

¿Por qué fallan las organizaciones?

Dr. César Medina Salgado. Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

Introducción

El presente reporte de investigación es un avance más del proyecto 648 denominado “La organización posmoderna” a cargo del profesor César Medina Salgado adscrito al Departamento de Administración. En el cuerpo del mismo se vertebran dos secciones en la primera se analizan las características de organizaciones exitosas y en la segunda los posibles derroteros que podrían conducir al fracaso a dichas firmas. Para tal efecto, en opinión de Stewart Clegg (1990: 3) las organizaciones han sido representadas en varios términos modernos. Por ejemplo ellas han sido imaginadas mediante expresiones basadas en un tipo ideal y sus desviaciones, sus sistemas y los rendimientos obtenidos en sus procesos, las organizaciones y sus contingencias, los mercados sus estructuras y fallas, las poblaciones de organizaciones y sus ecologías, las culturas con sus mitos y ceremonias institucionalizados, así como la “*realpolitik*” del poder.

Bajo esta perspectiva, las organizaciones en un sentido general, al ser obra de la imaginación en realidad son imágenes producidas por el ser humano. Entonces (se pregunta María Noel Lapoujade, 2007: 93 a quien se cita *in extenso*) “¿cómo caracterizar esos productos llamados imágenes? Si se aplica la noción aristotélica de definición, se señala como género próximo de toda imagen como la presentación de un objeto ‘x’ –comillas nuestras- a la mente, es hacerlo presente.

Como diferencia específica, señala una presentación configurativa, o conformativa. Es una presentación del objeto 'x' en su configuración, diseño, figura, forma o fórmula, dependiendo del tipo de imagen. Configuración en un sentido muy amplio alude a todo tipo de imágenes. Diseño, figura, aluden sobre todo a imágenes visuales. Forma abarca además imágenes, auditivas, táctiles, en el límite, gustativas. Fórmula, que es un tipo peculiar de forma, se aplica a las imágenes gustativas y olfativas. Implica la manera de presentar a la mente su *cogitatum*, su referente, consistente en traducir el percepto, recuerdo, concepto, objeto ficticio o lo que sea, a una estructura configurativa, un diseño particular, ya sea externo: figura; o interno: fórmula. El percepto, producto de la percepción, consiste en la aprehensión de uno o varios datos singulares de un objeto presente.

El recuerdo producto de la memoria consiste en el conjunto de imágenes, conceptos y valores, en el cual un objeto se conserva en el espíritu, dura en el tiempo, y habita en el presente como un acontecimiento pasado. La imagen, producto de la imaginación, consiste en una emanación configurativa particular de un objeto presente o ausente, real o posible, existente o ficticio, conocido o desconocido, material o conceptual, pasado, presente o futuro. La imagen es la representación configurativa que no requiere el objeto presente, y puede trabajar respecto del *percepto*, del recuerdo, del proyecto, de la utopía, de lo suprasensible, de lo histórico y de lo suprahistórico”.

Las ideas precedentes permiten encuadrar las perspectivas organizacionales aquí analizadas como imágenes y *perceptos*. Esto permitirá operar dentro de la

representación configurativa sin tener necesariamente al objeto presente. Teniendo esto en mente, cabe preguntarse como objetivo central del presente artículo ¿Por qué tantas empresas desaparecen o mueren prematuramente? En opinión de De Geus (1997: 3) existen como respuesta a este cuestionamiento un conjunto de especulaciones sobre las razones por lo que esto sucede, y esta área sin duda, necesita ser explorada con mayor profundidad. Sin embargo, la evidencia hasta ahora acumulada del por qué las organizaciones fallan; parece apuntar hacia el predominio de un conjunto de criterios económicos en el pensamiento y el lenguaje administrativo. Consecuentemente se pretende lograr de manera holística el tan ansiado óptimo en la totalidad de los procesos.

Para decirlo de otra manera: las empresas mueren porque sus directivos se centran en las actividades económicas de producción de bienes y servicios olvidándose de la verdadera naturaleza de sus organizaciones como integradoras de comunidades. Bajo la égida de esta visión errónea se han amparado el gobierno, los educadores y la comunidad financiera. Entonces ¿qué es lo que permite la sobrevivencia de una organización en el largo plazo?

