

DETERMINANDO LAS CAUSAS DE FALLO EN LAS ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS GLOBALES

César Medina Salgado

*Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco,
Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI)*

Resumen

¿Por qué tantas organizaciones desaparecen o mueren prematuramente? Es el objetivo central del presente artículo. Para responder este cuestionamiento el artículo se dividió en dos partes. 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"* (Organizaciones que perduran) y un trabajo reciente de James Charles Collins y Jim Collins *"Good to Great"* (Organizaciones 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.

Palabras clave: organizaciones, autodestrucción, muerte.

Abstract

Determining the causes of failure in American Global Organizations

Why so many organizations disappear or prematurely die? The central aim of this paper is to answer this question. The article was divided into two parts. On the first section three papers focused on the aspects conducive to maintaining a long history in the market are exposed. The first work written by Rosabeth Moss Kanter namely "When Giants Learn to Dance", the second elaborated by James C. Collins and Jerry I. Porras, entitled "Built to Last" and the third a recent research by James Charles Collins and Jim Collins called "Good to Great". An overview of recent book developed by Jagdish N. Sheth "The Self-Destructive Habits of Good Companies" built around the possible consequences of staying for a long time in comfort zone is presented in the second section.

Keywords: organizations, self-destruction, death.

Introducción¹

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 organizaciones² en un sentido general, al ser obra de la imaginación en realidad son imágenes producidas por el ser humano. Entonces, ¿cómo caracterizar esos productos llamados imágenes? Como género próximo se señala la imagen como la presentación de un objeto ‘x’ a la mente haciéndolo presente. Por otra parte, se tiene una presentación configurativa, o conformativa involucrando en dicha configuración, el diseño, la figura, la forma o fórmula, dependiendo del tipo de imagen. Simultáneamente, implica la manera de presentar a la mente su *cogitatum*, su referente. En esta objetivación se transforma el percepto, recuerdo, concepto, objeto ficticio en un diseño particular, ya sea como figura; o una fórmula. Por su parte, la imagen es la representación configurativa independiente del objeto presente y puede operar con respecto al *percepto*, el recuerdo, el proyecto, o incluso de la utopía (Lapoujade, 2007).

Las ideas precedentes permitirán encuadrar las perspectivas organizacionales aquí analizadas como imágenes y/o *perceptos*. Con esto en mente se propone como objetivo central del presente artículo la identificación de un conjunto de factores que determinan las causas de fallo en una organización³ con actividades globales. Para tal efecto De Geus (1997: 3) opina: “existen 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 apunta 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 organizaciones 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, entre otros. Entonces, ¿qué es lo que permite la sobrevivencia de una organización en el largo plazo?

Para responder a este cuestionamiento se presentarán las características de las empresas longevas (Tàpies, 2009; Rivera, 2012). Al parecer las organizaciones longevas son sensibles con su medio ambiente. También estas organizaciones están cohesionadas mediante un fuerte sentido de identidad. No importa qué tan ampliamente diversificadas se encuentren sus empleados, se sienten como una parte toral de ellas. Este sentido de pertenencia gira en torno a la idea de “comunidad” al interior de una organización y ser capaz de identificarse con sus logros, es una pieza clave de los procesos de cambio.

Las organizaciones longevas también son tolerantes. Estas organizaciones por lo general evitan ejercer un control centralizado sobre los intentos de diversificar la organización. Cuando se estudia la historia aparece la idea de la “tolerancia”. Estas organizaciones son particularmente tolerantes con sus actividades, incluso las realizadas de manera muy cercana al límite permisible.

Las organizaciones longevas son conservadoras en materia financiera. Ellas son frugales pero no arriesgan su capital de manera gratuita. Tener dinero “fresco” les otorga flexibilidad e independencia en su accionar cotidiano. Esto les permite buscar y obtener opciones no disponibles para sus competidores.

Una vez revisadas las características de las organizaciones longevas se podría construir de una manera simplista o de “investigación de café”, 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 armoniosa con su medio ambiente, tiene un compromiso débil hacia sus empleados y de éstos hacia ella, y despilfarra recursos, consecuentemente

se podría vaticinar su fracaso y postrera desaparición.

