

ISO 9001:2015 en la Empresa Familiar

Por: Raúl G. Morales
Market-Ing

- 1 *"Todo eso suena muy bien y puede ser que funcione en, digamos Finlandia, pero no en México. Estamos en México; aquí las cosas se manejan de manera muy diferente"...*
- 2 *"No creo que exista una sola empresa en esta ciudad que pueda cumplir con todos esos requisitos"...*
- 3 *"No puedo arriesgar las valiosas relaciones que tengo con mis clientes, dejando la responsabilidad a mis ejecutivos comerciales. No tienen las competencias necesarias"...*
- 4 *"El único que entiende cómo se maneja este negocio soy yo. Tengo que estar, todo el tiempo, enseñándole a mi gente como tienen que hacerse las cosas"...*
- 5 *"Olvídense de la calidad. Lo que esta empresa necesita es vender. Todo el mundo a vender"...*

Dueños de Empresas Familiares Mexicanas¹

I. Institucionalización.

Existe una diferencia fundamental entre una empresa institucional y una empresa familiar: La primera se rige por leyes, normas, procedimientos, los cuales deben de cumplirse de manera rigurosa por todos los integrantes de la organización, comenzando con el ejemplo de los miembros de la alta dirección. La segunda se rige por los criterios profesionales de la persona con mayor poder en la familia, normalmente el fundador de la empresa.

Conforme las empresas familiares van creciendo, la complejidad de sus operaciones y los niveles de exigencia de sus clientes y otras partes interesadas crecen, de forma tan significativa e inesperada, que la mayoría de estas empresas se ven imposibilitadas para competir. Es en este momento, la llegada del negocio a "las grandes ligas", cuando el modelo original de la empresa familiar ha dejado de funcionar. La única posibilidad de sobrevivir es convertir a la empresa en una organización institucional.

¹ Declaraciones verbales de distintos dueños de empresas mexicanas, con quienes Market-Ing ha tenido contacto profesional.

Existen diversos caminos para convertir una empresa familiar en institucional. La transición puede realizarse de manera empírica sin apoyo externo, con la ayuda de asesores profesionales, estudiando y aplicando las mejores prácticas de negocios, o contratando personal experimentado en la gestión de empresas institucionales. Cada uno de estos enfoques presenta sus ventajas y desventajas.

Quiénes estamos convencidos de la eficacia del método científico, pensamos que es un gran desperdicio pretender "inventar el hilo negro". La humanidad ha invertido milenios de trabajo en el desarrollo de conocimiento y nuevas técnicas, de naturaleza acumulativa, validados con la realidad y optimizados mediante el aprendizaje sostenido, que han dado lugar a lo que hoy denominamos **CIENCIA**.

¿Por qué no aprovechar los enormes beneficios que la ciencia nos ofrece para mejorar nuestras vidas? ¿Por qué no utilizar lo que hemos aprendido en las aulas, a través de décadas de arduo trabajo, en los diversos niveles de preparación que cada uno de nosotros ha logrado? ¿Por qué no aplicar las mejores prácticas de clase mundial, que competan a nuestro campo de especialidad? ¿Por qué no?

II. ISO 9001².

No existe la menor duda de que la familia de normas ISO 9001 establece los lineamientos de gestión más utilizados actualmente en el mundo, con excelentes resultados y con el mayor número de empresas certificadas. La última versión es la norma ISO 9001:2015 y su aplicación rigurosa permitirá mejorar significativamente el funcionamiento de organizaciones diversas en todo el mundo.

