

Boletín informativo

Aplique las Peores Prácticas y Destruya su Empresa (Parte 2)

En nuestro boletín anterior hemos señalado algunas de las peores prácticas que contribuyen al fracaso de las empresas y organizaciones, por erróneas decisiones en su dirección y conducción. En esta segunda parte, revisaremos otros elementos que conllevan de igual al fracaso organizacional

No empodere a las funciones Auditoría Interna, Contraloría, Gestión de Riesgos, entre otras

Las organizaciones que han tenido mayor éxito, se caracterizan por contar con un gobierno corporativo que se distingue por su armonía. Esto quiere decir que en la práctica los grupos de interés están al tanto y conscientes de las reglas de juego. Es bien sabido que los grupos de interés son: accionistas, la junta directiva, los empleados y los órganos que los agrupa, los proveedores, los clientes, el gobierno nacional, la sociedad civil y el medio ambiente

En tal sentido, para cada uno de estos grupos de interés debe haber una conciencia de sus roles y responsabilidades. Por tanto, por ejemplo, los accionistas deben contar, entre otros elementos, con: Manuales de los derechos y deberes, plan de sucesión, fechas clave de asambleas para toma de decisiones, sistema de votación, procesos de elección de los miembros de la Junta Directiva, etc. En el caso de la Junta Directiva, se entiende que debe existir, entre otros elementos, los siguientes: Manual de roles y responsabilidades de la compañía, proceso de designación y evaluación del Gerente Ejecutivo o Gerente General, Comités (Auditoría, Riesgos, Compensación, Tecnología de Información, etc.), planificación de reuniones y temas a tratar, código de ética y conducta, etc.

Por tanto, todos los anteriores elementos deben ser cumplidos a cabalidad, sin mediatizar sus funciones y empoderados de sus roles y responsabilidades. Una mala práctica es hacer que todo esto no esté claro y/o existiendo estos de manera formal, entonces, algunos o todos no se cumplen, lo cual se traduce en “un saludo a la bandera”. Varios autores han calificado esta situación como la aplicación de la palabra “Cumplimiento”, es decir, la interpretan como “Cumplimiento” porque estos elementos están formalmente establecidos, pero “Miento” porque no se cumplen, debido a diferentes circunstancias que comúnmente son por decisión de la alta gerencia (presidente o gerente general)

Cabe destacar que estas funciones o unidades antes mencionadas, son de control, como: Contraloría, Gestión de Riesgos, etc., las cuales conforman la segunda línea de defensa de toda organización. En el caso de la Auditoría Interna, representa la tercera línea de defensa. En suma, el mediatizar estas unidades, se traduce, no sólo en incumplimiento de sus roles y responsabilidades, sino también **sino también** en la creación de

riesgos operacionales, financieros y de cumplimiento.

Mueva a las personas a su antojo como si fueran fichas. No acepte sugerencia de parte de persona alguna. No se comprometa con ellas, y si lo hace, no se crea en la obligación de respetar ese compromiso

Debemos reconocer que las empresas están formadas por personas, es decir, seres humanos. En muchas empresas, se tratan a los empleados o al personal como “cosas”, en otras palabras, como fichas de un tablero de ajedrez. Ignorar a las personas, sus puntos de vista y sus soluciones a los problemas reales, es ignorarlos. Por tanto, usted destroza la organización, ya que ellos lo notan y callan para evitar algún conflicto.

En la literatura de negocios y motivación de los colaboradores, en cuanto a las razones para preocuparse en materia, están:

- I. Cómo hacer que un empleado de alto nivel de rendimiento continúe teniéndola y además asuma retos.
- II. Cómo hacer que los empleados no productivos tengan rendimiento.
- III. Cómo hacer para retar a los trabajadores e impulsarlos a que usen sus capacidades ampliamente.
- IV. Cómo hacer que los empleados se focalicen en las necesidades de sus clientes y las satisfagan.
- V. Cómo hacer que los empleados sean creativos, proactivos innovadores.

Es más común, de lo que se cree, que existen organizaciones que **no les preocupa el desarrollo profesional del empleado, ni sus intereses, ni sus opiniones**. En otras palabras, **no hay preocupación** por su motivación ya que **no es un factor importante**, debido a que se presupone que el empleado es una ficha más. Hoy en día, entre los primeros factores a tomar en cuenta para una adecuada política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es el humano. Por tanto, su desarrollo, evaluación, mejoramiento profesional y estabilidad, son elementos primordiales para cumplir con una estrategia de RSE.

Cuando las personas son tratadas como piezas se destroza la organización. Los supuestos “derechos” del jefe predominan sobre el sentido común y hacen que la persona se “burocratice” y se limite a cumplir o a maximizar sus ingresos, sin ningún interés por los objetivos del negocio. Pero es mucho más ofensivo el tratar a las personas como piezas. No solamente

produce irritación por el uso de la autoridad arbitraria, sino que además, se pretende que sea con la colaboración del interesado a cambio de trucos, sonrisas y caramelos. Por tanto, la receta para contribuir en la destrucción de la compañía o empresa, es mover a las personas como fichas. En tal sentido, disponga de ellas a su antojo, porque para eso usted es jefe. No se comprometa con nadie a nada. Hay que tener flexibilidad para poder hacer siempre lo que parezca mejor. No escuche opiniones; y mucho mejor, aparente que lo hace. Si no están de acuerdo con usted, dígales que no tienen visión de conjunto y use técnicas modernas de motivación para combatir la resistencia del cambio.