Al parecer las empresas longevas son sensibles con su medio ambiente. Este tipo de organizaciones han construido sus fortunas basándose en el conocimiento (como las innovaciones tecnológicas de *DuPont*) o en los recursos naturales (como ocurre con la Compañía de la Bahía Hudson con acceso a las pieles de los animales en los bosques canadienses) y se han mantenido en armonía con el

mundo. A pesar de las guerras, las depresiones, las tecnologías y los cambios políticos acaecidos a su alrededor siempre parecen sobresalir “al mantener sus antenas levantadas” ajustándose a las condiciones impuestas por el contexto. Los procesos de adaptación -en el pasado- fueron realizados con muy pocos datos aunque éstos se encontraban disponibles su costo era muy elevado. Lo mismo pareció ocurrir con los servicios de comunicación encaminados a la obtención de una visión global del entorno empresarial. En ocasiones para obtener información los participantes de la organización debían confiar en paquetes de datos transportados a través de grandes distancias por porteo o barco. Por otra parte, las consideraciones sociales rara vez tenían preeminencia en las decisiones de los directivos de las compañías. Sin embargo, las empresas supervivientes en la mayoría de los casos se las arreglaron para reaccionar de manera oportuna frente a las condiciones impuestas por la sociedad.

También estas organizaciones están cohesionadas mediante un fuerte sentido de identidad. No importa qué tan ampliamente diversificadas se encuentren, sus empleados (incluso sus proveedores) se sienten como una parte total de ellas. Por ejemplo la empresa Unilever aparentemente es vista como una flota de barcos, es decir cada barco se considera como algo independiente, pero toda la flota en su conjunto es más fuerte que la suma de sus partes. Este sentido de pertenencia a una organización y ser capaz de identificarse con sus logros puede ser fácilmente descartado como una característica "suave" o intangible del proceso de cambio.

Pero los estudios de caso hasta el día de hoy han mostrado en forma repetida la necesidad de mantener fuertes enlaces con los empleados como algo esencial para la supervivencia de la organización en medio de los procesos de cambio. Esta cohesión en torno a la idea de "comunidad" se traduce normalmente en una visión endógena por parte de los gerentes. Es decir, eligieron un avance desde el interior de sus organizaciones. De forma simultánea lograron establecer un flujo generacional de sus miembros y se consideraban como los guardianes de la empresa. Cada generación administrativa tan sólo es un eslabón de una cadena más larga. Excepto en condiciones de crisis donde la máxima prioridad y preocupación de la gestión consistía en lograr el bienestar integral de la institución.

Las empresas longevas también son tolerantes. Estas organizaciones por lo general evitan ejercer un control centralizado sobre los intentos de diversificar la empresa. Por ejemplo la palabra descentralización fue empleada por los directivos hasta el siglo XX. ¿Entonces en qué términos habrían pensado ellos en torno a las políticas de su propia empresa? Al estudiar la historia, surge la idea de la "tolerancia". Estas empresas eran particularmente tolerantes con sus actividades incluso las realizadas en el límite permisible: valores atípicos, experimentos y excentricidades.

Las empresas longevas son conservadoras en materia financiera. Ellas son frugales pero no arriesgan su capital de manera gratuita. También comprenden el significado del dinero de una manera quizás tachada como “pasada de moda”. Conocen la utilidad de contar con dinero “extra en el monedero”. Tener dinero fresco les otorga flexibilidad e independencia en su accionar cotidiano. Además pueden buscar opciones a las cuales no tienen acceso sus competidores. Aprovechan las oportunidades sin tratar de convencer de manera insistente a sus socios de su atractivo financiero o de alguna otra índole.

Una vez revisadas las características de las organizaciones longevas se podría construir de una manera simplista un “*grid*” o matriz para predecir cuáles sobrevivirán y cuáles no. Por ejemplo si una organización tiene una visión directiva intolerante y centrada en cuestiones económicas, no mantiene una relación armónica con su medio ambiente, tiene un compromiso débil hacia sus empleados y de éstos hacia ella, y despilfarra recursos, consecuentemente se podría vaticinar el fracaso de dicha organización y su desaparición.

Ejercicios como el descrito en las líneas anteriores se han intentado en el pasado. Para analizar estas perspectivas el artículo se ha dividido en dos secciones. En la primera sección se presentarán tres trabajos centrados en los aspectos propicios para mantener una larga trayectoria dentro del mercado, a saber: Rosabeth Moss Kanter “*When Giants Learn to Dance*” (Cuando los gigantes aprenden a bailar),

James C. Collins y Jerry I. Porras “*Built to Last*” (Empresas que perduran) y un trabajo reciente de James Charles Collins y Jim Collins “*Good to Great*” (Empresas que sobresalen). En la segunda sección se presenta una perspectiva de reciente cuño desarrollada por Jagdish N. Sheth “*The Self-Destructive habits of Good Companies*” (Los hábitos autodestructivos de las buenas compañías) construida en torno a las posibles consecuencias de permanecer durante mucho tiempo en una zona de confort. Es decir mantenerse confiadamente haciendo las operaciones cotidianas aún siendo exitosas como una rutina. Los resultados de este comportamiento constituyen siete malos hábitos organizacionales.

