



Por qué fracasan los ejecutivos inteligentes

Y qué podemos aprender de sus errores

por Sydney Finkelstein



RESUMEN EJECUTIVO

Cuando se culpa al gerente de haber sido la causa del fracaso de la compañía, se suele dar un sinnúmero de explicaciones, desde que aquel es estúpido hasta que no contaba con los recursos necesarios.

Sin embargo, este tipo de explicaciones no basta para dar cuenta de ciertas interrogantes, como: ¿por qué líderes que fueron exitosos toda su vida comienzan a fracasar? ¿Por qué los líderes hacen a veces cosas totalmente irracionales? o ¿por qué ignoran las evidencias de que los planes implementados no están funcionando?

En este texto, el autor nos brinda los resultados de una investigación exhaustiva sobre diversos casos en los que el gerente de la compañía ha sido la causa del fracaso. Entre los temas tratados están: cuándo fallan los gerentes y por qué fallan.

Cuándo fracasan los ejecutivos

Es una situación muy común: una compañía se destaca de las demás; los analistas se enamoran de ella; los medios entran en frenesí; las acciones se elevan a la estratosfera; y, los empleados, accionistas, proveedores y clientes alaban a la compañía. Sin embargo, dos años después, la compañía está quemada, las acciones no valen nada y los directores reciben todas las críticas o están siendo acusados legalmente. Todo el mundo (periodistas, empleados, gurús gerenciales, gerentes, inversionistas y el público en general) tiene su opinión acerca de por qué suceden este tipo de cosas. Por lo general se alega que los gerentes:

1. Eran estúpidos.
2. No podían saber lo que venía.
3. No fueron capaces de llevar a cabo el plan.
4. No se esforzaron lo suficiente.
5. Carecían del don de liderazgo.
6. No contaban con los recursos necesarios.

Sin embargo, este tipo de explicaciones son insuficientes porque no toman en cuenta las causas esenciales de los fracasos comerciales ni responden a ciertas preguntas como:

1. Una vez que un negocio ha dado un paso en falso, ¿por qué los líderes suelen empeorar el problema en vez de arreglarlo?

2. ¿Por qué líderes que fueron exitosos toda su vida comienzan a fracasar?
3. ¿Por qué los líderes hacen a veces cosas totalmente irracionales?
4. ¿Por qué ignoran las evidencias de que los planes implementados no están funcionando?
5. ¿Por qué las organizaciones caen en la misma trampa una y otra vez?
6. ¿Por qué las ayudas son rechazadas precisamente cuando más se necesitan?
7. ¿Cómo pueden hacer las juntas directivas para ver lo que está pasando?
8. ¿Qué pueden hacer los líderes de antemano para evitar los errores corporativos?

Muchas empresas que no tienen nada en común suelen fracasar por razones parecidas:

Creación de nuevas empresas

Hay muchos factores que hacen de la creación de nuevas empresas un asunto riesgoso, entre estas: el problema “principal-principal”, los peligros de la escala y la gerencia. Aunque Adam Smith señaló que la separación de la propiedad (principal) y el control (la agencia) era peligrosa en las corporaciones modernas, ciertos estudios demuestran que, cuando la brecha es mínima, las iniciativas y las estrategias para reducir el valor se incrementan. Cuando las preferencias de ejecutivos y propietarios carecen de control alguno, se le deja de prestar atención a la creación de valor. Este es un fenómeno que se puede dar incluso en compañías bien establecidas.

Recientemente, un gran número de nuevas compañías (sobre todo minoristas “en línea”) se han hecho dependientes de la escala para triunfar, lo que las ha llevado a gastar con creces en nuevas marcas y nombres con el fin de captar una mayor porción del mercado. Sin embargo, esta estrategia supone ciertos problemas:

1. No funciona si no se cuenta con un gran capital.
2. Puede fracasar aún con capital: cuando la demanda es menor que los costos de implementación.
3. Atrae la atención de la competencia, interesada también en las grandes posibilidades de crear riqueza.
4. Tanto la competencia como la capacidad de la compañía

para ofrecer un producto pueden cambiar al momento de entrar en un mercado.

