

---

# EL CASO FABRICATO \*

## RODRIGO LONDOÑO JARAMILLO

- Ingeniero Electricista de la Universidad Pontificia Bolivariana.
- Postgrado en "Alta Gerencia" en Inalde Bogotá.
- Actualmente es Gerente de Calidad Total de Fabricato.

\* Documento del Simposio Internacional sobre Calidad, Productividad y Costos. Medellín: Universidad EAFIT, 1991.

---

## CULTURA EMPRESARIAL

El comportamiento empresarial colombiano en los últimos treinta años ha venido sufriendo cambios lentos pero fundamentales, que han contribuido sustancialmente a preparar el camino de la competitividad.

Ayer, el jefe en la empresa era el dueño y señor de todas las actividades; opinar, estudiar, consultar catálogos, definir necesidades, escribir y aplicar reglamentos, vincular y dar por terminado el contrato de trabajo con razón o sin ella, definir características de los productos o servicios que el mercado le debería comprar, entre otras, eran sus atribuciones.

Muchos recordamos cómo, por las decisiones de dos o tres jefes de las tintorerías en nuestras empresas textiles, el pueblo colombiano tenía que adquirir su vestuario por los gustos y facilidades de estos señores - casi estábamos uniformados- nos compraban los productos y nos hacían fila.

La autoridad del conocimiento estaba prohibida a la gran mayoría de los trabajadores y quien la tenía la guardaba y escondía con el mayor celo posible y con el gran temor de ser descubierto o copiado.

El acceso a la información no existía y sólo a muy pocas personas se les permitía conocer resultados de la empresa.

A pesar de promulgar la importancia del hombre en sus organizaciones, e insistir fundamentalmente sobre este hecho, la realidad llegó a ser otra, ya que las preocupaciones más importantes de los directivos se orientaban cada vez más a buscar un mayor rendimiento de las inversiones a corto plazo y, por esta razón, el estado de pérdidas y ganancias se convertía en su principal dolor de cabeza.

Mientras estos aspectos se presentaban en el medio empresarial colombiano, en otros países se interesaban por encontrar una fórmula salvadora que les permitiera desarrollar habilidades para garantizar la supervivencia en el mediano y largo plazo, incrementando su participación en el mercado, rebajando los costos y, como consecuencia, en el tiempo asegurar las utilidades, como reconocimiento del mercado por hacer las cosas bien.

Fue fundamentalmente en el Japón, después de la segunda guerra mundial y parte en los Estados Unidos y Europa Occidental, a partir de los años

setenta, en donde mediante la aplicación de la teoría de mejorar la calidad de las personas, de sus productos y procesos, han logrado sobrevivir con éxito.

## NUESTRA EMPRESA

El caso de Fabricato en la última década, en la que pasó por un concordato y se recuperó antes del tiempo acordado con los acreedores, ha dado lugar a los más amplios análisis, comentarios y expectativas en la opinión pública colombiana, por no tener otro en su género en el desarrollo industrial del país.

Analizaré la secuencia de los hechos más importantes ocurridos durante la última década en mi empresa y su entorno.

## LA EMPRESA

Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato S.A. "FABRICATO", fue fundada en 1923. Produce hilazas y telas en tejido plano y tejido de punto, en algodón y fibras sintéticas.

Sus plantas de producción están ubicadas en los municipios de Bello y Rionegro, en el Departamento de Antioquia, y en Sibaté, Cundinamarca.

Exporta el 20% de sus productos a Estados Unidos, Europa, Centro y Sur América.

Sus filiales son: Pantex, Riotex, Texmeralda, Notejidos, Colcham, la Comercializadora Internacional Cinsa y la Compañía de Financiamiento Comercial Comercia.

