



EMPRESAS QUE PERDURAN

Principios exitosos de compañías triunfadoras

1. Lo mejor de lo mejor
2. Construir relojes, no dar la hora
3. Más que utilidades
4. Culturas como cultos
5. “Suficientemente bueno” no es suficiente

LO MEJOR DE LO MEJOR

¿Que es una compañía visionaria? Las compañías visionarias son instituciones que constituyen la flor y nata —las joyas de la corona— de su industria, admiradas por todos sus colegas y que tienen la larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea.

Todo líder individual, por carismático o visionario que sea, al fin se muere; todos los productos y servicios —todas las “grandes ideas”— al fin se vuelven obsoletas. En efecto, mercados enteros pueden volverse obsoletos y desaparecer. En cambio, las compañías visionarias prosperan durante largos periodos de tiempo.

DOCE MITOS DESBARATADOS

Mito 1:

Se necesita una gran idea para empezar una gran compañía.

Realidad: Empezar una compañía con una “gran idea” podría ser una mala idea. Pocas compañías visionarias empezaron con grandes ideas.

Mito 2:

Las compañías visionarias necesitan grandes líderes visionarios y carismáticos.

Realidad: Un líder carismático visionario *no se necesita* en absoluto para una compañía visionaria. Por el contrario, puede ser perjudicial para sus perspectivas a largo plazo.

Mito 3:

Las compañías de mayor éxito existen principalmente y ante todo para maximizar utilidades.

Realidad: Al contrario de lo que sostiene la doctrina de las facultades de administración de negocios, maximizar la riqueza de los accionistas o maximizar utilidades no ha sido la fuerza impulsadora dominante ni el objetivo primario en la historia de las compañías visionarias. Estas persiguen un grupo de objetivos, de los cuales hacer dinero es solo uno, y no necesariamente el principal.

Mito 4:

Las compañías visionarias comparten un subconjunto común de valores básicos “correctos”.

Realidad: No hay ningún conjunto “correcto” de valores básicos para ser una compañía visionaria. Dos compañías pueden tener ideología radicalmente distinta y, sin embargo, ser ambas visionarias.

Mito 5:

Lo único constante es el cambio.

Realidad: Una compañía visionaria preserva casi religiosamente su ideología básica, y es muy raro que la cambie. Los valores básicos de la compañía constituyen un fundamento sólido como una roca, y no fluctúan al azar junto con las tendencias y las modas del día.

Mito 6:

Las mejores compañías son muy prudentes.

Realidad: Las compañías visionarias pueden parecerles cautelosas y conservadoras a los de fuera, pero no temen comprometerse con grandes metas. Tal como escalar una gran montaña o viajar a la Luna, estas metas pueden ser amedanzadoras, y tal vez arriesgadas, pero la aventura, le emoción y el reto que entrañan estimulan a la gente, la ponen en movimiento y crean un inmenso impulso de avance.

Mito 7:

Las compañías visionarias son un magnífico lugar para trabajar, para todo el mundo.

Realidad: Solo quienes “conducen” sumamente bien con la ideología básica y con las exigentes normas de una compañía visionaria encontrarán que ella es un gran lugar para trabajar.

Mito 8:

Las compañías de gran éxito logran sus mayores aciertos en virtud de una planificación estratégica brillante y compleja.

Realidad: Las compañías visionarias logran algunos de sus mejores aciertos mediante experimentación, ensayos y errores, oportunismo y puro accidente. Lo que retrospectivamente parece brillante previsión y pre planificación fue a menudo resultado de “ensayar un montón de cosas y conservar lo que funciona”.

Mito 9:

Las compañías deben contratar por fuera presidentes a fin de estimular el cambio fundamental.

Realidad: En 1700 años combinados de duración de compañías visionarias solo encontramos cuatro casos individuales de buscar un presidente por fuera—y eso en solo dos compañías. *La gerencia formada en casa es la regla en las compañías visionarias.* Una y otra vez han vuelto trizas la idea convencional de que cambio significativo e ideas frescas no pueden venir de los que están dentro.

Mito 10:

Las compañías de mayor éxito se concentran principalmente en superar a la competencia.

Realidad *Las compañías visionarias se concentran principalmente en superarse a si mismas.* El éxito y el superar a la competencia vienen no tanto como la meta final sino como *resultado* residual de plantearse constantemente la pregunta: “¿Como podemos mejorarnos a nosotros mismos para hacer mejor mañana lo que hicimos hoy?”

Mito 11:

No se puede oír misa y andar en la procesión.