Para cumplir con el objetivo principal del presente artículo, éste se divide en dos secciones. En la primera sección se presentan tres trabajos centrados en los aspectos propicios para mantener a una organización dentro de una larga trayectoria en el mercado: Rosabeth Moss Kanter (Kanter, 1994), James C. Collins y Jerry I. Porras (Collins y Porras, 2002) y el de James Charles Collins y Jim Collins (Collins y Collins, 2006). En la segunda sección se presenta una perspectiva desarrollada por Jagdish N. Sheth (Seth, 2007) sobre las posibles consecuencias organizacionales de afirmarse en una zona de *confort*. Es decir, aún siendo exitosas se concentran en las operaciones cotidianas de una forma rutinaria. Como corolario de este comportamiento los resultados generan —en opinión de Sheth— siete malos hábitos organizacionales.

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 (Voros, 2007). 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 (Feldstein, 1994).

Paralelamente a este contexto ambivalente, 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*” psicoló-

gica a cuestas se abría un extenso panorama para desarrollar una vasta gama de actividades.

Las necesidades impuestas por el juego establecido en sus mercados presionaban a las corporaciones estadounidenses hacia estructuras menos burocráticas (en un sentido peyorativo) y cada vez más cercanas a la visión empresarial. En todo el país, las organizaciones trataban de eliminar las capas jerárquicas innecesarias; estas acciones buscaban optimizar y dotar de cierta flexibilidad a sus armazones, como ocurría con las pequeñas organizaciones 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 (Larcker y otros, 2014).

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 (Maxwell, 2007).

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 organizaciones 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 organización 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 (Stevenson y Kaafarani, 2011).

Desde hace media docena de años, los líderes empresariales se han saturado con “cuentos” de excelencia (Aubert y Gaulejac, 1993) y demostraciones de cómo las mejores organizaciones 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 sin ninguna coincidencia con la vida cotidiana.

Los gerentes luchan con problemas todos los días y las decisiones difíciles tomadas día a día. Incluso las mejores organizaciones 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*, *Supermanager* o *Supercompany* (este último calificativo se emplea en la actualidad para guiar las decisiones de los inversionistas en la compra de acciones— ver Royden, 2011).

Por ahora, la mayoría de las compañías importantes han puesto en marcha una especie de

campana de autosuperación como parte de su programa de excelencia, 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 (2002).

La investigación de Collins y Porras (2002) 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 próspera, más 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 del paradigma correspondiente con el 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 organizaciones contratan a su personal en función de los valo-

res centrales detentados por ellas y sólo admiten como empleados a los más afines con su código axiológico (Maurino y Domenico, 2012).

Por la inflexibilidad anterior las compañías visionarias pueden parecer conservadoras ante los demás, 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*, Larreche, 2008; Díaz, 2011).

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 Huitrudo (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 su progreso.

Las compañías visionarias han llegado a donde están no tanto porque hicieran declaraciones de visión (aun cuando sí 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 no guiarse 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 (Tennant y Duarte, 2006). 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 a 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 negocios. Porque las cosas pequeñas (en opinión de Collins y Porras) son las productoras de una gran impresión y quizá transmiten señales consideradas por la competencia como poderosas. De esta forma las compañías visionarias no adoptan aleatoriamente los mecanismos o los procesos. Ellas tan sólo instalan piezas como un refuerzo de las unas con las otras, agrupadas para ejercer una fuerza colectiva tendiente a buscar sinergia y conexiones entre los procesos.

Las compañías visionarias principalmente se concentran 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)? (véase Liker y Meier, 2007).

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, aunque éste no se cons-

tituye 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 organizaciones sobresalientes. La pregunta por dilucidar es, ¿cómo una organización buena se convierte en una sobresaliente? Para responder a esta interrogante Collins y Collins (2006) 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. A este tipo de liderazgo lo etiquetan como de nivel 5 y es considerado como 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 organización 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 desarro-

lladas por la competencia (el modelo del erizo — Collins y Collins, 2006).

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 organización 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 (Tyler y Blader, 2005).

Asimismo la tecnología empleada por las organizaciones sobresalientes no es el motor central de su desarrollo. El empleo de una tecnología novedosa tan sólo sirve como un detonador primigenio de su uso. Alcanzar el nivel de sobresaliente requiere de un proceso paulatino. Aquí, Collins y Collins (2006) utilizan nuevamente una metáfora al establecer un símil entre un volante, que al darle vuelta empuja de manera casi natural hacia el proceso sobresaliente.

El eje articulador entre las dos secciones integrantes de este trabajo se origina en los discursos vistos en la primera sección, donde se habla sobre el éxito y la permanencia de las organizaciones en el mercado —local y global. Pero de manera concomitante al haber logrado su sobrevivencia en el largo plazo, eventualmente condujo a estas organizaciones a incurrir en graves errores. Estos yerros dan relevancia a la propuesta del Dr. Jagdish N. Sheth, quien señala el conjunto principal de éstos, y cuyo análisis se realizará en la siguiente sección.