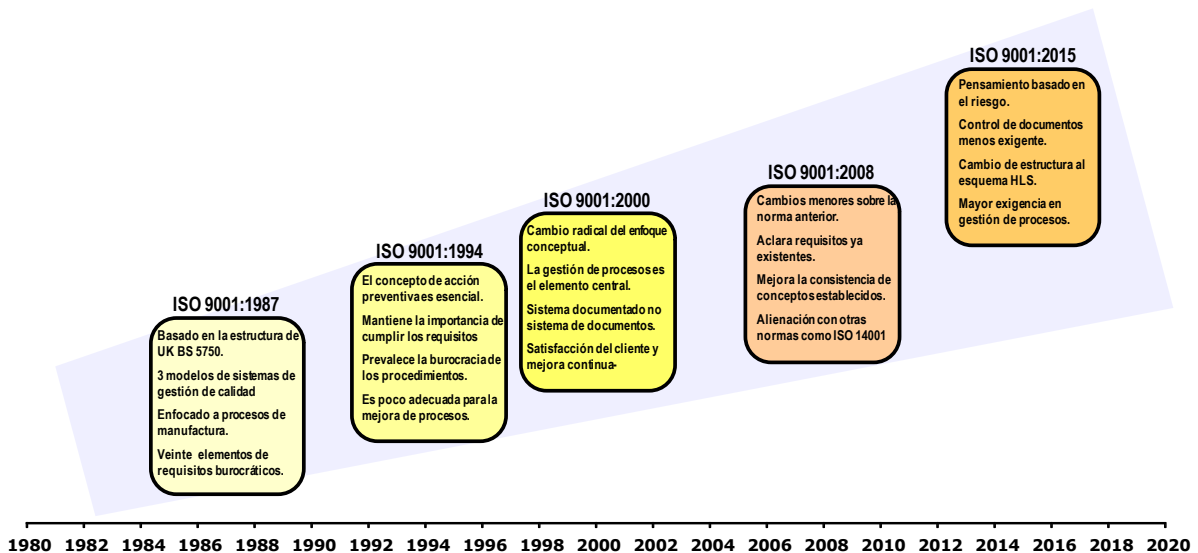
A pesar de que la aplicación de la norma ISO 9001 ha demostrado ser el instrumento más poderoso para la gestión de empresas de clase mundial, en todos sus tamaños (pequeñas, medianas, grandes), la mayoría de los empresarios mexicanos se resiste a aplicarla de manera rigurosa. ¿Por qué? ¿no se adapta a nuestra cultura? ¿es muy complicado utilizarla? ¿es mera burocracia?

La aplicación rigurosa de la norma ISO 9001 tiene un fuerte impacto en los resultados de las empresas, porque permite controlar estrictamente los procesos organizacionales y sirve también como plataforma para una planeación estratégica eficiente.

El nombre del juego es "DISCIPLINA", que debe aplicarse a todos los niveles de la organización comenzando por la alta dirección. Trabajando con una organización disciplinada se logran resultados impresionantes.

² International Organization for Standardization, ISO in Brief, 2015.

EVOLUCIÓN DE LA NORMA ISO 9001



Desde nuestra perspectiva, los beneficios más importantes de la aplicación rigurosa de un sistema de gestión de la calidad, basado en ISO 9001, son los siguientes:

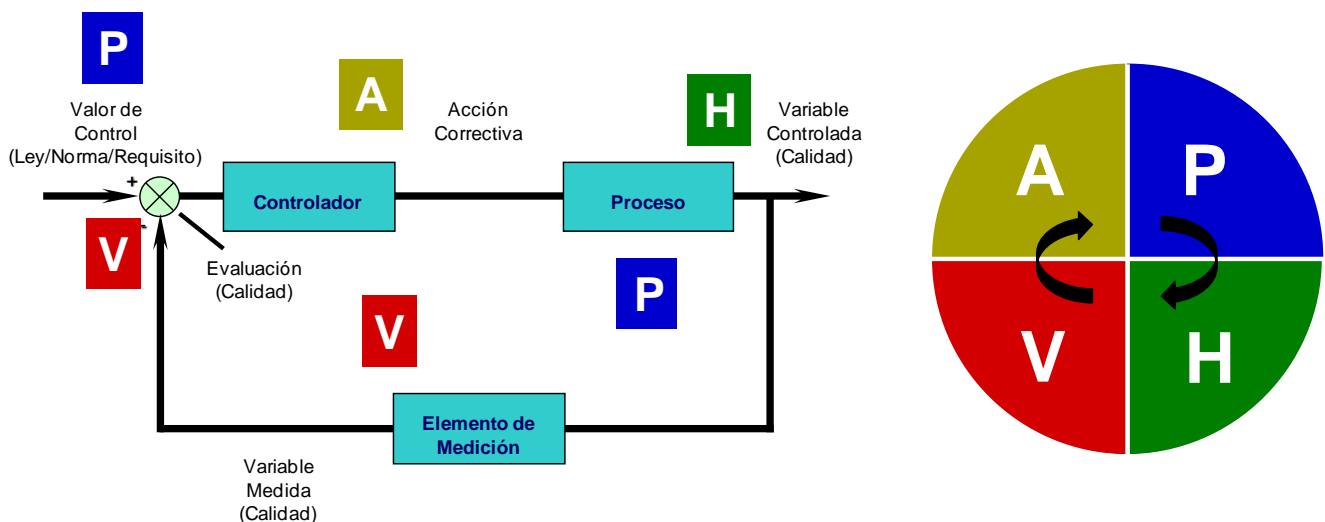
- ✓ Gestión de alto rendimiento que permite establecer, dirigir y controlar rigurosamente todos los procesos de la organización...
- ✓ Actúa para asegurar la satisfacción del cliente, mejorar la calidad de productos/servicios, incrementar la rentabilidad de la organización, a través de la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad...
- ✓ Mejora drásticamente los resultados integrales de la organización, a través de una operación sistemática, disciplinada, eficaz, eficiente...
- ✓ Genera confianza en las relaciones con clientes, proveedores, asociados y aliados estratégicos, a través de un lenguaje común de gestión empresarial...
- ✓ Minimiza los conflictos humanos en el trabajo, mediante una medición confiable, objetiva, que permite establecer relaciones responsabilidad – autoridad justas...