Realidad: Las compañías visionarias no se mortifican con la “tiranía de la disyuntiva”, o sea la idea puramente racional de que uno puede tener, o bien A, o bien B, pero no ambas cosas a la vez. Rechazan tener que elegir entre estabilidad o progreso; entre culturas como cultos o autonomía individual; entre gerentes formados en casa o cambio fundamental; entre prácticas conservadoras o grandes metas audaces; entre hacer dinero o vivir de acuerdo con valores y propósito.

Mito 12:

Las compañías se vuelven visionarias principalmente por hacer una “declaración de visión”.

Realidad: Las compañías visionarias han llegado a la posición en que 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 que se han hecho populares en administración.

CONSTRUIR RELOJES, NO DAR LA HORA

Tener una gran idea o ser un líder carismático visionario es “dar la hora”; crear una compañía que pueda prosperar mas allá de la presencia de cualquier líder de múltiples ciclos de vida de productos es “construir un reloj”

ESPERAR “LA GRAN IDEA” PUEDE SER MALA IDEA

Si usted es un empresario en perspectiva y tiene el deseo de iniciar y constituir una compañía visionaria pero aún no se ha lanzado porque todavía no tiene una “gran idea”, le aconsejamos que se desembarace del peso de ese mito. En realidad, los hechos indican que podría ser mejor no obsesionarse por encontrar una gran idea antes de fundar una compañía. ¿Por qué? Porque el enfoque de la gran idea desvía su atención de ver la compañía como su creación definitiva.

Si uno equipara el éxito de su compañía con el éxito de una idea específica, con el éxito de una idea específica, como hacen muchas personas de negocios, lo más probable es que abandone a la compañía si esa idea fracasa; y si tiene éxito, lo más probable es que se enamore perdidamente de esa idea y se apegue a ella demasiado tiempo, cuando ya la compañía debería estar pasando resueltamente a otras cosas.

No hay que perder de vista que todo producto, servicio y gran idea, por visionarios que sean, con el tiempo se vuelven obsoletos. Pero una compañía visionaria no cae necesariamente en la obsolencia si tiene la capacidad organizacional de cambiar continuamente y evolucionar más allá de los actuales ciclos de vida de los productos.

MITO DEL GRAN LÍDER CARISMÁTICO

No es necesario en absoluto un estilo carismático de alto relieve para formar una compañía visionaria. En realidad, encontramos que algunos de los ejecutivos más importantes en la historia de las compañías visionarias no tenían las características de personalidad del arquetipo de líder carismático, visionario y de gran relieve.

Si usted esta tomando parte en la creación y administración de una compañía, le pedimos que piense menos en función de ser un brillante visionario de productos, o en buscar las

características de personalidad del líder carismático, y piense más en función de un visionario *organizacional* y en construir las características de una compañía visionaria.

MÁS QUE UTILIDADES

IDEOLOGIA CENTRAL: EL MITO DE LAS UTILIDADES

Nosotros no encontramos que “maximizar la riqueza de los accionistas” o “maximizar las utilidades” fuera la fuerza impulsadora dominante o el objetivo principal en la historia de las compañías visionarias. Éstas han buscado un conjunto de objetivos, de los cuales ganar dinero era uno, pero no necesariamente el principal.

La rentabilidad es una condición necesaria para la existencia y un medio de alcanzar fines más importantes, pero no es un fin en sí misma para muchas de las compañías visionarias. Las utilidades son como el oxígeno, el alimento, el agua y la sangre para el organismo; no son el objeto de la vida, pero sin ellos no hay vida.

En una compañía visionaria, los valores centrales no necesitan ninguna justificación racional o externa, no fluctúan al vaivén de pasajeras tendencias y modas, ni se modifican como respuesta a cambio en las condiciones del mercado.

PRESERVAR EL NÚCLEO / ESTIMULAR EL PROGRESO

Una compañía puede tener la ideología más estimable y significativa, pero si se queda quieta o se niega a cambiar, el mundo la dejará atrás. *“Uno no puede contentarse con seguir haciendo lo que una vez resultó bien, porque todo lo que lo rodea está cambiando constantemente. Para tener éxito hay que permanecer a la vanguardia de ese cambio”.*

Lo *único* que la compañía *no* debe cambiar con el tiempo en su ideología central —es decir, si quiere ser una compañía visionaria.

Las intenciones están muy bien y son muy buenos, pero es la traducción de ellas en hechos concretos —mecanismos con dientes—lo que puede hacer que una compañía se convierta en visionaria en lugar de quedarse en el nivel de las que sólo lo desean.

