

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

Rapidez o exactitud?

En las líneas de producción de una empresa manufacturera, se presenta habitualmente un conflicto de objetivos que parece difícil de resolver: mantenemos la línea de producción caminando y cumplimos la cuota, o la detenemos para arreglar un problema de calidad antes de sacar un producto defectuoso? El conflicto se da, porque los responsables no comparten el mismo objetivo. Unos se miden por unidades producidas y plazos cumplidos, otros por calidad y satisfacción del cliente. Muchas veces interviene la visión financiera cortoplacista que prioriza el ingreso del mes sobre la permanencia de la empresa en el largo plazo. Visto así, se trata del clásico caso de darle importancia solamente a los dividendos para los accionistas.

El esquema se repite en otros ámbitos. Por ejemplo, en un proceso de diseño acelerado que omite las pruebas que garanticen el funcionamiento del producto, o peor todavía, manipula los resultados de estas para aprobar un producto que no cumple los requisitos.

El vivo ejemplo de que esto sí pasa, y se vuelve una normalidad en día a día de la empresa, es el caso de Boeing. La presión ejercida por la alta dirección para responder a la competencia que estaba ganando el mercado, tuvo como consecuencia no solo una liberación acelerada (y fallida) del rediseñado 737 Max, sino también el relajamiento de los procesos de control de calidad en la producción. Se dejaron de inspeccionar partes que venían de proveedores. Se les autorizó a algunos operadores de “autoverificar” su trabajo. Y para complicar más las cosas, Boeing en la pandemia redujo su plantilla en más de un 10%, perdiendo una gran cantidad de colaboradores con experiencia.

Otro caso que llama la atención es Toyota, que tuvo que reconocer que se manipularon resultados de las pruebas de homologación de algunos modelos. Akio Toyoda, el presidente, aparte de pedir disculpas públicamente por la conducta de su empresa, hizo algunas declaraciones desafortunadas en el sentido de que las reglas eran muy complicadas y que había una carga de trabajo alta. Mazda y Honda también reconocieron que tuvieron temas similares. Nos acordamos del caso Volkswagen de hace algunos años.

Si esto pasa en empresas tan renombradas, que no pasará en otras con menos visibilidad? O será que los tomadores de decisión en las grandes empresas creen que se pueden dar el lujo de este tipo de actitudes?

Estos eventos nos hablan de una cultura que carece de varios elementos de lo que llamamos Sistemas de Gestión de la Gobernanza con Integridad:

- no toma en cuenta a todos los grupos de interés, afectando a unos por satisfacer a otros
- aunque con certeza tienen códigos de conducta que establecen los comportamientos deseados, es evidente que sus sistemas de denuncia y la protección de denunciantes no funcionan
- los objetivos de los tomadores de decisión no están alineados

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

- los procesos no son lo suficientemente robustos para no ser manipulados
- el sistema de cumplimiento regulatorio no funciona
- la gestión de riesgos no interviene para impedir los incumplimientos

El daño económico y de imagen para la empresa por no tener Sistemas de Gestión de Gobernanza con Integridad que funcionen adecuadamente es considerable, y en algunos casos puede ser fatal. El impacto financiero supera en órdenes de magnitud el costo para implementar y asegurar el funcionamiento de estos sistemas.

Todos ellos son necesarios, en cualquier empresa de cualquier tamaño. Muchas empresa han implementado algunos, pero a veces sin procurar que realmente cumplan con su objetivo. Vale la pena revisarlo para asegurar que la empresa pueda permanecer y prosperar en el entorno incierto de la actualidad. Eso se llama sostenibilidad empresarial.

Si quieres saber más de estos temas consulta www.tkonsult.com.mx

*Participa en mi seminario **La G de ESG: Gobernanza que asegura resultados y previene riesgos.***

Fecha 9 y 10 de octubre de 2024. Preregistro thomas.karig@hotmail.com.mx.