III. Ingeniería de Control de Procesos³.

Siendo la ingeniería de control de procesos el fundamento científico del sistema de gestión, es un gran acierto de ISO 9001:2015 reforzar la importancia del enfoque basado en procesos. Este apartado contiene ahora diez requisitos esenciales que exigen un mayor control en cuanto a las entradas, salidas, recursos necesarios, actividades de transformación, secuencia e interacción, indicadores de desempeño, asignación de responsabilidades y autoridades, métodos de vigilancia, medición y evaluación, oportunidades de mejora, así como riesgos y oportunidades.

Uno de los grandes aciertos de la nueva versión es el incorporar la planificación estratégica como parte del sistema de gestión, analizando en esta actividad las no conformidades potenciales (pensamiento basado en riesgos) y generando a partir de ellas los planes de acción preventiva. Esto permitirá un análisis de las no conformidades potenciales sobre bases más sólidas, establecer planes de acción preventiva más eficaces y darles un seguimiento sistemático en foros específicos diseñados para este propósito.

INGENIERÍA DE CONTROL DE PROCESOS



³ Coughanowr Donald, Process Systems Analysis and Control, 1965.

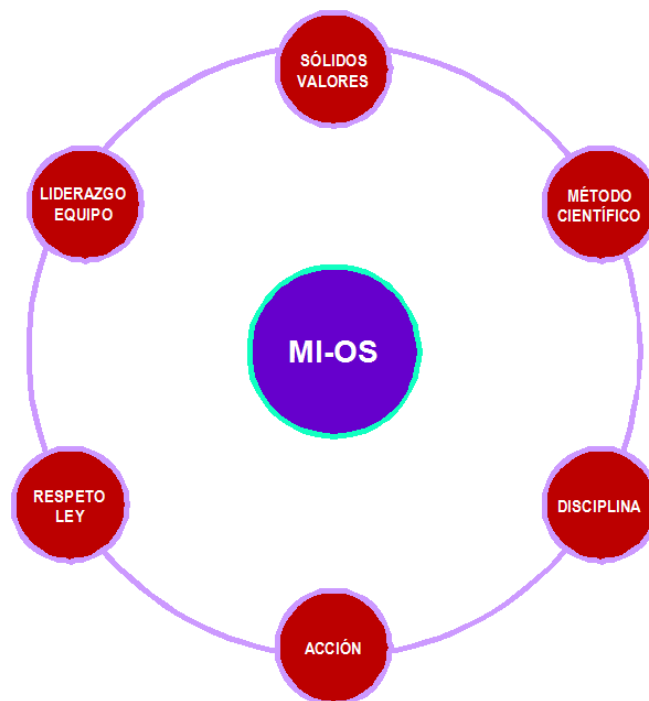
IV. Cultura de Gestión de Clase Mundial⁴.

Los principios de la calidad, establecidos específicamente por la norma ISO 9001:2015, son los siguientes:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Mejora.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia.
7. Gestión de las relaciones.