1. Tres posibles explicaciones a las fallas

Como se anticipó en la introducción, en esta sección se inicia con el análisis de las ideas de Rosabeth Moss Kanter (Profesora de la Universidad de Harvard y actualmente responsable del curso sobre cambio organizacional) ubicadas en la década de los ochenta del siglo pasado. Década caracterizada por el descubrimiento del emprendedor y del innovador creativo. También se veía inmersa en un proceso de desregulación en sectores clave de la economía. El Presidente de Estados Unidos de Norteamérica (EUA) declaraba “el auge o el despertar de América”. Mientras se hacían estas aseveraciones simultáneamente se fraguaban una serie de recortes presupuestales, despidos y caída en los precios de cierto tipo de acciones, entre otros aspectos contradictorios. Es decir parecían coexistir dos tipos diferentes de nación.

Paralelamente los horizontes anhelados por las organizaciones y los individuos se habían expandido con recursos provenientes del exterior. Para satisfacer estas aspiraciones comunitarias de una manera limitada se utilizaban herramientas psicológicas, como una atenuante ante el aumento de las peticiones provenientes de la población. Con esta “*valise*” psicológica a cuestas se abría un extenso panorama para desarrollar una vasta gama de actividades. El mundo se volvió pequeño gracias a las telecomunicaciones y la mejora en los transportes (sobre todo en la aeronáutica). Empresas pequeñas vendían globalmente con una serie de variaciones de este dilema entre lo grande y lo pequeño.

Las necesidades impuestas por el juego establecido en sus mercados presionaban a las corporaciones estadounidense hacia estructuras menos burocráticas (en un sentido peyorativo) y cada vez más cercanas a la visión empresarial. En todo el país, las empresas trataban de eliminar las capas jerárquicas innecesarias y establecer una nueva gerencia con vocación emprendedora en los niveles medios. Estas acciones buscaban optimizar y dotar de cierta flexibilidad a sus armazones como ocurría con las pequeñas empresas y así moverse rápidamente hacia nuevas áreas sin empezar de cero. Los dirigentes buscaban el desarrollo de relaciones más estrechas con los empleados, proveedores y clientes, para fortalecer su capacidad de competir.

El nuevo juego del mercado trajo consigo también retos desconocidos. La loca carrera para mejorar el rendimiento y buscar la excelencia multiplicó el número de requerimientos hacia los ejecutivos y directivos. Esto se debió al auge exitoso de las técnicas empresariales japonesas cuyos resultados se reflejaban en la balanza comercial inclinada a favor de los países de Oriente. Estas demandas provenían de todas partes. Tanto de los negocios como de la vida personal haciendo pensar en la imposibilidad de:

Pensar estratégicamente e invertir en el futuro, pero manteniendo los números actualizados.

Ser emprendedor y tomar riesgos, pero sin costo para el negocio en caso de fallar.

Continuar haciendo las actividades diarias con un ánimo de superación, es decir cada vez mejor, dedicar más tiempo a la comunicación con los empleados, agrupados en equipos de trabajo y el lanzamiento de nuevos proyectos.

Conocer todos los detalles del negocio, pero con un mayor grado de delegación.

Convertirse en un apasionado de las "visiones futuras" y fanáticamente comprometido para llevarlas a cabo, ser sensible, pero con un pensamiento flexible para cambiar rápidamente de dirección.

Hablar, ser un líder y dotar de dirección a la organización, pero con una vocación participativa, escuchando bien y mostrándose cooperativo.

Sumergirse de lleno en el juego empresarial y las largas horas requeridas para mantenerse en forma.

Tener éxito, éxito, éxito y simultáneamente criar hijos inquietos.

También las empresas se enfrentan a una escalada de demandas aparentemente incompatibles:

Conseguir ser "claro y directo " en el proceso de reestructuración -al mismo tiempo ser una gran empresa para trabajar y ofrecer políticas centradas en el empleado: como la seguridad en el empleo.

Fomentar la creatividad y la innovación para llevar a la organización hacia nuevas direcciones -y "cumplir a tiempo".

Comunicar un sentido de urgencia y presionar para una ejecución más rápida, en la obtención de resultados, y tomar más tiempo para un plan deliberado para el futuro.

Descentralizar, delegar beneficios y actividades de planeación hacia pequeñas unidades autónomas de negocios, pero centralizando para captar las eficiencias y combinar recursos en formas innovadoras.

Desde hace media docena de años, los líderes empresariales se han saturado con "cuentos" de excelencia y demostraciones de cómo las mejores empresas y los mejores líderes hacen las cosas. Como resultado entre estos personajes empresariales se ha detectado un creciente cansancio al oír historias cada vez más heroicas que simplemente no coinciden con la vida cotidiana.

