos y tardaban meses en llegar. Nosotros aprovechamos esa coyuntura para ofrecerle a la industria reconstruir su maquinaria y hacer algunas partes. Al principio fue muy difícil ganarnos la confianza de la clientela, porque no se cree en la industria nacional, pero nos la fuimos ganando a punta de ingeniería, de técnica, y de la capacidad de esta gente".

- "Como reparábamos máquinas y hacíamos piezas, pensamos que éramos capaces de hacer máquinas, y la primera que hicimos fue la lavadora de motores" -añadió Gloria-. "Adoptamos la marca LACO porque RECONSTRUCTORA COMERCIAL suena como reconstruido, como de segunda".

El gran desafío estaba en la última línea de productos, producir, bienes de capital, máquinas inteligentes a las cuales se incorporaba la tecnología PLC (Proceso Lógico Computarizado), de lo cual estaba a cargo de un ingeniero electrónico especializado. Pedro Osorio muestra con orgullo las últimas adquisiciones en calibradoras digitales que pueden pasar las medidas en milésimas de pulgada a centímetros, con sólo oprimir un botón.

Nosotros hemos estudiado fuera, y viajamos mucho, pero nunca hemos transplantado ningún método tal cual, dijo Pedro. Sí hemos aprendido, de los americanos su mercadeo y finanzas, de los japoneses la calidad y el desarrollo humano, de los europeos lo estricto de sus procesos, y de nosotros hemos desarrollado al máximo el deseo de trabajo de nuestra gente. Lo de nuestra empresa es un modelo criollo, autóctono.

- "Antes había que hacerlo a mano, calculando. Nuestra manera de estar al día es viajar a ferias industriales en todo el mundo", - dijo, cerrando el estuche del micrómetro electrónico que le había traído un colaborador atento. "Es conveniente tener las tecnologías de punta, que permiten agilizar los procesos, son más eficientes, se puede llegar a un mayor número de trabajos, de personas, se presta un mejor servicio (ese es el punto clave)".

- "En noviembre de 1992 vimos muy mal la situación, porque la gente creía que todo iba a entrar a precios regalados. Tuvimos el caso de Almacenes Exito, que querían una clasificadora de papa y nosotros le pasamos una propuesta por \$12'000.000.00. Con la apertura económica pidieron cotizaciones a Holanda y la máquina importada costaba cerca de \$45'000.000.00, cuando se dieron cuenta de la diferencia, nos adjudicaron la clasificadora. Tenemos un grupo de ingenieros que diseña nuevos equipos y también adaptan tecnologías ya existentes en nuestro medio.

Los primeros productos de esta línea de negocios fueron unas lavadoras industriales de motores y de partes (LACO), y después fueron apareciendo bruñidoras, secadoras, clasificadoras de frutas y hortalizas... La empresa ha iniciado la promoción de estos productos en el exterior, como España, Brasil, México, Chile y Ecuador, pero en general la comercialización es muy difícil y lenta, estamos buscando canales ya establecidos, se trata de una venta muy técnica".

- Nosotros segmentamos los mercados -dijo Pedro- y así identificamos los sectores donde pueden ser viables nuestros productos. Tomamos los lácteos y vamos a visitarlos; o al sector agrícola y vamos por productos (papas, granadillas, naranjas, moras, etc).

- Los ingenieros hacen las visitas y el servicio postventa -dijo Gloria- durante el cual se pueden identificar las necesidades de los clientes. En un principio ofrecimos las máquinas a la medida, ahora tratamos de comercializar las cosas que ya tenemos, y también buscamos los mercados internacionales. Nosotros nos fijamos al principio del año unas metas que pensamos alcanzar y trabajamos con ese fin".

- Nosotros aceptamos las sugerencias de los clientes -dijo un ingeniero-, especialmente de los operarios que son los que más están en contacto con la máquina; en las visitas a las empresas hacemos mantenimiento preventivo, y nos preocupamos mucho por los problemas de seguridad de los trabajadores, los capacitamos para que nuestra máquina funcione mejor. No somos egoístas, y los manuales de funcionamiento incluyen todos los planos, para que el comprador pueda conocer su equipo internamente.

