

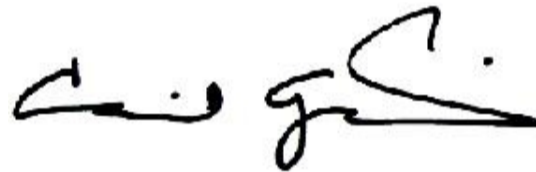
¿Por qué caen los Poderosos?

Invitado a una cumbre de líderes estadounidenses para discutir acerca del futuro del país y de su eventual caída, Jim Collins - autor de *Empresas que Perduran* y *Empresas que Sobresalen*, y reconocido gurú en el mundo de la gerencia y las empresas - se propone llevar esta reflexión a los negocios. Sin pretender que esta indagación tenga la misma envergadura que las que le dieron origen a sus dos libros anteriores, Collins aplica la misma metodología sistemática y rigurosa para tratar de entender por qué algunas compañías y sus líderes, otrora poderosos, caen hasta el fondo del abismo.

Fiel a su inclinación por el modelaje de procesos en etapas y por la identificación de factores de éxito y de fracaso, Collins caracteriza en cinco los estadios por los que pasa una organización camino al colapso. El primero lo llama 'los escombros del éxito' y tiene que con el hecho de que muchas malas decisiones pasan inadvertidas en empresas que aún gozan de la inercia producida por las buenas que se tomaron en épocas anteriores. Así, el impulso derivado de los aciertos del pasado junto con la arrogancia de quienes quizás fueron sus artífices se combinan desafortunadamente en la convicción de que lo que se hace hoy está produciendo resultados igual de exitosos. En la segunda fase los aún poderosos entran en 'la búsqueda indisciplinada de más', producto de las dificultades que se comienzan a avizorar. Esto los lleva a hacer apuestas riesgosas e incongruentes, en parte por el sentido de autosuficiencia que resulta de haber llegado a ser grandes en primer lugar, en parte por el apremio de querer volver de un solo tajo a ese pedestal en el que se empiezan a tambalear. La tercera etapa es quizás la más característica del comportamiento general de las personas cuando los problemas les golpean en la cara: 'la negación del riesgo y del peligro'. A cambio de tomar el toro por los cachos reconociendo, para empezar, que se está en dificultades, los poderosos que caen encuentran rápidamente explicaciones para el sol que ya no se puede tapar con las manos y se dedican a encontrar culpables, especialmente a aquellos que escapan al

control de la organización: el entorno, las políticas del gobierno, las prácticas de negocio de la competencia, en fin. Como es lógico, la situación no mejora y cuando ya el peligro y las dificultades se generalizan y están a la vista de todos, se entra en el estadio que Collins llama 'agarrarse de lo que sea para salvarse'. En esta cuarta etapa se buscan soluciones mágicas que resuelvan los problemas, pero se busca desafortunadamente en donde no se debe: en un nuevo líder de afuera, carismático y 'visionario', en una estrategia desafiante pero no suficientemente validada, en un cambio radical en la organización, en un éxito de mercado, fórmulas todas ellas ya suficientemente conocidas, pero no precisamente por su efectividad. La 'capitulación hacia la irrelevancia o hacia la muerte' son la última fase, en donde el que fuera poderoso hace el tránsito hacia la insignificancia, o simplemente desaparece.

¿Puede salirse de esta espiral suicida? Collins afirma que sí, siempre y cuando se tenga el coraje de enfrentar las dificultades con la disciplina que caracteriza a las empresas que sobresalen, identificando en qué pueden ser realmente los mejores, cómo pueden obtener los mejores ingresos y qué es lo que realmente los apasiona. ¿Indicaciones verdaderamente estratégicas para un mejor liderazgo en el desarrollo de los negocios o promoción de una ética protestante (cuáquera) en la gerencia y el trabajo? Averígüelo Vargas!



Bogotá DC, Noviembre 26 de 2009