
From the Selected Works of Guillermo Arosemena

October, 2009

Debilidades de la gerencia ecuatoriana

Guillermo Arosemena



Available at: https://works.bepress.com/guillermo_rosemena/309/

Debilidades de la gerencia ecuatoriana

Guillermo Arosemena Arosemena

Después de 20 años de gerenciar empresas y 20 más de ser consultor gerencial en compañías de todo tipo, desde agrícolas hasta hospitalarias, he logrado identificar numerosas debilidades que no requieren de mucho esfuerzo intelectual ni económico para eliminarlas; no son exclusivas de Ecuador, se encuentran en las empresas de todo el mundo.

Seguir haciendo lo mismo.- Por naturaleza el ser humano no gusta de cambios, tiene temor a lo desconocido, prefiere hacer lo que siempre ha hecho, por no complicarse la vida. Pero hacer lo mismo y lo mismo, es fatal en las empresas, puede significar la diferencia entre seguir funcionando o desaparecer. Ya Henry Ford lo comentó hace ochenta años: “ *...los empresarios fracasan en sus negocios porque les gusta tanto el viejo orden que no son capaces de cambiar...*” ¿ Cuántas veces he escuchado decir “ *No se puede?*”. Las razones son muchas, tengo contabilizadas más de 40. Frecuentemente quienes afirman que no se puede hacer esto o aquello, son profesionales. En un trabajo de consultoría tuve que enfrentar a médicos que sostenían que los métodos y técnicas gerenciales que quería introducir fracasarían en sus actividades. Dos años después aceptaron que si funcionaban. Thomas Watson, fundador de IBM tiene una máxima parecida a la de Ford: “*Cuando un ejecutivo piensa que el éxito de la empresa se ha logrado, se detiene el progreso*”.

Falta de la filosofía de “Cómo hacer las cosas de mejor forma”.- Es similar a la debilidad anterior. Los empleados y ejecutivos al ingresar a trabajar en una empresa y recibir los manuales de funciones y procedimientos, no tienen iniciativa para sugerir cambios en los procesos. He sido testigo de personas que después de yo haber recomendado modificar el flujo de un proceso, me han comentado que se habían dado cuenta de que modificando el flujo habría ahorros, pero se habían quedado callados. El buzón de sugerencias es usual en los países del Primer Mundo, pero excepción en naciones como la nuestra. Toyota recibe anualmente cuatro millones de sugerencias de sus empleados. La gerencia requiere que cada empleado presente un mínimo de dos ideas por mes. Los premios no son costosos, los dueños de las ideas ganadoras reciben una pluma y otras cosas sin valor material. Las empresas ecuatorianas deberían hacer lo mismo. No hay que olvidar las palabras de Thomas Alva Edison: “*Siempre hay una mejor forma de hacerlo. ¡Encuéntrala!*”.

No fijarse en el detalle.- La calidad y utilidades se encuentran en fijarse en la minucia, en todo lo que se puede pormenorizar, desde costos hasta procesos. El sistema de información gerencial en las empresas ecuatorianas es muy pobre, contiene información elemental y esto no es bueno porque en base a ella se toman decisiones que afectan a las empresas. Muy pocas empresas tienen indicadores de gestión o llevan control de los costos sumergidos, aquellos que no aparecen en los estados financieros. Existe mala interpretación de lo que significa controlar, para muchos es revisar órdenes de compras, facturas y tener videos para evitar los robos. Además

controlar tiene que ver con medir el desempeño del personal que trabaja en la empresa, desde el más alto hasta el más bajo nivel jerárquico; esto se hace estableciendo objetivos y metas cuantitativas y mecanismos de medición, en cada departamento de la organización. Los gerentes deben poner en práctica la expresión de Galileo: *“Todo lo que puedes medir debes medirlo. Todo lo que no puedes medir, debes hacerlo mensurable”* Un buen sistema de información no deja fuera nada que pueda cambiar el curso de las empresas, contiene datos claves estratégicos y operativos de toda la organización.

Ignorar los procesos.-La diferencia entre una empresa de éxitos y una de fracasos, es la forma como se hace el trabajo y esta es determinada por los procesos. Si ellos son ineficientes, el flujo del trabajo es lento y costoso. Las empresas que sobresalen son aquellas cuyas organizaciones son centradas en el proceso. Toyota y General Electric son dos corporaciones emblemáticas en la administración de procesos. El prestigioso consultor Michael Hammer, padre de la Reingeniería afirma: *“En las empresas hay empleados eficientes trabajando con malos procesos. Lo que se requiere es empleados eficientes que trabajen con procesos eficientes”*. Si no se analizan los procesos, no hay manera de conocer las actividades que no agregan valor al trabajo realizado; estas no convienen, por trasladar costos al producto final. Si el cliente las conociera, se negaría a pagar por ellas. Los resultados del estudio de los procesos arrojan información inédita para la gerencia. En un trabajo realizado, el presidente ejecutivo, sorprendido me comentaba que en los 40 años que tenía en su compañía, por primera vez se enteraba de ineficiencias existentes. Hay extraordinarias herramientas para mejorar los procesos y por ende la calidad, disminuir costos y aumentar utilidades. Estas herramientas combinadas con módulos informáticos de la familia BPM ayudan a la gerencia en la búsqueda de la excelencia.

Otras debilidades.- No definir correctamente las iniciativas estratégicas y confundirlas con las tácticas. Esto ocurre por no usar las metodologías adecuadas, ni analizar todo lo que se debe, para la definición de las estrategias. La influyente revista *Forbes* acaba de publicar los resultados de un estudio donde participaron 168 presidentes ejecutivos. Las causas de las fallas de la estrategia se debieron: 18% por estrategia incorrecta; 19% falta de entendimiento; 13% falta de: seguimiento, rendición de cuentas y asignación de responsabilidades; 24% circunstancias externas imprevistas; 16% incompatibilidad entre la estrategia y capacidades de la organización; 11% otros. Otra debilidad es no tener actualizados los conocimientos gerenciales, en momentos en que Internet ofrece educación gratuita al suscribirse a publicaciones de las grandes empresas consultoras mundiales, revistas especializadas y videos sobre temas gerenciales específicos.