- En el Ecuador una señora industrial nos pidió una máquina lavadora, -dijo Pedro-, pero se arrepintió cuando descubrió que nuestra máquina valía US. 12.000, mientras la norteamericana costaba el doble; además, le dábamos garantías y servicio postventa, insistimos, le llevamos la máquina y se la dejamos por un mes para que la probara; la señora no solamente la compró sino que nos ha vendido dos máquinas más, ganándose la comisión correspondiente. En otra oportunidad a un cliente insatisfecho le ofrecimos devolverle el dinero con un 3% de interés o un equipo nuevo; ese cliente aceptó el equipo nuevo y esa fue una de las recomendaciones que nos apoyó para ganar el Premio, por la satisfacción del cliente.

- También nos ha pasado con muchas empresas que les pasamos el diseño del proyecto de la maquinaria y nos dicen que está muy bonita pero muy cara, y perdemos todo el trabajo de ingeniería. Ahora vamos a cobrar por el desarrollo de la maquinaria, les damos los planos para que la hagan con otros, si así lo prefieren, o les descontamos ese valor si nos la piden. Ahora tenemos ese problema con una máquina que puede dosificar y

sellar la sal, que llega en grandes bultos y hasta el momento se empaca manualmente con palas. Tenemos que hablar con el presidente de la empresa para plantearle el pago adecuado de la ingeniería.

- "Los barbecues surgieron por la crisis al final de 1989, pues teníamos la maquinaria para poderlos fabricar, y era un producto poco costoso", - dice Gloria-. "Con la guerra al narcotráfico, las bombas, el narcoterrorismo, se paralizó la economía", - agrega Pedro- "lo único que no se paraliza nunca es la reconstrucción de motores, y en pocos meses llegó además la apertura, y yo le propuse a Gloria que hiciéramos barbecues (nosotros hemos sido cocineros toda la vida) y a punta de barbecues sostuvimos la empresa. Se venden especialmente el día del padre y en navidad. Lo más fácil habría sido despedir a la gente, explicarles que como la parte industrial estaba muy mal sólo podía seguir lo de reconstrucción. Pero así nos sostuvimos".

- En la reconstrucción de motores tenemos en Medellín un 60% del mercado, -dijo Gloria-: En la clínica de urgencias industriales y reconstrucción de maquinaria calculamos tener un 50%; aquí muchos de los clientes son de todo el país, empresas grandes como Ecopetrol, Cerromatoso o Cerrejón, que no son necesariamente de Medellín. En la fabricación de maquinaria LACO somos los únicos del país, excepto de túneles de lavado, mercado en el cual tenemos el 50% de participación. Aunque la reconstrucción de motores es un poco más alta que los otros en su contribución al volumen de operaciones de la empresa cada una de estas tres líneas tiene un aporte muy semejante.

Uno de los clientes de la empresa manifestó: "El negocio de rectificado es muy competido, pero sólo hay dos firmas buenas. A uno lo convencen los mecánicos de la empresa, que son los que dicen si el trabajo fue bien hecho, si la garantía se cumplió".

-¿Cómo se imagina a esta empresa dentro de diez años?, se le preguntó a Pedro.

- Muy buena pregunta, dice con una carcajada. Me la imagino muy sólida, cambiando y renovando continuamente tecnologías, pero no como una empresa grande. Creemos en el crecimiento horizontal, no vertical. Usted me preguntará, Enrique, por qué no crecer. La empresa se despersonaliza,

y no queremos eso. Se irán creando empresas que pasen a manos de personas que nos han colaborado. Ya hay cuatro empresas que son de ellos, dos de ellas en Medellín. Los vamos llevando en el negocio, les vendemos.

- ¿Quedan ustedes de socios con ellos?

- No, no quedamos de socios. Eso es como los hijos, van creciendo y uno se alegra de que salgan y se independicen. Ahora les estamos ofreciendo a tres de nuestros ingenieros parte del negocio para que salgan y se organicen. No queremos tener una empresa de más de 100 ó 120 trabajadores; pero sí las últimas tecnologías.

- Entre las líneas de negocios ¿cuáles mantendrían dentro de diez años?

- Vamos a reforzar la línea original de reconstrucción de motores porque es la actividad más noble que hemos conocido: es lo más estable, siempre se mantiene en actividad dentro de las circunstancias más negativas. Ahora mismo con la apertura está llegando al país una gran cantidad de automóviles nuevos y nadie está pensando en los problemas de la reparación de esos motores tan distintos a los conocidos.

- ¿Cómo pueden mantenerse en el mismo tamaño si la calidad de su trabajo y la demanda aumentan? ¿Van a aumentar los precios y especializarse en el segmento del mercado que requiere alta calidad?