La propuesta de Jagdish N. Sheth

La discusión propuesta por Sheth (2007) inicia con la pregunta ¿Por qué las buenas organizaciones se vuelven malas? Para responder a este cuestionamiento Sheth (2007) retoma un comentario basado en la opinión de un colega quien le refiere (al clásico) a Tom Peters y Robert Waterman (1984), *"In Search of excellence"*, en dicho texto se incluyeron organizaciones exitosas como Sears, Xerox, IBM y Kodak entre otras. Adicionalmente Sheth (2007) define siete malos hábitos (Figura 1) quizá provocados por un exceso de confianza en el accionar cotidiano de la organización. A continuación cada

mal hábito se analiza a partir de su definición y sus acepciones. Posteriormente se efectúa una aproximación de estos elementos hacia el ámbito organizacional.

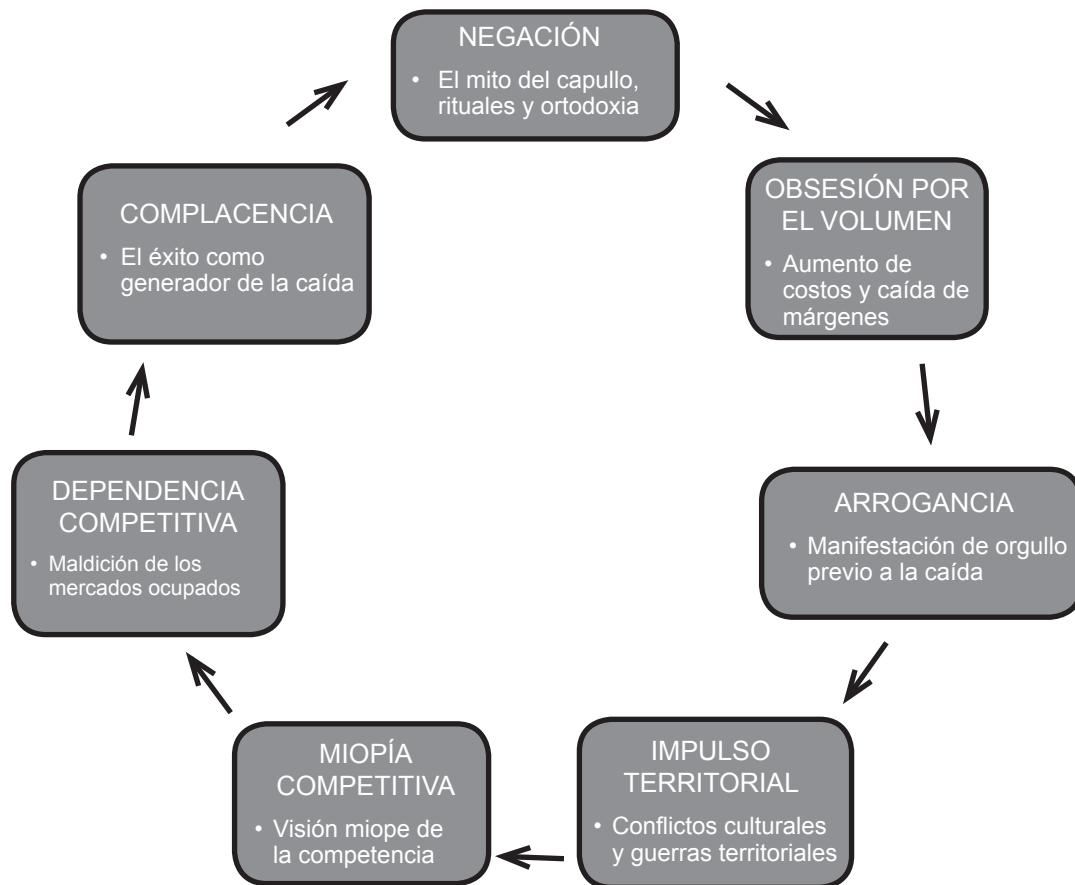
El primer mal hábito de las buenas organizaciones es la negación. Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE): “La negación. (Del lat. *negatio*, -ōnis). 1. f. Acción y efecto de negar. 2. f. Carencia o falta total de algo. 3. f. Gram. Categoría semántica a la que pertenecen ciertas voces 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 (Kay, 2010; Todd, 2011). Probablemente

Figura 1

Malos hábitos de las buenas organizaciones



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

no existe nada malo en lograr el éxito de manera fortuita.