Los gerentes luchan con problemas todos los días y las decisiones difíciles tomadas día a día. Incluso las mejores empresas y las mejores personas están cayendo con pocas “balas”, ya que tienen muchas cosas en el aire, y están desilusionados con las historias del "superhéroe" - una reacción en contra de las leyendas es convertirse en uno más de los *Superwoman* o *Supermanager* o *Supercompany*.

Por ahora, la mayoría de las compañías importantes han puesto en marcha una especie de campaña de autosuperación como parte de su programa de excelencia o de calidad o de iniciativa empresarial y un programa de innovación. Hasta aquí se deja el análisis de la disquisición de Rosabeth Moss Kanter. En los párrafos siguientes se presenta la propuesta de Collins y Porras.

La investigación de Collins y Porras retorna sobre la pregunta ¿qué es una compañía visionaria? Las compañías visionarias son instituciones consideradas como las “joyas de la corona” de su industria, admiradas por todos sus colegas y poseen una larga tradición al haber ejercido una influencia importante en su contexto inmediato y en el mundo.

Todo líder individual, por muy carismático o visionario, algún día morirá; todos los productos y servicios –todas las “grandes ideas”— al fin se vuelven obsoletas o

caducan. Mercados enteros pueden volverse obsoletos y desaparecer. En cambio, las compañías visionarias prosperan durante largos periodos de tiempo.

Tener una gran idea o ser un líder carismático visionario no consiste en “dar la hora”; sino crear una compañía prospera mas allá de la presencia de cualquier líder en múltiples ciclos de vida de productos es decir “construir relojes” sostenidos en la etapa de madurez del producto. No es necesario un estilo directivo carismático de alto relieve para formar una compañía visionaria. Los ejecutivos más importantes en la historia de las compañías visionarias no presentaban las características de personalidad siguiendo el paradigma de líder carismático, visionario y de gran relieve. No existe un conjunto “correcto” de valores básicos para ser una compañía visionaria. Dos compañías pueden ser radicalmente distintas en el manejo de sus estrategias y, sin embargo, ser visionarias.

En este sentido, una compañía visionaria preserva su ideología básica, y es improbable presenciar un cambio radical en ella. Los valores básicos de la compañía constituyen un fundamento sólido, y no parecen fluctuar en función de las tendencias y las modas presentes en cada época. En consecuencia quienes adoptan la ideología básica y las normas de una compañía visionaria encontrarán en ella un lugar para trabajar y desarrollar una carrera profesional exitosa. Actualmente las empresas contratan a su personal en función de los valores

centrales detentados por ellas y solo admiten como empleados a los más afines con su código axiológico.

Por la inflexibilidad anterior las compañías visionarias pueden parecer conservadoras a los ojos de extraños, pero en *contrario sensu* no temen comprometerse con sus grandes metas. Cuanto más arriesgadas éstas se emprenden en aras de la aventura, la emoción y el reto inmerso en ellas quizá porque estimulan a la gente, la ponen en movimiento y crean un impulso de avance (un *momentum*).

Las compañías visionarias cimentan sus mejores aciertos en una visión incrementalista con ensayos y errores, y llegar al acierto de manera ocasional o fortuita. Una explicación a este comportamiento lo proporcionan Carmona y Huitrado (2013: 151) al afirmar: “el sufrimiento, las dificultades, los obstáculos, las situaciones de desequilibrio son en primer lugar inevitables e inherentes a la propia existencia humana, y en segundo lugar necesarios para el desarrollo de las personas. Es bien cierto, que la ausencia de inestabilidad y desequilibrio impiden el sufrimiento, sin embargo no son estímulo para el desarrollo hacia una meta superior”. Con frecuencia el resultado es el producto de ‘ensayar muchas cosas y conservar lo funcional’. Las compañías visionarias no dependen de un programa, estrategia, mecanismo, normal cultural, gesto simbólico o discurso de un presidente para preservar el núcleo y estimular el progreso.

Las compañías visionarias han llegado a donde están no tanto porque hicieran declaraciones de visión (aun cuando si las hicieron). Tampoco han llegado a ser grandes por haber redactado algunas de las declaraciones de visión, valores, propósito misión o aspiración términos tan admirados en el campo administrativo. Una compañía necesita tener una ideología central para poder ser una compañía visionaria. También debe tener un incesante impulso para el progreso. Y, finalmente, debe estar bien diseñada como organización para preservar su núcleo de actividades y estimular el progreso con todas las piezas claves alineadas. La alineación consiste en guiarse, no por las normas, prácticas, convenciones, fuerzas, tendencias, modas pasajeras o consignas del mundo exterior. En su desempeño cotidiano la compañía debe guiarse por la ideología y las aspiraciones definidas por ella.