Finalmente, aunque todas las empresas dependen continuamente de su gerencia, hay dos puntos críticos que siempre emergen cuando se trata de nuevas empresas:

1. Los directores y ejecutivos de una nueva empresa suelen promoverla agresivamente para ganar territorio en el mercado; sin embargo, cuando comienzan a creerse ellos mismos sus exageraciones, empiezan a enviar señales de debilidad, que, por una parte, ponen en alerta a la competencia; y, por la otra, vuelven complacientes a los empleados.

2. Los directores y ejecutivos suelen cometer el “error de atribución” y tienden a sobreestimar la calidad de su talento gerencial. Los gerentes estrellas y los “equipos soñados” no deben sustituir lo básico: un modelo de negocios lógico, atención al cliente, desarrollo de capacidades y una estrategia competitiva eficiente.

Cambio e innovación

No saber lidiar con el cambio y la innovación puede ser un error costoso. A veces, las compañías están en lugares en los que las necesidades de los clientes cambian drásticamente y, sin embargo, no son capaces de ofrecer lo que se les pide. La rigidez de las compañías tiene varias razones:

1. Historia y cultura: para entender una compañía es preciso entender su historia y cultura. Por ejemplo, desde un punto de vista cultural, Motorola está centrada en la ingeniería de sus productos, dejando en segundo plano al mercado y los clientes. Esta cultura ha sido tan fuerte y exitosa, que es terriblemente resistente al cambio.

2. Inercia: algunos ejecutivos senior desarrollan y se apegan a manuales de procedimiento que favorecen la certeza, la estabilidad y el conformismo, a pesar de que el mundo esté cambiando y sea hora de aprovechar nuevas oportunidades.

3. Incentivos peligrosos y microgerencia: a veces son un gran obstáculo para el éxito.

Fusiones y adquisiciones

Las fusiones y las adquisiciones son una práctica muy común en el mundo de los negocios, y que produce miles de millones de dólares al año. Y aunque de 50% a 75% de las fusiones y adquisiciones fracasan, las compañías continúan favoreciendo este tipo de iniciativas, con 82% de los gerentes de fusiones o adquisiciones fallidas creyendo que el negocio era bueno. Así pues, la mayoría de las compañías no son capaces de superar ni sus egos ni las probabilidades. Por otra parte, muchas compañías, temerosas de lo que puedan encontrar, aplican una política de “no pregunte ni hable”, y nunca investigan qué fue lo que salió mal.

Es difícil llevar a cabo una adquisición:

1. Sinergias: no todas las sinergias son iguales. Cuando el

potencial para una sinergia es significativo, el reto es muy complejo.

2. Tiempo: las sinergias más difíciles de llevar a cabo suponen mucho tiempo. Así pues, los costos ahorrados a largo plazo no son iguales a los costos ahorrados a corto plazo.

3. Costos: las sinergias no son gratis; estas cuestan dos o tres veces los beneficios anuales producidos por las mismas.

4. Las sinergias pueden ser contraproducentes: por ejemplo, la sinergia entre Sony y Columbia Pictures nunca progresó porque ninguna de las dos quería comprometer la integridad de su producto.

Por otra parte, las adquisiciones se deben llevar a cabo cuando impulsan la estrategia general de la compañía de un modo atractivo, y cuando la combinación de bienes crea más valor del que destruye. Así pues, las compañías deben determinar si una adquisición tiene sentido en términos de importancia y propósito. Esto ayudará a motivar a la gente y servirá de faro en los inevitables momentos de confusión típicos de las adquisiciones. En este sentido, es importante contar con una buena estrategia de marketing y publicidad.

Las fusiones suelen fracasar cuando se detiene la integración. Una vez que el negocio se cierra, las compañías deben lidiar con los obstáculos previsibles (diferencias de salarios, estilo gerencial, jerarquía y gerencia financiera) y con las vulnerabilidades abiertas por el negocio mismo. En este sentido, es importante contar con un plan detallado.

Nueva presión competitiva

Los errores estratégicos se pueden reducir a:

1. Una idea errónea producto de una mala interpretación del panorama competitivo.
2. Una mala administración de dicha idea.

Las ideas se administran mal porque las personas tienden a evitar la incertidumbre; así pues, se encierran en su mundo personal cuando los demás están haciendo justamente lo contrario. Por otra parte, el análisis estratégico debe tomar en cuenta al estratega, porque cuando la gente toma decisiones, lo hace desde su propia experiencia, valores y personalidad.