El problema aparece cuando la compañía olvida sus orígenes desalineados y relega los 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. *arrogantia*) 1. f. Cualidad de arrogante. Arrogante. (Del ant. part. act. de arrogar; lat. *arrōgans*, -antis) 1. adj. Altanero, soberbio, 2. adj. Valiente, alentado, brioso, 3. adj. Gallardo, airoso". La arrogancia es un dimensionamiento desproporcionado de la auto-imagen, 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 (Amiryany y otros, s.f.). 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 (Díaz, 2011). Esta idea se basa 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 es 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. Perteneciente 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 organización? Esto sucede cuando alguien mas fuera de la organización 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 punto 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 uno del mercado fue el pionero del mismo o cuando el número dos alcanza al líder de forma rápida e imperceptible. Generalmente las organizaciones 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. Perteneciente 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 sólo en su propio terreno (Desouza y Awazu, s.f.), 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 elec-

trónica Sony se encuentran entre muchas de las organizaciones perjudicadas por el desmedido 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 organización, ¿es pionera de la producción en gran volumen o un fenómeno distinguido por su rápido crecimiento? A este respecto Seth (2007) advierte que 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 (principalmente de capital norteamericano) de carácter internacional, en primer término, como constructos sociales y en segundo plano como imágenes producidas por el ser humano a través de su imaginación. Consecuentemente la imagen de esta representación configurativa es independiente del objeto y funciona con respecto al *percepto*.

También dentro de este marco conceptual y objetivo pueden señalarse como causas probables de fallo en las organizaciones a un conjunto de factores, entre éstos destacan el liderazgo ejercido bajo una modalidad tradicional burocrática.

La ausencia de una preocupación fidedigna por el medio ambiente de alguna forma se transforma en un elemento obstaculizador del proceso encaminado hacia lo sustentable. Además, como causa se tiene el exceso de principios teóricos de naturaleza económica en el ejercicio cotidiano de la organización; porque le restan flexibilidad a las estructuras de la organización. De igual manera obligan a los empleados a centrarse en lograr la optimización (racionalidad instrumental) olvidándose de ellos mismos como personas.

Por otra parte, la pérdida de contacto y de cohesión con todos los públicos involucrados en la vida interna y externa de la organización. Porque de ellos dependen los vínculos posibilitadores y funcionales más relevantes para una organización, y así mantener su éxito en el largo plazo. Los públicos en función de sus características se pueden ubicar dentro de la tríada urgencia, poder y legitimidad (*stakeholders* ver Baro, 2011).

Además, 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 éstos 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.

En suma, el reto para estas organizaciones radica en efectuar un ejercicio de auto-reflexión cotidiana para determinar si efectivamente hacen las cosas bien de manera consciente o simplemente por cumplir con una rutina o un proceso. Además, como parte de esta introspección organizacional deberán aquilatar a los empleados cuyo desempeño posibilita la permanencia de la organización en el largo plazo. Asimismo captar los errores cometidos por algunos de ellos, pero

desde una óptica de aprendizaje organizacional y no con un carácter punitivo.

También es pertinente para las organizaciones internacionales reformular sus elementos culturales abandonando los discursos apologéticos o estoicos para influir en su personal mediante una serie de conductas éticas desarrolladas por los gerentes y mandos estratégicos. El ejemplo personal es superior a la mejor historia organizacional. No basta con pegar un decálogo en las paredes de la empresa, si éste se observa como una pieza de ornato. Los valores deben vivirse y esa es la nueva pieza clave para el éxito organizacional. Emprender estas acciones evita un mayor número de controles y de correctivos disciplinarios. Quizá el resultado conduzca a acuerdos, al consenso y al entendimiento entre los empleados y sus jefes. Evitando con estas acciones un comportamiento conformista conducente en el largo plazo a la desaparición de la organización.

Notas

¹ Aquí se desea agradecer los valiosos comentarios de tres dictaminadores anónimos para enriquecer el artículo. Los errores se asumen por quien suscribe este documento.

² La organización es entendida como una asociación de actores regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

³ Aquí es pertinente aclarar: El contexto en el cual se desarrolla el presente trabajo no es el mexicano, sino el ámbito internacional, en consecuencia se hace referencia en el cuerpo del texto a organizaciones de alcance global (transnacionales) de origen principalmente norteamericano y sus fallos. Además la investigación es de naturaleza descriptiva y analítica no pretende ser universalista. Tan solo expone las consecuencias de operar de manera confiada en un mundo tan dinámico como el actual.

Fuentes bibliográficas

Aubert, N. y Gaulejac, V. de (1993), *El coste de la excelencia*, Barcelona, España, Paidós.