COMPAÑÍA VISIONARIA

Compañía visionaria

- Institución de primera
- Ampliamente admirada
- Huella indeleble en el mundo
- Tradición de 50 años o más
- Múltiples generaciones de presidentes
- Múltiples ciclos de productos y servicios

METAS GRANDES Y AUDACES

Mucho mejor atreverse a hacer cosas grandes, a obtener triunfos gloriosos, aun cuando matizados con fracasos, que formar en las filas de aquellos pobres de espíritu que ni gozan mucho ni sufren mucho porque viven en el crepúsculo gris que no conoce la victoria ni la derrota.

Theodore Roosevelt, 1899

Todas las compañías tienen metas. Pero una cosa es tener una meta y otra cosa es comprometerse con un reto inmenso, intimidante, como escalar una gran montaña.

Lo que estimula el progreso no es solamente la presencia de una meta sino también el nivel de compromiso con ella.

Hoy todos sabemos que el 747 llegó a ser el avión estrella de la industria de aerolíneas, pero la decisión se veía en una forma muy distinta desde la perspectiva de los últimos años 60. Y, sin embargo, en ese momento clave Boeing estaba dispuesta a tomar la atrevida medida desafiando todos los riesgos. Éstos, como en el caso de Boeing, no siempre vienen sin dolor; *pero quedarse en la zona de tranquilidad no contribuye a estimular el progreso.*



CULTURAS COMO CULTOS

Si está dispuesto a conformarse y dedicarse a lo que la compañía representa, estará muy satisfecho y será muy productivo—lo más probable es que sea más feliz que en cualquier otra parte. Si no, entonces lo más probable es que fracase, que se sienta muy mal y fuera de lugar, y que al fin tenga que salir de allí—expulsado como un virus.

“No se puede tener éxito en ningún negocio”, “si no se cree que ese negocio es el mejor del mundo”.

ENSAYAR MUCHAS COSAS Y QUEDARSE CON LO QUE FUNCIONA

La palabra “evolutivo” describe este tipo de progreso porque recuerdan la manera como las especies orgánicas evolucionan y se adaptan a su ambiente natural. El progreso evolutivo se diferencia del progreso de metas grandes y audaces en dos formas principales.

En primer lugar, mientras el progreso de las MEGAS tiene metas claras e inequívocas (“Vamos a escalar esa montaña”), el progreso evolutivo implica ambigüedad (“Ensayando un montón de cosas distintas tenemos la probabilidad de encontrar algo que funcione; sólo que no sabemos de antemano qué será.”) En segundo lugar, mientras que el progreso de metas grandes y audaces implica saltos atrevidos y discontinuos, el progreso evolutivo empieza generalmente con pequeños cambios *incrementales* o mutaciones, a menos aprovechando rápidamente oportunidades inesperadas que luego crecen y se vuelven cambios estratégicos mayores que no se buscaban.

LECCIONES PARA PRESIDENTES, GERENTES Y EMPRESARIOS

1. “¡Ensayarlo —y pronto!”

Cuando haya duda, variar, cambiar, resolver el problema, aprovechar la oportunidad, experimentar, ensayar algo nuevo (compatible, desde luego, con la ideología central), aunque no se pueda predecir exactamente cómo van a resultar las cosas. Hacer algo. Si una cosa falla, probar otra. Corregir. Ensayar. Hacer. Ajustar. Moverse. Actuar. Pase lo que pase, *no quedarse quietos*. La acción vigorosa, especialmente

en respuesta a oportunidades inesperadas o problemas específicos del cliente, crea variación.

2. “Aceptar que se van a cometer errores”. “El secreto, si es que lo hay, es desechar los fracasos apenas se reconocen, pero hasta los fracasos tienen un valor... Uno puede aprender de los éxitos, pero cuesta trabajo.

3. “Dar pasos pequeños”. Desde luego, es más fácil tolerar el fracaso de un experimento si no es más que eso: un experimento, no un gran fracaso corporativo. Tenga presente que pequeños pasos incrementales pueden ser la base de grandes virajes estratégicos.

4. “Darle a la gente el espacio que necesita”. *Cuando se les da a los empleados suficientes espacio para actuar, nunca se sabe qué van a hacer... y eso es bueno.*

5. ¡Mecanismos—construir relojes que anden!

Encontramos que muchos gerentes subestiman la importancia de esta quinta lección, y no traducen sus intenciones en mecanismos tangibles. Piensan equivocadamente que les basta con fijar el “tono de liderazgo” apropiado para que la gente experimente y ensaye cosas nuevas. No es así. Se necesita algo más. Se necesita instaurar mecanismos que sigan estimulando y reforzando la conducta evolutiva. ¡Relojes que anden!