Como resultado de su visión incrementalista las compañías visionarias hacen uso cotidiano del pensamiento divergente, o sea la posibilidad de obtener A o B. Rechazan el decidir por la estabilidad o el progreso; entre culturas como cultos o autonomía individual; entre gerentes formados en casa o un cambio fundamental; entre prácticas conservadoras o grandes metas audaces; entre hacer dinero o vivir de acuerdo con valores y propósitos. Aquí cabe destacar la preferencia de las compañías visionarias por la gerencia formada en casa. Una y otra vez han superado la idea convencional en torno al cambio significativo y las ideas frescas

como provenientes de una única fuente de obtención en las personas ajenas a la organización y no las ubicadas dentro de ella.

El personal de las compañías visionarias no trabaja día tras día en el conjunto de acciones. Trabaja en los detalles de su compañía y de sus negocios. Porque las cosas pequeñas (en opinión de Collins y Porras) son las productoras de una gran impresión, quizá transmiten señales consideradas por la competencia como poderosas. De esta forma las compañías visionarias no adoptan aleatoriamente los mecanismos o los procesos. Sólo instalan piezas como un refuerzo de las unas con las otras, agrupadas para ejercer una fuerza colectiva, buscan sinergia y conexiones.

Las compañías visionarias se concentran principalmente en superarse a sí mismas. El éxito y el superar a la competencia es una consecuencia natural de preguntarse sistemáticamente el mismo cuestionamiento: ¿Cómo se puede mejorar en el futuro lo hecho en el pasado (una modalidad de renovación continua)?

Por otra parte, al contrario de lo dictado por el dogma prevaleciente en las facultades de administración de negocios, maximizar la riqueza de los accionistas o maximizar utilidades no es la fuerza principal, ni el objetivo primario en la historia

de las compañías visionarias. Ellas insisten en alcanzar un conjunto de objetivos entre los cuales se encuentra el obtener dinero y no se constituye como el principal. En suma los constructores de compañías visionarias suelen ser simples en su aproximación a los negocios. Pero simple no quiere decir fácil.

Ahora se revisará la propuesta de James Charles Collins y Jim Collins centrada en las empresas sobresalientes. La pregunta por dilucidar es ¿cómo una empresa buena se convierte en sobresaliente? Para responder a esta interrogante Collins y Collins construyen mediante un análisis documental, un ejercicio estadístico y estructural de una muestra constituida por 28 compañías (11 sobresalientes, 11 de comparación directa y 6 de comparación no sostenible) con un promedio de vida en el mercado de 50 años. En este esquema analítico destacan siete factores: 1) líder de nivel 5, 2) elegir a los capaces, 3) sostener una fe férrea, 4) el concepto de erizo, 5) cultura cimentada en la disciplina, 6) empleo de la tecnología como acelerador, y 7) el avance a lo sobresaliente es paulatino.

Estos factores se concatenan mediante la presencia de un líder humilde, discreto, reservado y dedicado al 100% con las actividades de la organización. El liderazgo de nivel 5 es un elemento toral en el proceso hacia lo sobresaliente. Estos líderes son capaces de emprender cualquier acción a fin de lograr los resultados deseados. Incluso su éxito se lo atribuyen a la buena fortuna y contar con gente capaz en su entorno. En este trayecto hacia el desempeño sobresaliente van

preparando a su sucesor porque confían en el conocimiento obtenido desde el interior de la organización.

La empresa sobresaliente requiere de un compromiso total de todos sus empleados. Collins ejemplifica este hecho con una metáfora consistente en un autobús (organización) cuyos pasajeros son los empleados capaces y aquellos que no lo son deben descender de este transporte, es decir abandonar la firma.

Por otra parte, la fe se convierte en el instrumento para afrontar los aspectos menos afortunados del desempeño organizacional. Porque la experiencia no es una garantía de ser el mejor en el mercado. La estrategia de la firma debe mirar hacia el interior de ella y no concentrarse en las acciones desarrolladas por la competencia (el modelo del erizo).

Para lograr un mejor conocimiento de la organización es necesario comprender el pensamiento y las acciones emprendidas por el líder a través de su gente disciplinada. Este último recurso se vuelve una condición *sine qua non* para la empresa sobresaliente porque la disciplina elimina el uso indiscriminado de controles. La unión de un marco axiológico apegado a la ética con personal disciplinado consigue un mejor desempeño de la firma.

Asimismo la tecnología empleada por las empresas sobresalientes no es el motor central de su desarrollo. El empleo de una tecnología novedosa tan solo sirve como un detonador primigenio de su uso. Alcanzar el nivel de sobresaliente requiere de un proceso paulatino aquí, Collins y Collins utilizan nuevamente una metáfora al establecer un símil entre un volante que al darle vuelta empuja de manera casi natural hacia el proceso sobresaliente. En el siguiente apartado se revisa la propuesta del Dr. Jagdish N. Sheth.