En la actualidad la organización Fabricato cuenta con:

176.124	Husos
2.232	Telares
120	Millones de metros cuadrados de tela por año
6.400	Personas empleadas

## LA CRISIS TEXTIL

A finales de la década del 70, nuestro país ensayó un modelo de apertura y libertad de comercio, que produjo resultados inesperados de sobrevaluación del peso, desestímulo a las exportaciones y grandes ingresos al país de productos llegados legalmente y de contrabando de toda clase de telas y confecciones que eran colocadas en nuestro mercado

---

fácilmente, desplazando los productos Colombianos por tener en muchos casos características de calidad, oportunidad, variedad y precios con ventajas sobre los nuestros. Esta situación llevó a las principales fábricas textiles a trabajar sus instalaciones en porcentajes mínimos de su capacidad y cercanos al 40%.

El mercado se hizo cada vez más complejo por la diversidad de marcas, diseños, y sobre todo, velocidad del cambio. No estábamos preparados para dar una respuesta adecuada desde los puntos de vista técnico, económico y cultural.

Paralelamente con estos hechos, la reforma financiera que se estaba aplicando generó un alza inesperada en las tasas de interés y gran fuerza en los grupos financieros, uno de los cuales adquirió un número suficiente de acciones de nuestra empresa hasta permitirle ejercer el control sobre ellas y mayoría en su junta directiva.

Las dificultades en una de las filiales del Grupo Financiero llevaron al Gobierno a tomar el control total de sus operaciones, afectando a Fabricato mediante la suspensión de créditos en los bancos y principales acreedores.

Todo lo anterior afectó a nuestra empresa y rápidamente se deterioró su situación, se dio ante grandes incumplimientos a nivel de Gobierno y acreedores y una reducción permanente en sus posibilidades de operación, llegando hasta niveles del 30% con mil trescientos o más trabajadores en licencia remunerada.

El endeudamiento creció y llegó a cifras del 90%. Las pérdidas a 31 de diciembre de 1982 ascendieron a 1.272 millones de pesos y finalmente, en abril de 1983 entró en concordato, para evitar un mayor deterioro y su liquidación.

### **LA SUPERACION DE LA CRISIS**

Con el nombramiento de una nueva junta y un presidente como su gestor principal, se definieron tres plataformas claras como objetivos prioritarios:

1. Plataforma Económica.
2. Plataforma de Actualización Tecnológica.
3. Mejoramiento del Ambiente Laboral asegurando la Calidad de las personas.

El país tuvo oportunidad de informarse oportuna y ampliamente, a través de los diferentes medios, de las acciones emprendidas por la nueva administración y de su adecuado seguimiento, hasta lograr salir del concordato en la mitad del tiempo previsto, el 23 de febrero de 1988.

Una de estas acciones se concentró en el cambio tecnológico requerido con urgencia en la organización, en maquinaria, en equipos, en procedimientos administrativos y en un estricto control de los recursos.

El cambio tecnológico se ha cumplido, superando ampliamente las metas establecidas para cada año de operación y, a partir de 1984, hasta tener en este momento inversiones en maquinaria y equipos superiores a los US \$60 millones de dólares y proyecciones similares definidas para el período 1990-1994.

El 90% de la maquinaria y equipos en nuestras Plantas de Tintorerías y Acabados cuenta hoy con menos de 5 años de uso.

### **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PERSONAL**

Productos y servicios de calidad sólo se pueden lograr con gente de calidad. Mejorar la calidad de la gente y establecer un clima laboral óptimo era, pues, nuestro gran objetivo general.

Las relaciones con el personal y el sindicato se hicieron cada vez más difíciles y desencadenaron con un paro de producción en septiembre de 1983. El ambiente era de absoluta frialdad y desconfianza; no había credibilidad en la situación de la empresa.

Para hallar correctivos, nos propusimos recobrar la confianza llegando a la gente y diseñando estrategias con la participación de directores y jefes y, más adelante, de supervisores y operarios. Pretendíamos lograr la máxima participación, conocimiento de la realidad de la empresa y que todas las personas consideraran la crisis como algo propio y por tanto era una responsabilidad de todos.

Para lograr todo lo anterior, se hizo una evaluación del clima laboral, que permitió a la empresa conocer con profundidad la actitud de sus trabajadores y a éstos tener un conocimiento de la situación real de la organización. Se le dió solución adecuada y

---

compartida por todo el personal a incumplimientos salariales pactados anteriormente y que había sido materialmente imposible cumplir a cabalidad.