- No estaría bien lo de aumentar los precios. Nosotros somos amantes de la subcontratación, y nos gusta transmitir el *know how*. Ya lo hemos hecho muchas veces, hemos capacitado a la gente de los subcontratistas.

- La parte de la subcontratación es importante porque le amplía a uno la capacidad de producción, -dijo Gloria-. Subcontratamos las partes, no la máquina completa, entonces no hay peligro de que nos copien.

- ¿Desde cuándo están trabajando con subcontratación?

- "Desde hace muchos años -dijo Pedro-: Una vez yo fui a Cartagena a un seminario, invitado por el Ministerio de Desarrollo Económico, y el primer conferencista habló de la subcontratación como

la solución más efectiva en otros países como el Japón. Yo pensé que eso ya lo veníamos haciendo nosotros, y que nos funcionaba bien a pesar de que a otros no les había resultado. Ese seminario nos dio otro impulso. Nosotros aprendimos a permitirle a los otros el *Know how*, nadie quiere soltar su tecnología, pero nosotros vamos a las empresas y les prestamos los micrómetros electrónicos para que nos trabajen con ellos; si les gustan se los dejamos y nos los pagan con trabajo. Hay que ir a corregir a la planta porque ni siquiera el dueño de la otra planta le ha transmitido al operario qué es lo que quiere. Nos ha ido espectacular, somos los reyes de la subcontratación, excepcionalmente ha habido tropiezos, pero aprendimos a manejarlos. El subcontratista tiene que tener claro que no le vamos a *Sonsacar* a su gente, que no nos interesa eso, sino la calidad, de las parte. Por la subcontratación no somos más grandes, pero contribuimos al crecimiento de una serie de medianas o pequeñas empresas".

ACERCA DE COMO GANARSE EL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD

- "Nosotros somos responsables de la calidad de nuestro trabajo" -dijo el operario de cigüeñales que lleva 23 años en la empresa-. "No necesitamos supervisores, ni gente que esté encima de uno a toda hora, así se trabaja con más agrado. Don Pedro nos ha dicho mucho de la calidad que debemos tener. Los más antiguos vamos capacitando a los nuevos, eso depende del ánimo con que quieran ir aprendiendo. La persona que entrega una máquina debe cerciorarse de que está en buenas condiciones, igual el que la recibe, así todo el mundo se responsabiliza de los daños. Aquí se pueden dar opiniones acerca del trabajo, se le comenta a cualquiera de los jefes o directamente con Don Pedro. Aquí no hay que decirle doctor a nadie. Cuando uno propone algo, recibe respuesta ahí mismo. El representante de los trabajadores en el Comité de Gerencia lleva las inquietudes y entre todos las discuten. Hace unos seis o siete años empezamos con el tema de la calidad, nos inscribimos en el premio y esa gente empezó a venir a hacer visitas. Don Pedro nos reunió a todos diciéndonos lo relacionado con la calidad, el orden, el aseo. Vino un señor a darnos instrucciones de cómo era que tocaba hablar y cómo debería ser el orden. Cuando nos ganamos el premio fue una felicidad la *berrionda*, y trabajamos todo el día común y corriente, pero después nos hicieron una fiesta para todos con nuestras familias".

-“Los trabajos tienen mucho control de calidad, pero no hay una persona encargada de eso, -dijo uno de los ingenieros-; es un doble control porque cada trabajador al recibir las piezas, las revisa y vuelve a revisarlas cuando ha terminado su proceso, antes de pasárselas al siguiente. Es muy raro que haya reclamos o devoluciones; cuando ha pasado ha sido por error del mismo cliente. Yo tengo mucha autonomía pero comento los problemas que estén pasando, y tomo las decisiones. Aquí entre todos se colaboran y no hay reparo en decirse unos a otros esto no se hace así, está utilizando mal la herramienta, ellos mismos se autoevalúan y aceptan que hay personas que tienen más conocimientos que otras”.

-“Para mí calidad total es un concepto que va dirigido a todas las partes de la empresa -dijo otro ingeniero-; la calidad empieza desde el trato que se le da a las personas, a los proveedores, a los clientes, y hasta la concepción de un producto final, que entre mejor sea, mayor la calidad. Si a la empresa le va bien, por lógica le va bien a los trabajadores”.