2. La propuesta de Sheth

La discusión propuesta por este autor inicia con la pregunta ¿Por qué las buenas compañías se vuelven malas? Para responder a este cuestionamiento Sheth recupera un comentario basado en la opinión de un colega quién le refiere (al clásico) a Tom Peters y Robert Waterman *"In Search of excellence"*, en dicho texto se incluyeron empresas exitosas como Sears, Xerox, IBM y Kodak entre otras. Adicionalmente Sheth define siete malos hábitos (los cuales serán analizados a continuación figura 1) quizá provocados por un exceso de confianza en el accionar cotidiano de la organización.



Figura 1. Malos hábitos de las buenas organizaciones

Fuente: Elaboración propia con base en Sheth (2007).

El primer mal hábito de las buenas empresas es la negación. Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) la negación. (Del lat. *negatĭo*, *-ōnis*). 1. f. Acción y efecto de negar. 2. f. Carencia o falta total de algo. 3. f. Gram. Categoría semántica a la que pertenecen ciertas voces que sirven para negar. Y el negar. (Del lat. *negāre*). 1. tr. Decir que algo no existe, no es verdad, o no es como alguien cree o afirma. 2. tr. Dejar de reconocer algo, no admitir su existencia. 3. tr. Decir que no a lo que se pretende o se pide, o no concederlo. 4. tr. Prohibir o vedar, impedir o estorbar. 5. tr. Desdeñar, esquivar algo o no reconocerlo como propio, 6. tr. Ocultar, disimular.

En el caso de las organizaciones, la negación comienza con la creación de un mito (decir algo que no existe) organizacional en torno a su grandeza. Parecerían cumplirse las primeras acepciones de negar, como decir que algo no existe, no es verdad, o no es como alguien cree o afirma, dejar de reconocer algo, no admitir su existencia, decir que no a lo que se pretende o se pide, o no concederlo. Este patrón es sorprendente cuando se hace la consideración de cuántas compañías exitosas lo han logrado por accidente y cuántas de ellas se han convertido en iconos porque han tenido la buena fortuna de estar en el lugar indicado en el tiempo correcto. Probablemente no existe nada malo en lograr el éxito de manera fortuita.

El problema aparece cuando la compañía olvida sus orígenes desalineados y relega estos accidentes afortunados. En la mayoría de los casos no son los fundadores los que cometen este error, sino la segunda o tercera generación incurren en él una vez que los primeros desaparecieron. Es decir los mitos aumentan dando un matiz colorido a los hechos históricos de la compañía. Inicialmente son buenas historias cuyo impacto crea una conexión especial con y entre los empleados. También incorpora el pasado a los valores centrales de la compañía. Pero al paso del tiempo los mitos se vuelven rituales y tienden a osificar a la organización. Esto no genera problemas en ambientes estables, pero en situaciones de cambio e incertidumbre la organización responde con una conducta de negación.

El siguiente mal hábito es la arrogancia definida como (Del lat. *arrogantĭa*) 1. f. Cualidad de arrogante. arrogante. (Del ant. part. act. de arrojar; lat. *arrōgans*, -antis) 1. adj. Altanero, soberbio, 2. adj. Valiente, alentado, brioso, 3. adj. Gallardo, airoso. La arrogancia es un dimensionamiento desproporcionado de la autoimagen, la cual no concuerda con los hechos. Una situación de este tipo se gesta cuando la compañía ha alcanzado la posición de líder en el mercado. Dicho estadio lo defenderá contra cualquier ola de cambio mediante la creencia de tener inmunidad sobre los cambios gestados en el medio ambiente y esta reputación crece fuera de proporción. La compañía no cambia pero sus logros son exagerados por todos los medios posibles, grandes discursos o historias.

Gradualmente la organización comienza a creer en sus propios comunicados de prensa. Entonces el éxito se convierte en el factor clave para su desaparición.

La complacencia (Del lat. *complacentia*) es el tercer mal hábito. Nuevamente se acude al DRAE y en él se encuentra la siguiente acepción 1. f. Satisfacción, placer y contento que resulta de algo. La complacencia organizacional se refiere al sentido de seguridad o *confort* derivado de la creencia en torno al éxito logrado y su permanencia indefinida a lo largo del tiempo. Esta idea descansa en la suposición de estabilidad en el futuro, es decir presente y pasado no han cambiado ¿por qué cambiaría su situación en el mañana? La complacencia descansa en una especie de parsimonia donde el tiempo de la organización tiene una posición asimétrica con respecto al dinamismo del exterior. Esto es impulsado por la ilusión de poseer “genes fuertes”, en otros términos, “las cosas malas no suceden aquí”. La complacencia se desarrolla en organizaciones grandes, verticales, dependen de apoyos subsidiarios en sus funciones, negocios, clientes o productos. Pero la falla en un área o unidad de negocios puede ser compensada por el éxito logrado en otra.