Para recobrar la confianza del personal fue necesario reestructurar el sistema interno de comunicaciones y de las formas habituales de información, boletines internos, carteleras, circulares, grupos primarios, reuniones especiales, entre otros, buscando reestablecer el liderazgo y brindando a todos la oportunidad de participar mediante el conocimiento y la discusión de la situación financiera, administrativa y técnica en la Compañía.

A partir de ese momento, se ha venido informando a todo el personal sobre los aspectos más importantes. Cada seis meses, y antes de oficializar los resultados del período, nuestros vicepresidentes visitan la sede sindical y allí, con los líderes, estudian y analizan los resultados obtenidos y proyectan necesidades para superar con éxito las amenazas y oportunidades que el futuro mediato nos depara.

Todos pues bien informados y participando decidimos: "Meterle el hombro a Fabricato".

## **OBJETIVOS CONCRETOS IMPLEMENTADOS**

### **1. DESARROLLO**

- a. Mediante la capacitación en el oficio.
- b. Promoción.
- c. Rotación para lograr personas polivalentes.
- d. Desarrollo de nuevas actitudes hacia la calidad y la austeridad; frente al cambio (aceptándolo, ya que lo vivimos permanentemente); hacia la participación total de las personas.
- e. Autorrealización y desarrollo personal, YO SOY EL RESPONSABLE DE MI DESARROLLO, HACIA DONDE QUIERO IR, buscando la satisfacción de necesidades distintas a las primarias y de seguridad.

### **2. ENRIQUECIMIENTO DEL OFICIO**

- a. Por medio de una nueva composición de los cargos.
- b. Llevando a la supervisión hacia los nuevos valores.

- c. Con actividades colaterales diferentes al trabajo como grupos informales (club de fotografía, de pescadores, de finqueros, asociaciones profesionales, acciones comunales, etc.)

### **3. PARTICIPACION**

- a. Logrando comunicaciones transparentes como elemento de confianza, a través de los medios internos como boletín, carteleras, grupos primarios, entrevista personal, gerencia circulante, plan sugerencias, círculos de calidad, trabajo en equipo, grupos de polifuncionales y unidades celulares o de trabajo.

Es pues la comunicación parte fundamental en el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, por aquello de que "nadie se compromete con lo que no conoce".

- b. Mediante un ambiente de confianza que permita incrementar la apertura y realimentación. Si deseamos mejorar nuestro trabajo, no podemos seguir administrando el temor y esperar buenos resultados con un proceso basado en el enfrentamiento y el miedo.

Eliminar la búsqueda de responsables en las situaciones adversas e introducir en la cultura la necesidad prioritaria de encontrar las causas que no hicieron posible la situación deseada.

Todos en la organización somos parte esencial en el proceso y debemos conocer cómo va la empresa, cómo apporto yo con mi trabajo a ese objetivo o misión general.

### **4. MEJORA DEL AMBIENTE**

#### **a. Salud**

Fabricato se ha preocupado siempre por la salud ocupacional, hecho reconocido a nivel nacional e internacional. Se ha creado en el nivel de los trabajadores la responsabilidad personal por su salud.

#### **b. Seguridad**

Desde antes de ser ley se creó el Comité Paritario de Seguridad (lo conforman tres miembros del sindicato y tres de la administración de la empresa).

---

La seguridad se ha vuelto un aspecto de revisión diaria con la administración.

**c. Satisfacción y Alegría**

Generando en las personas la necesidad de hacer amable el trabajo, ya que vivimos en él y no es justificable volverlo un sacrificio permanente. Es, pues, una responsabilidad de cada quien para consigo mismo y para con sus compañeros.

**5. FORTALECIMIENTO DE LA SUPERVISION**

- a. De supervisor mandadero de órdenes de la gerencia a un verdadero líder de su grupo: "supervisor gerente".
- b. Supervisor conocedor de la empresa y de sus objetivos.
- c. Administrando y fortaleciendo los diferentes valores de la organización, compromiso, lealtad, honradez, ética, moral, transparencia administrativa. Administrando un verdadero equilibrio trabajador-empresa, empresa-trabajador.