Por qué fracasan los ejecutivos

Cuando una estrategia sale mal, y quien concibió la estrategia continúa, sin embargo, haciendo las cosas mal, la junta directiva suele despedir inmediatamente al culpable. Pero esto no es siempre una solución. Es preciso hacer un diagnóstico más profundo de la situación.

Cualquier fracaso de las operaciones ejecutivas es más un síntoma que una causa. La verdadera causa del fracaso en las operaciones es una percepción errada de la realidad por parte de los ejecutivos. Por lo general, los ejecutivos no logran ver los límites lógicos y naturales de un proyecto que parece

correcto. Así pues, se terminan concentrando en un único principio o modelo, dejando de lado los demás, tratando de llevar a cabo una estrategia imposible o adoptando un criterio de validez errado.

A pesar de que comúnmente se cree que concentrar los recursos en unas cuantas capacidades fundamentales puede desatar una gran demanda, hay ciertos problemas en este sentido:

1. Los gerentes creen que lo que funcionó en el pasado funcionará en el futuro.
2. La compañía se dedica a un área que requiere de una aproximación distinta de la que se ha utilizado antes.
3. Los gerentes tienen una idea errada de sus habilidades en relación con la competencia.
4. Los gerentes no se dan cuenta de los atributos que hacen exitoso a un negocio.

Cuando los ejecutivos no pueden cambiar de mentalidad, tienen una idea limitada de lo que quiere el cliente. A veces, tratan de entrar en una cultura en particular sin conocer las reglas tácitas. O, a veces, propician una rápida expansión a expensas de la rentabilidad.

Para evitar las malas interpretaciones, los ejecutivos deben cuestionarlo todo, sobre todo lo que parece más evidente. Más aún, después de verificar sus interpretaciones, deben determinar cuánto tiempo continuarán siendo válidas sus percepciones. El éxito sostenido depende de saber qué factores cambiarán y cuáles permanecerán. Esto supone.

1. Tomar en cuenta que pueden tener lugar eventos indeseables.
2. Distinguir entre los proyectos que requieren de reingeniería y aquellos que requieren de innovación.
3. Asegurarse de que una estrategia que tiene sentido a gran escala, funcionará a pequeña escala.
4. Concentrarse en la competencia que cuenta; sobre todo en la nueva competencia.
5. Considerar las posibilidades de que nuestra industria se transforme o se vuelva irrelevante.

Pero la gran interrogante es por qué se le da rienda suelta a las malas interpretaciones a pesar de su poder destructor. La respuesta está en las políticas internas que alientan este tipo de interpretaciones erradas. Por ejemplo, a veces existe la voluntad de crear y propagar una cultura que no reaccione ante los errores de los ejecutivos. Este es el tipo de cultura que prevalece en las compañías consideradas como las mejores. Algunas de las actitudes típicas en este tipo de compañías son:

1. “Míranos y aprende cómo se hace; nosotros sabemos lo que hacemos porque somos mejores que tú. Punto”.
2. “No necesitamos que los clientes nos enseñen a dirigir nuestro negocio”.

3. “Tenemos una actitud positiva; así que, nada de comentarios negativos, por favor. Contarles a los demás sobre nuestros problemas empeorará las cosas. Sólo admitimos la perfección”.

4. “Cuando algo negativo sucede, no es nuestra culpa”.

Lo que hace que sea imposible escapar de este tipo de actitudes es un espíritu de equipo demasiado agresivo. Esto impide el disenso; pero no porque la gente tenga miedo de expresar ideas originales, sino porque estas nunca surgen en dicho clima. La visión de la compañía es inamovible. Los empleados son absolutamente leales a la marca, y no aceptan que los clientes les den sugerencias. La fuerza de ventas se rehúsa a recibir respuestas negativas. Y los gerentes mantienen todo funcionando de maravilla, y tomando en cuenta sólo los criterios internos de validación.