Sea usted de muy alta dirección y no descienda a elementos y detalles operativos. Trabaje sobre información muy resumida

El gerente que presuma de su capacidad para tomar decisiones con base en la información resumida suministrada por las personas a cargo de ello, sin permitirse bajar a los detalles, pudiera eximirse de conocer lo que pudiera estar ocurriendo a los niveles operativos o bajos.

En tal sentido, si usted quiere destrozar su empresa, tenga grandes ideas estratégicas, de alta dirección, y no se preocupe de las dificultades de su implementación. En todo caso, el culpable de no cumplir con la estrategia es de algún subordinado, y no porque usted se haya equivocado. Es así que Herb Kelleher, antiguo presidente de la extinta Southwest Airlines, se podía encontrar a altas horas de la noche o madrugadas discutiendo con los operarios resolviendo algunos problemas operativos. Ese es el caso de Steve Jobs de Apple Computers. Por otro lado, la superficialidad conduce al líder o directivo que lo ve todo, a meterse en donde no lo llaman o no es necesario, invadiendo competencias de sus subordinados cuando no es necesario y a no ser consciente de que hay otros aspectos más importantes que requieren su atención. Lo que además, hace perder el tiempo a la gente, porque es obvio que asignar a dos personas del mismo objetivo es del todo ineficiente y crea irritación en el personal.

En toda organización existe el personal que denominan “Yes man”. Para cualquier subordinado “vivo”, hacerse del “Yes Man” no es difícil. Con tal que la propuesta que quiere ver aprobada no sea descabellada, y que conozca suficientemente las preferencias y caprichos de su jefe, un subordinado puede montar la información como quiere el jefe, según sus caprichos



Grant Thornton

An instinct for growth™

y gustos. Por tanto, el líder puede ser engañado por mucho tiempo por este tipo de personaje tipo “Yes Man”, lo que no le permitirá conocer detalles importantes de la operación del negocio.

Como recomendación orientada a destruir su empresa, busque siempre quedarse en el alto nivel de la dirección. Nunca descienda a detalles operativos. Esta es materia de los subordinados, quienes deben hacer exactamente lo que usted desea. Desconozca cómo funcionan las cosas. No baje de su oficina, pero eso sí, métase en cuanta decisión pueda, por pequeña que sea. Usted es jefe y tiene derecho. Cambie lo que han hecho los subordinados.

No obstante, un líder de alto nivel no puede entrar en detalles en todas las cosas. Pero debe saber en qué cosas debe entrar, y en qué cosas no. Y esa decisión no se puede tomar con una información tan resumida.

Conclusión

La gerencia de las empresas, sin duda, busca como uno de sus principios fundamentales, ser rentable y orientar eficientemente el uso de los recursos disponibles. En ese camino, existe un claro interés, tanto en la formación de profesionales en materia de gerencia de empresas y finanzas en las universidades como en la práctica. Sin embargo, las estadísticas manejadas por organismos internacionales indican que la vida de nuevas empresas es corta. En este sentido, entre el 65 y 70 por ciento de empresas creadas se extinguen y/o mueren en un período de tres (3) o cuatro (4) años, además, a los siete (7) años han desaparecido 85 por ciento de ellas y las empresas que son las primeras en una determinada década no son las mismas en la siguiente década.

Definitivamente, la dirección o gerencia de las empresas, no cuenta con un catálogo único para la toma de decisiones acertadas. La actuación claramente inadecuada o incompetente de un directivo de empresa, no es penalizada a menos que haya incumplido o violado leyes. Por tanto, lo que sí podemos concluir es que existen buenas prácticas en diferentes áreas de los negocios (COSO, ISO's, etc.) que han sido probadas y seguidas por las empresas más exitosas y las cuales están reconocidas mundialmente. La aplicación de las mejores prácticas debe ser estudiada e implantada por la dirección de las empresas con el fin de tener mayor probabilidad de lograr alcanzar los objetivos trazados. Desde luego, estas buenas prácticas no es el único factor para alcanzar el éxito ya que el estilo de la dirección y cultura de cada directivo le imprime un ingrediente importante al éxito.

Finalmente, lo que hemos expuesto en este boletín es una lista pequeña de las peores prácticas destinadas a destruir cualquier empresa, en un corto, mediano o largo plazo. Está en cada uno de los propietarios y ejecutivos de las empresas el cumplir con estas prácticas o por el contrario reconocer y asumir lo que hoy muchas universidades imparten en sus aulas de clase, así como mantenerse en el camino que apuntan a los valores de honestidad, ética y trabajo dedicado a alcanzar los objetivos del negocio.

“Si tus acciones inspiran a los demás a soñar, aprender y hacer más; eres un líder”

John Quincy Adams

Gómez, Marquis y Asociados

Firma miembro de Grant Thornton International Ltd.

E grant.thornton@ve.gt.com

www.grantthornton.com.ve

[@Gomez_Marquis](https://twitter.com/Gomez_Marquis)