Collins, J. C. y Collins, J. (2006), *Good to great*, EUA, Random House.

- Collins, J. C. y Porras, J. (2002), *Built to last: successful habits of visionary companies*, EUA, Harper Collins Publishers.
- Clegg, S. (1990), *Modern organizations in the post-modern World*, Londres, SAGE.
- De Geus, A. (1997), *The living Company*, Boston, Massachusetts, EUA, Longview Publishing Limited/Harvard Business School Press.
- Feldstein, M. Ed. (1994), *American Economic Policy in the 1980s*, EUA, National Bureau of Economic Research/The University of Chicago Press.
- Kanter, R. (1994), *When the giants learn to dance*, EUA, Routledge.
- Kay, J. (2010), *Obliquity. Why our goals are best achieved indirectly*, EUA, The penguin Press.
- Key, S. (2011), *One simple idea*, EUA, McGraw-Hill.
- Larreche, J.C. (2008), *The Momentum Effect. How to Ignite Exceptional Growth*, Gran Bretaña, Wharton School Publishing.
- Liker, J. y Meier, D. (2007), *Toyota Talent: Developing your people the Toyota way*, EUA, Mc.Graw-Hill.
- Maxwell, J. (2007), *Las 21 cualidades indispensables de un líder*, EUA, Nelson.
- Peters T, y Waterman R. (1984), *En busca de la excelencia*, Barcelona, España, Edit. Folio.
- Sheth, J. (2007), *The Self-destructive Habits of Good Companies*, EUA, Wharton School Publishing.
- Stevenson, J. y Kaafarani, B. (2011), *Breaking away*, EUA, McGraw-Hill.
- Tàpies, J. (2009), *Empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven*, Barcelona, España, Fundación Jesús Serra.
- Tennant, N. y Duarte, D. (2006), *Unleashing Innovation. How Whirlpool Transformed and Industry*, EUA, Jossey Bass.
- Todd, H. (2011), *The accidental creative*, EUA, Penguin.
- legiado para generar oportunidades de desarrollo personal", *E-motion. Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, núm. 1.
- Díaz, N. (2011), "[Entrevista a] John Kotter: Liderazgo para un Entorno Cambiante", *Gestión*, enero-marzo.
- Lapoujade, M. (2007), "Mito e imaginación a partir de la poética de Gastón Bachelard", *Revista de Filosofía*, núm 57, vol. 3.
- Larcker, D, Miles, S. y Tayan, B. (2014), "Seven Myths of CEO Succession", *Stanford closer look series*, Stanford University, marzo.
- Maurino, S. y Domenico, S. (2012), "Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais", (Realización de los valores personales en el ambiente organizacional (PVR): mirar las relaciones entre los individuos y la organización más allá de los valores personales), *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 13, núm. 3.
- Rivera, H. (2012), "Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos", *Cuadernos de Administración*, vol. 28, núm. 47, enero-junio.
- Tyler, R. y Blader, S (2005), "Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings", *Academy of Management*, vol. 48, núm. 6, diciembre.
- Voros, J. (2007), "Towards an 'Integral' View of Entrepreneurship", *Journal of Futures Studies*, núm 2, vol. 12, noviembre.

Otras fuentes

Publicaciones periódicas

- Baro, M. (2011), "Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones", *Mediaciones Sociales*, núm. 9.
- Carmona, E., y Huitrado, J. (2013), "La resolución de problemas en matemáticas: un medio privi-
- Amiryany, N., Huysman, M., Man, A. de, y Clodt, M. (s.f.), "Organizational Learning through Knowledge Acquisitions", *Working Paper*, en <http://www.feweb.vu.nl/olkc2009/Papers/1BNimaAmiryany.pdf>, visitada el 8 de junio de 2014.
- Desouza, J. y Awazu, Y. (s.f.), "The Missing Capabilities of Knowledge Management: Segmentation and Destruction", *Working Paper*, en http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/desouza__awazu.pdf, visitada el 8 de junio de 2014.

César Medina Salgado

Diccionario de la Real Academia Española, (2014),
DRAE en <http://www.rae.es/>, visitada el 2 de mayo del 2014.

Royden, J. (2011), "Top 10 Super Companies", en <http://www.cabot.net/Issues/CWA/Archives/2011/09/10-Super-Companies.aspx>, visitada el 5 de mayo de 2014.

http://www.misfinanzasenlinea.com/documents/resumenlibro_las_organizaciones_que_perduraran.pdf, visitado el 6 de junio de 2014.