Ningún sistema de gestión funcionará de manera adecuada, si la cultura de la organización no se orienta hacia la excelencia: Excelencia personal, excelencia profesional, excelencia de equipo y excelencia organizacional.

CULTURA DE GESTIÓN MI-OS



⁴ Morales Raúl G., Metodología MI-OS, www.market-ing.mx/es/gestion-de-la-calidad/sistema-de-gestion-dual.

El compromiso auténtico de la alta dirección con sus propios valores organizacionales, un verdadero liderazgo de equipo donde los responsables de los procesos cuenten con la autoridad para ejercer su responsabilidad, la apertura de la organización para resolver problemas con una crítica leal, abierta, directa, transparente, el trabajar con un método científico que permita validar los modelos de negocios con la realidad, auto-disciplina para cumplir los compromisos que nosotros mismos nos fijamos, el riguroso respeto de la ley sin el cual no es posible el control de procesos.

Y, tal vez lo más importante de todo, ACTUAR para resolver problemas de una manera sistemática y eficiente. **Esta es la cultura de gestión MI-OS.**

V. Cultura Paternalista. Un Formidable Adversario⁵.



El paternalismo es una combinación de el interés por controlar a la gente con la actitud de afabilidad y ayuda. El supuesto básico del jefe con respecto al subordinado es: "Yo soy su dueño (o el responsable de usted) y quiero ayudarlo en su carrera (como si la otra persona fuera su hijo). Por eso espero su lealtad incondicional". Autócrata benevolente es otra definición del paternalismo.

Este es el estilo de liderazgo que predomina en las empresa familiares (por razones obvias) y está profundamente arraigado en los valores familiares, obediencia, respeto, amor, fidelidad, protección, compasión, justicia, admiración, tradición y solidaridad. Los valores empresariales presentan importantes diferencias, confianza, honestidad, responsabilidad, honradez, disciplina, empatía. lealtad, humildad, justicia, compromiso, tolerancia.

Importantes valores empresariales se confrontan con valores familiares, lo que puede llevar a serios conflictos en las relaciones humanas dentro de la organización. Asimismo, algunos valores familiares fundamentales deben dejarse completamente de lado para cumplir con los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, enfocados en asegurar la satisfacción del cliente y no en preservar la seguridad, la protección y la armonía en las relaciones familiares.

⁵ Blake, Mouton, McCanse, La Estrategia para el Cambio Organizacional, 1991.

VI. Los Grandes Retos de ISO 9001:2015 para el empresario familiar⁶.

1. ISO 9001:2015 ES UNA LEY. El cumplimiento de sus requisitos es obligatorio.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

2. Enfoque basado en procesos. No en personas.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

3. Objetivos de la calidad. Desempeño medido y controlado.

La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- a) Ser coherentes con la política de la calidad.*
- b) ser medibles.*
- c) Tener en cuenta los requisitos aplicables.*
- d) Ser pertinentes para la conformidad de productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.*
- e) Ser objeto de seguimiento.*
- f) Comunicarse.*
- g) Actualizarse según corresponda.*

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

⁶ PROY NMX-CC-9001-IMNC-2015, Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos,

4. Competencia. La persona adecuada en el puesto adecuado.

La organización debe:

- a) *Determinar la competencia de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.*
- b) *Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.*
- c) *Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.*
- d) *Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.*

5. Mejora continua. Toma de decisiones basadas en la evidencia.

La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

VII. Comentarios finales.

El empresario familiar tiene el gran mérito de generar riqueza, en la mayoría de los casos bajo condiciones de gran adversidad. Normalmente inicia sus negocios a muy pequeña escala, con recursos limitados, de manera empírica e improvisada. Conforme la organización crece, el empresario se apoya en personas de su máxima confianza, que son normalmente miembros de su propia familia. Todas las decisiones importantes son tomadas por el fundador.

Sin embargo, conforme el negocio prospera, los niveles de exigencia del mercado y la calidad de los competidores se incrementan de manera impresionante. Es aquí donde la empresa familiar debe convertirse en institucional y aplicar las mejores prácticas de negocios, si desea mantenerse competitiva. El gran problema es eliminar la cultura paternalista de la organización. **ESTE ES EL GRAN RETO.**