El cuarto mal hábito se constituye por dos conceptos dependencia y competencia.

Al ver el significado de dependencia se obtienen las siguientes acepciones (De dependiente). 1. f. Subordinación a un poder mayor, 2. f. drogodependencia, 3. f. Relación de origen o conexión, 4. f. Sección o colectividad subordinada a un poder, 5. f. Oficina pública o privada, dependiente de otra superior, y 6. f. En un comercio, conjunto de dependientes. Con respecto a competencia, va. 1. adj.

Pertenciente o relativo a la competición, y 2. adj. Capaz de competir. Precios competitivos. La dependencia competitiva de una organización inicia cuando la visión de los dirigentes se torna ciega ante las oportunidades. ¿Cuándo deja de ser competitiva la firma? Esto sucede cuando alguien más fuera de la empresa hace mejor lo que ella elabora. De manera simultánea los clientes se van alejando y no compran los artículos producidos por la firma dejando a la compañía en una posición alejada de sus posibles oportunidades. Así la organización se encuentra atrapada en medio de la dependencia competitiva.

En otros términos las fortalezas del pasado son las debilidades del día de hoy. Comprender esta situación es difícil, sobre todo si se tiene un producto o servicio que otrora fue un líder en el mercado, pero ahora se encuentra en decadencia. Cambiar esta situación es una maniobra difícil y en ocasiones arriesgada. La dependencia puede generarse en tareas de Investigación y Desarrollo; diseño; ventas; y servicio. La solución a estos problemas inicia con una visión más amplia del mercado. Abrirse a nuevas localidades dentro y fuera del país de origen. Reubicar su posición dentro de la cadena de valor. Redirigir los esfuerzos hacia áreas con mayor dinamismo y con rendimientos potenciales.

Como en el anterior la competencia se asocia con la palabra miopía en el quinto mal hábito. La miopía es (Del gr. *μυωπία*). 1. f. Defecto de la visión consistente en que los rayos luminosos procedentes de objetos situados a cierta distancia del ojo forman foco en un punto anterior a la retina. 2. f. Cortedad de alcances o de miras. La organización incurre en este problema cuando sus dirigentes no observan a

sus competidores directos e inmediatos en el mercado. Sobre todo aquellos con una estructura o tamaño menor. Al revisar la historia de las organizaciones líderes en diversos mercados casi todas han sucumbido de una u otra forma ante la miopía competitiva. Quizá por una evolución natural de la industria en la cual se insertan. Por ejemplo en los inicios de la industria automotriz norteamericana donde surgieron alrededor de 500 compañías. Otro caso importante fueron las compañías digitales conocidas como las punto com. También la miopía puede surgir del agrupamiento natural de las compañías en torno a las fuentes de materias primas. De igual manera sucede si el número 1 del mercado fue el pionero del mismo o cuando el número dos alcanza al líder de forma rápida e imperceptible. Generalmente las empresas no observan cuando su proveedor se puede transformar en su competidor. El enfoque de estas firmas se nubla y no ven la amenaza implícita en la llegada de nuevos competidores.

En el sexto factor también involucra dos palabras impulso y territorial. Al revisar las definiciones de ambas expresiones así impulso. (Del lat. *impulsus*). 1. m. Acción y efecto de impulsar. 2. m. Instigación, sugestión. 3. m. Fuerza que lleva un cuerpo en movimiento o en crecimiento. 4. m. Deseo o motivo afectivo que induce a hacer algo de manera súbita, sin reflexionar. coger, o tomar, ~. 1. locs. verbs. Correr para efectuar un lanzamiento o un salto con mayor ímpetu. Mientras territorial (Del lat. *territoriālis*). 1. adj. Perteneiente o relativo al territorio. Al unir ambos conceptos en el ámbito organizacional éstos hacen referencia al comportamiento proclive del líder, los empleados y las unidades al interior de una compañía consistente en centrarse tan solo en su propio terreno, por ello se generan

problemas para conectarse y enfocarse en los objetivos generales de la organización. El conglomerado publicitario WPP y el gigante de la electrónica Sony se encuentran entre las muchas empresas victimizadas por el impulso territorial.