Todas las actividades anteriores se han convertido en el ingrediente fundamental en ese cambio de actitud gerencial, nacido del compromiso decidido de la dirección.

Con este ambiente preparado, hemos querido llegar a un mejoramiento continuo, el cual tiene su respuesta en el proceso de administración de la Calidad Total, asumido por la Alta Dirección de la Compañía, después de conocerlo y analizarlo con todo el Grupo Directivo, y oficializado ante toda la administración el 28 de enero de 1990, en el Teatro Metropolitano de Medellín en acto solemne.

Los principios de este proceso fueron asimilados y compartidos por nuestra Junta Directiva y por la administración, a partir de seminarios de capacitación, en los cuales participaron todos los niveles, desde la Presidencia hasta los supervisores de primera línea, y se han ido arraigando en nuestra cultura, hasta volverse un modo normal y habitual de trabajo.

Este proceso contiene tres grandes áreas:

**1. Compromiso de la Dirección**

No es suficiente su apoyo; se requiere que la Dirección se vincule directamente y viva personalmente el proceso de cambio, haciendo presencia física, dando ejemplo y con seguimiento personal.

**2. Entrenamiento**

Para desarrollar el conocimiento y las destrezas de las personas en el proceso de mejoramiento continuo como una fortaleza estratégica de la organización; el entrenamiento es la columna vertebral en el proceso de Calidad Total.

**3. La Implantación**

Las acciones concretas del proceso solamente se pueden dar después de que se dé el compromiso de la dirección y el entrenamiento en el proceso.

Estas acciones tienen que estar orientadas a:

- a. Reforzar el compromiso de la dirección.
- b. Hacerlo manifiesto ante toda la organización.
- c. Reforzar el entrenamiento permanente.

**OBJETIVOS DEL PROCESO EN LA ORGANIZACION**

- 1. Conseguir que en la compañía la calidad sea primero siempre por encima del costo y la rentabilidad a corto plazo.
- 2. Colocar a la organización a operar en función de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.
- 3. Generar un clima de mejoramiento continuo.
- 4. Crear un clima de confianza y participación entre todas las personas.
- 5. Obtener el desarrollo de la organización a través del desarrollo de todas las personas que la integran.

**PRINCIPIOS RECTORES**

- 1. La calidad es primero siempre.
- 2. La orientación al cliente.

- 
3. El respeto a las personas.
  4. La administración participativa.
  5. La administración interfuncional.

#### **ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL PROCESO**

1. El compromiso de la dirección.
2. La estructura organizacional.
3. El entrenamiento.
4. La auditoría de la calidad.
5. Las áreas prioritarias a mejorar.
6. Conformación de grupos de mejoramiento.
7. Reconocimiento.
8. Comunicación y logros.
9. El mejoramiento del sistema proveedor - fabricante - cliente.

Las etapas del proceso se concentran en dos grandes áreas, la primera que crea en la organización una cultura hacia la calidad misma a través de los principios 1 y 2, y la segunda, que genera una cultura alrededor de las personas mediante la aplicación de los principios 3, 4 y 5.

Para cubrir esta implantación, es indispensable iniciar generando la cultura alrededor de las personas, etapas que en nuestra compañía se trabajaron desde 1983 hasta 1988 en el nivel de Gerencia Media y que, a partir del segundo semestre de 1989, se convirtió en el gran compromiso de la Dirección, tomando este cambio como propio y única alternativa de la Presidencia.

El Comité de Presidencia, con el Presidente a la cabeza, se internó durante seis días a estudiar el desarrollo y aplicación de los principios que nos permitirían generar una cultura alrededor de las personas.

Con este plan hemos continuado con toda la organización hasta el nivel de supervisión inclusive.

Todo lo anterior dio lugar a establecer en la Compañía la implantación continua de los elementos

fundamentales del proceso, orientando la organización hacia el camino deseado del mejoramiento continuado.

Avanzada la aplicación en esta primera etapa, empezamos a recorrer el camino que nos ha estado conduciendo hacia el mejoramiento continuo y la implantación de una cultura alrededor de la calidad.