ADMINISTRACIÓN FORMADA EN CASA

Sería totalmente equivocado sostener que la alta administración no tiene ninguna importancia. Sería ingenuo sugerir que cualquiera pueda ser presidente y que, de todos modos, la compañía seguirá progresando. Sin duda, la alta administración ejerce un impacto sobre la organización, en la mayoría de los casos un impacto significativo. Lo que hay que averiguar es si ese impacto *es el que conviene*, si a la vez que ejerce su influencia la administración preserva el núcleo.

En suma, no es calidad del liderazgo lo que más separa a las compañías visionarias de las compañías de comparación. Lo que importa es la continuidad del liderazgo de calidad, continuidad que preserva el núcleo. Tanto en las compañías visionarias como a las de comparación la alta administración ha sido excelente en ciertos años de su historia.

No caiga en la trampa de creer que la única manera de producir cambios y progresos en la cima es llevar individuos de fuera, los cuales podrían diluir o destruir el núcleo.

La clave es preparar y promover a los de adentro que sean capaces de estimular un cambio saludable y el progreso, y, al mismo tiempo, preservar el núcleo.

“SUFICIENTEMENTE BUENO” NO ES SUFICIENTE

La pregunta crítica que se hacen las compañías visionarias no es “¿Lo estamos haciendo bien? O “¿Cómo podemos hacerlo bien?” ni “¿Qué rendimiento tenemos que alcanzar para hacer frente a la competencia?” Para estas compañías la pregunta crítica es: **“¿Cómo podemos hacerlo mañana mejor que hoy?”** Ellas institucionalizan esta pregunta como una forma de vida, un hábito mental y de acción.

Para llegar a ser una compañía visionaria y seguir siéndolo se requiere una enorme cantidad de pura y simple disciplina, mucho trabajo y una innata repulsión a toda tendencia a conformarse con lo que se ha alcanzado.

La disciplina es la cosa más grande del mundo. Sin disciplina no hay carácter, y sin carácter no hay progreso... La adversidad nos brinda oportunidades de crecer. Y, por lo general, obtenemos las cosas por las cuales trabajamos. Si tenemos problemas y los superamos, crecemos más en carácter y en las cualidades que traen el éxito.

El confort no es el objetivo de las compañías visionarias. Éstas, en efecto, instalan poderosos mecanismos para crear descontento—para acabar con la satisfacción de sí mismo—y estimular así el cambio y la mejora antes de que lo exija el mundo exterior.



EL FIN DEL PRINCIPIO

1. **Pinte todo el cuadro**

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. Lo que vale es todo el conjunto.

2. **Sudar con las cosas pequeñas**

La gente no trabaja día tras día en el cuadro total. Trabaja en los detalles de su compañía y de sus negocios. No es que el cuadro total no sea importante sino que las cosas pequeñas son las que producen una gran impresión, las que transmiten señales poderosas.

3. **Agrupar, no dispersar**

Las compañías visionarias no adoptan al azar los mecanismos o los procesos. Sólo instalan piezas que se refuerzan las unas a las otras, agrupadas para ejercer colectivamente una fuerza poderosa. Buscan sinergia y enlaces.

4. **Siga su propia inclinación aunque vaya contra la corriente.**

La alineación significa ante todo guiarse por su propia brújula, no por las normas, prácticas, convenciones, fuerzas, tendencias, modas pasajeras o consignas del mundo exterior. No es que usted deba hacer caso omiso de la realidad—todo lo contrario—, pero en su trato con la realidad, su compañía se debe guiar por la ideología y las aspiraciones que ella misma ha definido.

5. **Eliminar desalineaciones**

Si usted le echa una mirada a su compañía en este momento, probablemente podrá señalar por lo menos una docena de casos de desalineación con su ideología central o que impiden el progreso—prácticas “inapropiadas” que, de algún modo, se han ido infiltrando.

6. **Conservar los requisitos universales cuando invente nuevos métodos**

Una compañía *necesita* tener una ideología central para poder ser una compañía visionaria. También debe tener un incesante impulso para el progreso. Y, finalmente, tiene que estar bien diseñada como organización para preservar el núcleo y estimular el progreso, con todas las piezas claves funcionando alineadas.

Los constructores de compañías visionarias suelen ser simples — algunos dirían simplistas — en su aproximación a los negocios. Pero simple no quiere decir fácil.

Elaborado por



Carlos.Aguirre@incae.edu