

Aprender de los mejores

Guillermo Arosemena Arosemena

El aprender de los mejores es innato en el ser humano. Durante los últimos 500 años, los países poderosos surgieron imitando lo bueno de los predecesores: romanos de griegos, holandeses de italianos, ingleses de holandeses, estadounidenses de ingleses, japoneses de estadounidenses. La imitación se sigue dando en la actualidad e incluye todas las actividades: política, económica, gerencia, social, etc.

Los grandes consultores empresariales para impulsar la imitación por ser beneficiosa, han escrito libros detallando los determinantes del éxito de empresas sobresalientes. En 1982, se publicó *En busca de la excelencia* de Tom Peters y Rober Waterman, quienes analizaron las lecciones de las 43 empresas mejor administradas identificando ocho características comunes: predisposición a la acción, acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por persona, movilización alrededor de un valor clave, zapatero a tus zapatos, flexibilidad y vigor simultáneos y estructura simple. Posteriormente se publicaron otros best sellers; *Empresa Viviente* de Aries de Geus, se refiere a un estudio de la petrolera Shell sobre las causas de sobrevivencia de empresas con más de un siglo de vida; *Construidas para durar* de James Collins y Jery Porras, trata sobre los hábitos exitosos de 18 empresas visionarias y compara la mejor empresa de un sector con otras empresas bien manejadas pero no para perdurar. Las de éxito duradero preservan el núcleo central de la empresa, tienen visión bien definida, por lo que saben hacia dónde quieren ir y cómo hacer para llegar a ese destino; saben distinguir entre inmutable y variable. Años después, el mismo Collins escribió, *Empresas que sobresalen*. Del centenar de empresas estudiadas, Collins encuentra siete características para lograr dar el salto, es decir no contentarse con hacer un buen trabajo, sino el mejor. Su gerencia sabe lo que no hay que hacer. Entre las características se encuentran: cultura de la disciplina, adicción a pequeñas iniciativas y rodearse de gente capaz. El más reciente libro que analiza las cualidades de las empresas sobresaliente es, *Construidas para cambiar*, de Edward Lawler y Christopher Worley, quienes identifican las prácticas y diseños de empresas con extraordinaria capacidad de adaptación; sus cualidades son: estar conectadas al entorno, promover la experimentación, aprender de nuevas prácticas y tecnologías, estar comprometido con la gestión de mejora continua y perseguir la mayor cantidad posible de ventajas competitivas. Los autores analizan cinco empresas que cumplen tales condiciones.

Uno de los casos más famosos de imitar a los mejores, se encuentra en la industria automotriz. Cuando la familia Toyoda, dedicada a la fabricación de equipos para el sector textil, decidió ingresar a la industria automotriz en Japón creando Toyota Motors, desde el primer momento optó por imitar las tecnologías de los fabricantes estadounidenses. Eli Toyoda, presidente ejecutivo de Toyota durante un cuarto de siglo, en sus años formativos trabajó en Ford Motors. Con el pasar del tiempo perfeccionó el método de producción de Ford, convirtiendo a su empresa en la más admirada del mundo. Su método conocido como gerencia liviana (lean management)

es tan eficaz que se usa en todo tipo de actividad productiva, desde agricultura hasta banca, pasando por comercio y servicios. En el área hospitalaria da extraordinarios resultados. Los cuatro hospitales de la Junta de Beneficencia de Guayaquil están implementando el método lean. Desde de los ochenta, cuando se publicó el libro, *La máquina que cambió el mundo*, sobre el éxito Toyota, la industria de automóvil mundial ha tratado de imitar la forma de trabajar de Toyota.

Leyendo los numerosos estudios sobre qué ocasiona el éxito de las empresas sobresalientes en los últimos 30 años, puede conocerse lo qué hay que hacer; son menos de 20 cualidades que cumplir; la mayoría se encuentran resumidas en las variables usadas por la influyente revista Fortune para elegir a las empresas más admiradas del mundo.

Las empresas de los países del Tercer Mundo harían bien en imitar correctamente lo que hacen las mejores empresas del mundo, lamentablemente no todas ellas se interesan en tal logro. Les es muy difícil estar abiertas a los cambios, tener propósito claro del negocio en que compiten, estar orientadas a la acción, trabajar con productividad, interesarse por la tecnología, etc. Ser empresa de clase mundial requiere de iniciativa y esfuerzo.