-“Nunca hay producción en serie, nada se repite, -dijo un operario de la fresadora-; nosotros mismos estamos encargados de la calidad, pero cuando terminamos el trabajo, el ingeniero nos lo mira. Si uno mismo ve un error puede hablar con el ingeniero, nos dan confianza, nunca nos regañan, se toman las cosas con calma y se corrige el error. Desde que entré me dijeron: aquí se trabaja con calidad, nada de *chambonadas* ni de cosas mediocres: Aquí me han apoyado para estudiar, para progresar, no hay envidias, ni secretos entre los compañeros para enseñarle a uno a manejar su máquina. Nos han dado películas de seguridad industrial, del cuidado de los ojos, de usar los guantes, tapones para los oídos, y aunque es más que toda responsabilidad de nosotros, si el ingeniero lo ve a uno sin usarlos, le llama la atención. En las reuniones del mes nos enteramos de las cosas que podemos mejorar. Si uno tiene sugerencias va directamente con Don Pedro o con los ingenieros; hay gente a la que le han dado bonificaciones por sus sugerencias. Uno hace las sugerencias al representante de los trabajadores al Comité de Calidad, esas reuniones son cada ocho días.

El Comité de Calidad ocupa un lugar central en el organigrama de la empresa. Ahí hay un representante de los trabajadores (elegido por votación),

todos los ingenieros, Pedro y Gloria. Pero a cualquiera de los Comités de la empresa pueden llegar nuevas ideas y sugerencias de mejoras, los cuales se premian en dinero o con paseos para toda la familia a algún lugar turístico como Santafé de Antioquia. Las propuestas son espontáneas, no tienen un formato particular. Recientemente uno de los trabajadores diseñó un filtro para el ACPM. Haciendo un comparativo con el año anterior se comprobó un ahorro en el 70% del combustible. Le dieron una bonificación de \$700.000.00 en un acto especial durante la reunión del mes.

-“Las reuniones de calidad son una vez a la semana”, -dijo una empleada- “Ahí se hacen sugerencias en la parte técnica, de trabajos. Si la sugerencia es de otro tipo se hace en la reunión administrativa. Las sugerencias las puede hacer cualquier persona, ya sea el portero, la aseadora o el conductor. Ellos nos dan atención inmediata en ese aspecto. Si los cambios que se deciden en estas reuniones lo requieren, se comunica de inmediato en la reunión de todos los trabajadores”.

-“Lo que nos interesa es que lleguen ideas, -dijo Pedro-. A las grandes empresas esto se les dificulta por el tamaño, a pesar de los círculos de calidad que organizan. Producción tiene que cumplirle a ventas, y ventas a los clientes. Cuando se interpone la función de calidad, el gerente termina decidiendo contra de eso. Aquí queremos darle la mayor autoridad al problema de calidad en las decisiones que se toman”.

-¿Desde cuándo empezaron ustedes a trabajar sistemáticamente en calidad?

“Para mí calidad total es un concepto que va dirigido a todas las partes de la empresa; la calidad empieza desde el trato que se le da a las personas, a los proveedores, a los clientes, y hasta la concepción de un producto final, que entre mejor sea, mayor la calidad. Si a la empresa le va bien, por lógica le va bien a los trabajadores”.

-"Desde 1985, se me ocurrió averiguar qué era eso del premio, -dijo Gloria-, pues si sentíamos que la empresa era tan especial, si teníamos sistemas tan diferentes, la gente rendía y trabajábamos con tan buena calidad... pues averigüemos a ver si nos ganamos el premio. Nos enviaron el formulario de ICONTEC (2) y pensamos que era una cosa completamente vetada para nosotros, no era para la pequeña y mediana industria, todo era para lotes de producción, estadística, etc. Entonces buscamos el apoyo de los expertos, de un profesor nuestro que había sido el asesor del premio para Uniroyal".

-¿Cómo les respondió?

-Le pareció fabuloso, dijo que era un reto llevar la empresa al premio. Todo el trabajo se hizo en función de ganar el premio, lo cual significó darle un vuelco total a la empresa, adaptarla a los requerimientos, todo debía quedar por escrito, todo el mundo debía saber sus funciones, había necesidad de adecuar la planta física. Todo eso cuesta tiempo, esfuerzo, dinero, pero se enriquecen los conocimientos de todo el mundo y si uno se mete dentro de esa filosofía, ya no la deja nunca. Valió la pena el esfuerzo, eso da mucho prestigio, aumentan las ventas, nos buscan empresas internacionales para *Joint Venture*, para que les fabriquemos.