El último componente en la lista del Dr. Seth sobre los malos hábitos consiste en la obsesión por el volumen. Para comprender esta causa se revisará la definición de ambos conceptos. La palabra obsesión. (Del lat. *obsessio*, *-ōnis*, *asedio*). 1. f. Perturbación anímica producida por una idea fija. 2. f. Idea que con tenaz persistencia asalta la mente. Mientras para el término volumen. (Del lat. *volūmen*). 1. m. Corpulencia o bulto de algo. 2. m. Magnitud física que expresa la extensión de un cuerpo en tres dimensiones: largo, ancho y alto. Su unidad en el Sistema Internacional es el metro cúbico (m³). 3. m. Cuerpo material de un libro encuadernado, ya contenga la obra completa, o uno o más tomos de ella, o ya lo constituyan dos o más escritos diferentes. 4. m. Intensidad del sonido. 5. m. Geom. Espacio ocupado por un cuerpo. 6. m. Numism. Grosor de una moneda o una medalla. De esta forma la obsesión por el volumen es a menudo un subproducto del crecimiento caracterizado por un desequilibrio poco saludable entre los costos y los ingresos. Si la empresa ¿es pionera de la producción en gran volumen (como Nokia en el mercado de los teléfonos celulares) o un fenómeno distinguido por su rápido crecimiento (como la cadena de donas *Krispy Kreme*)? Seth advierte a este respecto, extenderse de manera desmedida es peligroso porque al tratar de crecer demasiado rápido a menudo se traduce en la constitución de estructuras de costos fuera de control.

Conclusiones

Como conclusión de lo antes expuesto se pueden considerar a las organizaciones en un sentido general, al ser obra de la imaginación como imágenes producidas por el ser humano. También dentro de este marco conceptual y objetivo pueden señalarse como causas probables del fracaso organizacional a un conjunto de factores entre los que destacan el liderazgo bajo una modalidad tradicional burocrática. La ausencia de preocupación por el medio ambiente y de alguna forma la detención del proceso sustentable. El exceso de principios teóricos de naturaleza económica en el ejercicio cotidiano de la firma impiden el otorgamiento de flexibilidad a sus estructuras. La pérdida de contacto y de cohesión con todos los públicos (*stakeholders*) involucrados en la vida interna y externa de la organización.

También como fuente probable de fracaso se tiene el exceso de confianza en el accionar de los ejecutivos y empleados de una organización exitosa. Debido precisamente a su éxito ya no cuestionan ¿cómo hacen las cosas? Simplemente en el pasado han funcionado y ¿por qué no lo harían en el futuro? En suma se vuelven complacientes con ellos mismos sin prever su aproximación a una estrepitosa caída.

Consecuentemente se desprenden diversos problemas como la negación, la miopía en distintas aristas organizacionales, obsesiones diversas desde la

obtención de una ingente parte del territorio en el mercado hasta los grandes volúmenes de producción con el consiguiente aumento en los costos. Incluso los directivos manifiestan cierta arrogancia en la consecución de estos objetivos a pesar de conducirlos hacia el infortunio.

Fuentes

Baro, M. (2011: 135-62), "Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones", *Mediaciones Sociales*, No. 9

Clegg, S. (1990) *Modern organizations in the postmodern World*, Londres, SAGE.

Carmona, E., y Huitrado, J. (2013: 144-54), "La resolución de problemas en matemáticas: un medio privilegiado para generar oportunidades de desarrollo personal", *E-motion. Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, nº 1.

Collins, J. y Porras, J. (2002) *Built to last: successful habits of visionary companies*, E.U.A., Harper Collins Publishers.

Collins, J. C. y Collins, J. (2006), *Good to great*, E.U.A., Random House. Kanter, R. (1994), *When the giants learn to dance*, E.U.A., Routledge.

De Geus, A. (1997), *The living Company*, Longview Publishing Limited, EUA.

Holzner, S. (2006) *How Dell does it*, E.U.A., McGraw-Hill.

Lapoujade, M. (2007: 91-111), "Mito e imaginación a partir de la poética de Gastón Bachelard", *Revista de Filosofía*, Nº 57, Vol. 3.

Marqués, I. (2012: 42-55), "Reason without deliberation: philosophy, sociology and neuroscience", *Revista Latina de Sociología*, No. 2

Maxwell, J. (2007) *Las 21 cualidades indispensables de un líder*, E.U.A., Nelson.

Molina, M. (2008: 45-57), "La 'metamorfosis de la percepción' y dos de sus exponentes: Walter Benjamin y Dziga Vertov", *Revista de Filosofía*, No.60, vol. 3.

Sheth, J. (2007), *The self-destructive habits of good companies*, Wharton School Publishing, E.U.A.

Stevenson, J. y Kaafarani, B. (2011), *Breaking away*, E.U.A., McGraw-Hill.

http://www.misfinanzasenlinea.com/documents/resumenlibro_las_empresas_que_perduran.pdf