

# Calidad en la gestión PyME: una decisión impostergerable



*Ing. José Luis Miño*

*Director de José Luis Miño & Asociados*

consejo

Profesional de Ciencias  
Económicas de la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires

*Fuente: Revista Consejo – Nº 20 – Noviembre 2011 – ISSN 1851-6610*



Cualquier emprendimiento necesita un encuadre conceptual que lo autosustente en el tiempo, asegurando racionalidad para fijar objetivos, definir prioridades y establecer qué es valorable y qué no lo es. Esto, en definitiva, permite a quienes tengan roles directivos liderar en forma lúcida y coherente.

De no existir un marco conceptual claro y racional, se corre serio riesgo de caer en cierto tipo de pensamiento “mágico”: se sabe que se trabaja de manera poco ordenada deseando que las cosas “ojalá salgan bien...”, pero sustentando esa esperanza en una buena dosis de voluntarismo. Desarrollar una organización autosustentable no es un desafío sencillo, por lo que no se puede, ni debe, encararse sólo con ganas y buena voluntad.

Por ejemplo, sabemos de PyMEs a las que se les presentan claras oportunidades de negocio, pero que, en el momento de crecer y asumir el desafío de competir en un mercado crecientemente globalizado y complejo, fracasan y no pueden “despegar”. El diagnóstico habitual es la falta de competitividad. En el caso de organizaciones sin fines de lucro es posible observar situaciones similares cuando crecen inicialmente, pero luego se estancan por imposibilidad de atender a sus públicos de manera eficiente.

Al concepto de competitividad se lo relaciona muchas veces con aspectos que tienen que ver sólo con situaciones coyunturales de los mercados. Pero es necesario entender que la verdadera competitividad está íntimamente ligada a aspectos estratégicos.

Tal vez el más importante de ellos sea la decisión relacionada con la manera de gestionar la organización, decisión que sólo puede ser tomada por sus dueños y máximos ejecutivos. En ese contexto, no entender en profundidad el concepto de calidad suele ser trágico.

Considero que, lamentablemente, se habla demasiado y se hace poco por este tema. Por ejemplo, en el esquema de pensamiento mágico al que hice referencia, se “espera” que el producto o servicio sea “de calidad” sin tener clara idea de la interrelación existente entre los procesos que lo producen en forma directa con aquellos que son su soporte.

Se apuesta muchas veces a la tecnología, como si ésta fuera una panacea universal para resolver un sinfín de problemas que se presentan al momento de crecer. Y esto no es así, ya que la tecnología en forma aislada no soluciona la falta de planificación, la inexistencia de metodologías sistemáticas con claras responsabilidades y autoridades para la toma de decisiones, las carencias de capacitación, control y motivación de las personas, ni la gestión errática de aspectos financieros y de la cadena de provisión. En definitiva, muchas veces sólo se analiza una pequeña porción de la realidad organizacional relacionada con el proceso productivo, abstrayéndolo, como un compartimento estanco, de la realidad operativa integral.

En ese contexto, el agregado de tecnología conduce a sofisticar la ineficiencia: las cosas se harán tal vez más rápido, pero consistentemente mal.

La norma internacional ISO 9001: 2008, que apunta a sistematizar la gestión, establece un marco conceptual coherente que facilita a la Dirección pensar en forma ordenada para luego hacer en forma eficiente. Establece como paso inicial visualizar y

planificar los procesos de la empresa a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes y mercados seleccionados de una manera consistente a lo largo del tiempo.

Esta forma de encarar los negocios se basa en aceptar sin rodeos que la calidad de un producto o servicio está definida por el veredicto de los clientes que lo consumen. No sirve “cumplir las especificaciones” si éstas no son valoradas por los citados. Esto obliga a revisar cuidadosamente quiénes constituyen el universo de clientes, ya que no todos valoran lo mismo.

Como consecuencia de ese análisis básico, se podrá seleccionar racionalmente los segmentos de mercado a atender en función de la factibilidad de producir niveles de calidad adecuados con una rentabilidad razonable. Este aspecto fundamental sólo se autosustenta a través de la eficiencia en el sistema de gestión.

Queda claro entonces que quienes tengan la responsabilidad de liderar el emprendimiento deben hacerlo sobre la base de información confiable, pues no se puede gerenciar lo que no se puede medir.

Llegado a este punto, es menester aclarar que un sistema de gestión de la calidad no espera la perfección, sino la mejora continua. El error o los desvíos de lo planificado son parte de la realidad. No es cuestión de buscar culpables, sino de encontrar las causas y aprender del error.

Por lo expresado es esencial que quienes dirigen la organización entiendan y asuman su responsabilidad con relación a este aspecto de importancia capital: si la Dirección demuestra en la práctica que valora encontrar las causas profundas de los errores y desvíos, en lugar de la búsqueda sistemática del “culpable”, las personas trabajarán en forma proactiva e inteligente para mejorar. De lo contrario, utilizarán gran parte de sus talentos para esconder errores y buscar “coartadas” en lugar de analizar críticamente las evidencias. La experiencia fáctica demuestra que la mayoría de los problemas que llevan a la ineficiencia son producto de fallas en las metodologías y en la planificación

Por lo expresado, la Norma ISO 9001:2008 es una excelente herramienta inicial para orientarse a la excelencia en la gestión, con una visión inteligente, realista y sistémica de la organización. Define requisitos para la planificación, implementación y control de los procesos. Incluso, establece pautas metodológicas para el autocontrol a través de procesos planificados de auditorías internas, los que deben ser desarrollados en forma cruzada entre funciones y áreas (no se puede “autoauditar” un proceso), facilitando que las personas de todas las áreas tengan una visión cada vez más ampliada y completa de la organización, con las ventajas que ello conlleva.

Lo explicado quedará sólo como hipotético y frustrante en el caso de que los directivos de las organizaciones encarasen una eventual certificación ISO 9001:2008 cumpliendo las formas, con el exclusivo objetivo de lograr una suerte de “cucarda” para usar como estrategia marketinera. Sería la perfecta “profecía autocumplida”, ya que en poco tiempo el sistema certificado se transformará en una pesada carga y una fuente de burocracia. Estos sistemas, como es lógico, son eficientes y útiles en la medida en que el N°1 y su equipo de dirección demuestren en la práctica convicción y compromiso.

La comprensión profunda de las necesidades de los mercados, de los RR.HH., de los proveedores y de la sociedad en la que se desenvuelve la organización no es una tarea sencilla, por lo que no es razonable dejarla librada al voluntarismo. Su análisis debe ser cuidadoso, y es ésta la diferencia entre una experiencia frustrante y un éxito concreto. Negar estos aspectos no es otra cosa que “escapar” de lo complejo. Lamentablemente, para quienes de alguna u otra forma

comparten un tipo de pensamiento mágico, la realidad organizacional es siempre compleja. Está en cada uno de nosotros tomar lo anterior como una amenaza imposible de sortear o como una verdadera oportunidad de cambio.