-"En 1985 tuvimos como asesor a Alfonso Vélez-, respondió Pedro-, quien durante dos años trabajó en el desarrollo de manuales para cada oficio. Fue muy interesante, él descubrió aspectos de rutina de los mejores trabajadores y les pidió que le describieran lo que hacían. En esa época pedimos información para concursar en el Premio Nacional de la Calidad y descubrimos que estábamos muy lejos. Desarrollamos los procedimientos en detalle, cada persona hacía su manual y cada año se le revisa y cambian las normas, se mejora. Al nuevo trabajador se le capacita en detalle, tiene un *padrino* (así lo llamamos) que lo instruye en todas

(2) El Instituto Colombiano de Normas Técnicas estuvo a cargo del Premio Nacional de la Calidad hasta 1990; el premio se centraba básicamente en el control estadístico del proceso. A partir de 1992 lo maneja la Corporación Calidad; el premio se reorganiza en las líneas del Balbridge de los Estados Unidos para incluir criterios como la satisfacción de los clientes, el liderazgo institucional, el clima organizacional, y la planeación estratégica de la empresa.

las cosas, empezando por el uso de los jabones y la limpieza de los baños hasta la culturización del mejoramiento continuo. Aquí no tenemos supervisores, los trabajadores colaboran todos unos con otros. Ellos son los multiplicadores de la calidad. Les exigimos capacitación continua".

-¿Cómo es eso?

- Aquí, si alguno de los trabajadores no va a dos cursos al cabo de dos años lo sacamos. Queremos gente que quiera progresar. Por eso requerimos que sean bachilleres, lo que les facilita aprendizaje posterior. Hemos hecho una reingeniería de todos los procesos productivos y administrativos. Revisamos continuamente la productividad, y reubicamos a la gente cuando los cambios así lo requieren; esto involucra capacitación, y muchas veces un aumento del salario".

-"La parte básica para obtener el premio es lograr que todo el conjunto, todos los trabajadores de la empresa se concienticen de que estamos en un proceso de calidad", -dijo Gloria- de que vamos a aprender, a mejorar; entonces empiezan las reuniones, y es duro porque hay que sacar el tiempo a todas esas reuniones y además hacer bien el trabajo. El experto externo fue muy importante para nosotros, porque nos dio seguridad, él sabía cómo era el proceso. Fue muy lindo ver la integración de toda la gente, verlos a todos preocupados, se ponían tareas y las cumplían. Con los manuales, cualquier persona que llegue puede hacerlo igual, se han puesto estándares; basados en mediciones, se pudo controlar el tiempo. Los operarios aprendieron a sacar los estándares, los tiempos de las acciones repetitivas, las cantidades de materiales que se utilizaban; una labor muy complicada y poco precisa en ese tipo de empresa, donde el trabajo y los productos son tan variados. El asesor nos enseñó para que nosotros aprendiéramos y continuáramos haciendo el proceso".

- Se iniciaron entonces con la ingeniería industrial clásica y lo que llaman el control estadístico del proceso, que era el tema central del premio en esa época. ¿Qué hicieron después?

- El acercamiento a las familias de los trabajadores, paseos, reuniones y la invitación a que vinieran a conocer la empresa las esposas, los hijos, los esposos. Cuando vienen los encuentran a todos en sus puestos de trabajo, con sus uniformes y su

máquina, y cada persona les explica qué hace su máquina, y cómo funciona, es como un *tour* por la empresa. Eso de integrar la familia es bonito, es útil, es satisfactorio. Esa idea salió del mismo período, 85-86. Nosotros siempre habíamos tenido ese estilo de manejar la gente, y si no se tiene ese espíritu, la empresa mejorará con un proceso de calidad total pero no llegará a lo mismo porque el modo de ser no se cambia.

Entonces empezamos procesos de capacitación, pero ya más programados: creamos un comité de capacitación donde participan los ingenieros, el representante de los trabajadores y nosotros; se ven las necesidades mismas de la empresa y se dan también cursos para las esposas, se dan conferencias sobre drogadicción, alcoholismo. Se programa un día para el comienzo del curso y el que quiere asistir se inscribe. Las cosas se fueron haciendo gradualmente porque requieren una inversión alta de dinero. A los que enseñan a otro a manejar su máquina se les paga por el curso que dieron, así vamos formando gente capacitada en todas las máquinas. Los trabajadores saben cuánto ganamos y cuánto gastamos en capacitación.

El paso siguiente -sigue diciendo Gloria- fue el manejo de inventario de almacenamiento de productos, de adecuación de la planta, la luz, etcétera, nosotros hemos hecho mucho énfasis en la limpieza, en el cuidado de las herramientas (a las electrónicas un golpe las acaba). El lugar es limpio aunque sólo se barre una vez al día.