Los pasos que hemos seguido son los siguientes:

#### **COMPROMISO DE LA DIRECCION**

El Comité de Presidencia y sus Gerentes, tomaron un seminario de tres días para profundizar en los principios y el cómo aplicarlos en sus diferentes áreas.

Así mismo, se definieron la nueva estructura organizacional y el plan anual de trabajo, con la participación de todos.

Con estos conceptos claros, el Grupo Directivo estructuró la nueva filosofía de la compañía a la luz de estos cinco principios, la cual ha sido ampliamente analizada y divulgada a todo el personal de la organización.

#### **LA AUDITORIA DE LA CALIDAD**

Para poner en práctica el principio de la administración interfuncional, en donde aprendimos que cada quien en la organización es cliente y proveedor de alguien, se desarrolló un programa específico de capacitación con el objetivo de conocer el nuevo concepto de productos y servicios, clientes, proveedores internos y el grado de satisfacción de los mismos, con lo cual la organización se preparó para escuchar de sus clientes internos todas las quejas del producto o servicio recibido del proceso anterior.

Posteriormente, en cada Grupo Primario se hizo un profundo análisis de las insatisfacciones de los clientes y se definieron las diez quejas más importantes, las cuales fueron expuestas, analizadas y sometidas a aprobación del Comité General de Promoción de Calidad.

Este proceso, aparentemente muy simple, fue realizado con todas las áreas de la compañía y se consultó a todos los clientes internos en una forma sistemática, nos tomó un año de ejecución.

---

Estas áreas seleccionadas que posiblemente en cantidad han representado menos del 10% por la importancia de las mismas, representan del 80% al 90% de la gravedad en la insatisfacción de los clientes.

El objetivo de la organización al conocer las dificultades más importantes de los clientes internos con sus proveedores, es darle un tratamiento prioritario a su solución, con la participación de aquellas personas que, por razón de su oficio o vinculación con el proceso, aportan su creatividad y experiencia en busca de obtener la satisfacción de sus clientes internos.

Para dar solución a estas actividades, estamos creando los grupos de mejoramiento.

Estamos consiguiendo la participación de estos grupos desde Presidente hasta nivel de Supervisor, en forma voluntaria.

Para esta nueva etapa del proceso, el entrenamiento es fundamental en técnicas y manejo de grupos, y en el análisis y solución de problemas.

El Presidente de la Compañía y su grupo primario, y a continuación los otros niveles de la organización, se están capacitando a través de seminarios intensos.

En este momento se está iniciando en la organización la conformación de los grupos en todas las áreas, en una forma libre y voluntaria; los interesados se están inscribiendo para aquellas insatisfacciones en las cuales desean participar en cuanto a la búsqueda de su solución.

En los últimos doce meses, el personal de la organización ha recibido 10.000 horas - individuo de capacitación.

Cada uno de los integrantes del Comité de Presidencia ha invertido más de veinte días en capacitación, planeación, seguimiento y evaluación del proceso.

500 personas con funciones de dirección han recibido el seminario de seis días sobre habilidades de dirección y mando.

1.200 personas en la organización, de supervisores en adelante se han capacitado en el proceso de Calidad Total, con un mínimo de 16 horas - individuo.

500 trabajadores en la organización ya han recibido un seminario de Calidad Total de dos días.

Y todo el resto de la organización ha tenido información del proceso, directamente de su jefe, como mínimo cuatro horas.

Se han revitalizado todos los Grupos Primarios de la Organización y se están estableciendo hasta nivel del trabajador, con seguimientos semestrales en una de las áreas a nivel de Presidencia.

Los sistemas de participación se han venido implementando continuamente. Funcionan en este momento entrevista personal, grupos primarios, plan de sugerencias, círculos de calidad, grupos polifuncionales para solución de problemas, y unidades de trabajo autodirigidas por los trabajadores.

En términos económicos, los inventarios en toda la organización ha sufrido reducciones reales cercanas al 35%, generando espacios libres y reducciones importantes en el capital de trabajo.