Pero este tipo de compañías no es un modelo a copiar. Para contrabalancear el excesivo espíritu de equipo, es preciso contar con “promotores” internos que impulsen las estrategias y tecnologías introducidas por la competencia. Asimismo, alguien debe supervisar los pasos en falso de la competencia y asegurarse de que la compañía no cometa los mismos errores. Es importante crear asociaciones que promuevan el desarrollo de nuevas ideas y prácticas. Por otra parte, es importante la evaluación por parte de expertos externos.

Pero también es importante balancear el concepto de “excelencia” y la actitud positiva de la compañía. Así pues, los ejecutivos deben asegurarse de que el valor que ofrece la compañía es el valor que quieren los clientes. Además, cada ejecutivo debe responsabilizarse por los mejores clientes. Por otra parte, los empleados que encuentren problemas en los procedimientos de la compañía deben ser recompensados.

Finalmente, es preciso ocuparse del perfeccionismo y de las relaciones públicas de la compañía. Los ejecutivos deben dar el ejemplo al admitir los errores y aprender de los mismos. Se puede, por ejemplo, implementar la práctica de publicar el “error del mes”. Finalmente, es importante mantener el departamento de relaciones públicas alejado de la planificación y de la toma de decisiones. En vez de pensar en controlar los errores, se debe pensar en evitar los mismos.

Pero a pesar de que este tipo de políticas sean aplicadas en la organización, es posible que se presenten otros problemas:

1. Pérdida o destrucción de información.
2. Falta de canales de comunicación.
3. Falta de motivación para enviar información a quien la necesita.
4. Una excesiva supervisión que evita la adopción de políticas nuevas (a veces necesarias).
5. Una cultura que desdeña la creación de los procedimientos correctos para manejar información.

Las interpretaciones erradas de la realidad y los malos procedimientos son la receta perfecta para crear grandes problemas.

Pero se necesita de alguien que sea capaz de crear dicha receta. Alguien con unas cualidades muy especiales: los siete hábitos de la gente poco exitosa:

1. No reconocer las verdaderas amenazas de la competencia.
2. Tomar decisiones que satisfacen nuestra personalidad en vez de las necesidades de la compañía.
3. Creer que se tienen todas las respuestas y supervisar todo.
4. Eliminar a cualquiera que no esté 100% a favor.
5. En vez de crear valor, aparentar que se crea valor.
6. Subestimar los grandes obstáculos.
7. Confiar en las estrategias y tácticas que funcionaron en el pasado.

Prevención de problemas

Ocasionalmente, los ejecutivos complican las estrategias y procedimientos para darle legitimidad a prácticas dudosas. Para evitar este tipo de complicaciones, es importante formular las siguientes interrogantes:

1. ¿La estructura organizacional es demasiado compleja?
2. ¿La estrategia es demasiado compleja para un problema tan sencillo?
3. ¿Los procedimientos de contabilidad son demasiado complicados o poco transparentes?
4. ¿Se está utilizando terminología extraña?

Las compañías que están perdiendo rápidamente el control, hacen que los ejecutivos se sientan abrumados y cometan

errores costosos. Este síntoma puede ser identificado con sólo determinar si el tren gerencial está preparado para manejar el cambio:

1. ¿Hay detalles que ha sido pasados por alto por la gerencia?
2. ¿La compañía es tan exitosa que ya no toma en cuenta lo que debe seguir siendo exitoso?
3. ¿La salida no planificada de ciertos gerentes supone mayores problemas?

Un CEO distraído es también señal de problemas:

1. ¿Hay dudas sobre el talento o las credenciales del CEO?
2. ¿El CEO está demasiado preocupado en asuntos que no necesariamente benefician a la compañía?
3. ¿Los líderes son tan ambiciosos y están tan interesados en el dinero, que están mostrando un comportamiento reprochable?

Una excesiva publicidad puede estar enmascarando problemas que, si fueran conocidos, llevarían a inversionistas y gerentes a tomar decisiones diferentes: ¿Es posible que el entusiasmo alrededor de un nuevo producto, adquisición o fusión no sea más que rumores?

Finalmente, el mejor indicador de que los gerentes o ejecutivos cometerán errores es la personalidad de los mismos. No es sencillo confiar en alguien demasiado agresivo o confiado.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

Título original: Why Smart Executives Fail

Editorial: Portfolio

Publicado el: mayo de 2003

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=348>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.