Tuvimos otra capacitación que es muy importante: cómo comportarse uno con los compañeros de trabajo, lo cual significa colaboración y disciplina.

Después vino la parte técnica, los estándares para los proveedores. Nosotros utilizamos mucho la subcontratación para atender los períodos de alta demanda de maquinaria. Al mismo tiempo eso requiere capacidad administrativa, el mercadeo y los requisitos de los clientes. Lo que uno trata es que la gente trabaje con cariño, con conciencia, y no estarlos supervisando, pues nosotros no creemos en los supervisores, hay control, pero no es aplastante. Eso sí, la persona que no trabaja con calidad, sale de la empresa, sino se adapta al proceso de calidad... tiene que salir. Aquí damos muchas cosas, pero también exigimos.

La parte más técnica del proceso de la calidad tenemos que desarrollarla con los proveedores, las

partes subcontratadas. Nosotros seleccionamos a ciertos talleres, les hacemos una revisión de su maquinaria (pues debe cumplir los requisitos de calidad que exigimos), traemos a las personas y las capacitamos aquí, se les entregan los planos, y después les hacemos una supervisión allá en la fuente y no cuando nos entregan el trabajo. Es un riesgo subcontratar la calidad porque todo es un engranaje y por eso nosotros tenemos ese control. Si las máquinas de nuestros subcontratistas necesitan de alguna reparación, se les hace y se dan los estándares, así somos además multiplicadores de la calidad. Los subcontratistas son a veces microempresas de trabajadores nuestros, donde trabajan sus familiares y todos salimos ganando; aquí les capacitamos a sus familias, y uno se salva de muchos problemas como tener que contratar personas cuando la demanda es alta y después todo el malestar de sacarla cuando no hay demanda. La subcontratación bien manejada es algo bueno para todos.

-¿Cuántas veces se presentaron al premio?

- Cada año, pero ellos no decían en qué habíamos fallado, sino se lo ganó o no se lo ganó, y nos daban el puntaje final, que como mediana empresa sólo tenía que ser de 80 puntos sobre 100. Venían visitas y les parecía bonito que una empresa diferente participara. Hace dos años, cuando hicimos todo para ganárnoslo, los jurados nos dijeron "creemos que se merecen el premio este año, y así lo enviamos al Ministro de Desarrollo, de aquí en adelante ya no está en nuestras manos, ustedes tienen el puntaje necesario". Fue muy triste porque no nos lo dieron, parece que para el ministerio en esa época el hecho de ser una empresa desconocida a nivel nacional nos descalificaba. Al año siguiente ya habíamos aprendido la lección, -concluyó Gloria-. Lo primero que hicimos fue hablar con el presidente de Fedemetal (Federación de la Industria Metalmeccánica), Jorge Méndez, quien averiguó qué había pasado, y efectivamente comprobó que el año anterior había llegado hasta el escritorio del ministro; volvieron los calificadores, nos *pusimos las pilas* y ya el ministro era Samper Pizano, amante de la mediana empresa y a quien no le importaba qué tan conocidos éramos. Esta vez habíamos obtenido un puntaje superior al año anterior y cuando llegaron las calificaciones donde el ministro, ya estábamos respaldados por el gremio y nos otorgaron el Premio Nacional de la Calidad.

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA DISCUSION

- Dada la política de no crecimiento de la empresa, ¿qué requisitos e implicaciones tendría de la calidad dentro de la estrategia competitiva? ¿Es balanceado el portafolio de productos de la empresa? ¿Con qué criterio desarrollaría nuevos productos o líneas de negocios? ¿Cómo definiría usted una política general de calidad para los próximos diez años?
- ¿Implica la diversidad del portafolio de productos unas políticas de calidad diferentes para cada uno? Si es así, ¿Cuáles serían esas políticas?
- Si pese a sus esfuerzos, o por un cambio de orientación, la empresa crece hasta duplicar o quintuplicar su planta y líneas de productos, ¿qué alternativas podrían encontrarse para organizar la función de calidad? ¿Con cuáles criterios haría la subcontratación?
- ¿Cómo describiría usted las políticas de personal en esta empresa? en su opinión, ¿es este un sistema excesivamente "paternalista"? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para los trabajadores, y para los dueños de la empresa, del sistema actual de relaciones laborales? ¿Podrían cambiarse en algo o mejorarse las relaciones laborales y en general la administración de la empresa? ¿Por qué? ¿Cómo?