

Transformando Organizaciones

TRANSFORMACIÓN
Y POTENCIAL ORGANIZACIONAL

Sitúa

Antonio I. Talamás Zamora Francisco J. Talamás Zamora

© Derechos reservados

2019 Antonio Isaac Talamás Zamora y Francisco Javier Talamás Zamora

Publicado por:

Sistema Sitúa S.A. de C.V. Calle Guayaquil 2425, Colonia Providencia 44630,
Guadalajara Jalisco, México

Tel 52(33)38174003, 52(33)36101386

www.situa.com.mx

Primera edición, marzo 2019 2,000 ejemplares.

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita del autor, la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio o proceso, incluso el fotocopiado o escaneado digital.

Impresión: Impre-Jal S.A. de C.V.

AGRADECIMIENTOS	5
PRÓLOGO	6
INTRODUCCIÓN	9
¿CÓMO SABES QUE REALMENTE NO ESTÁS EQUIVOCADO? (RAY DALIO)	9
PRIMERA PARTE	13
RETOS ORGANIZACIONALES	13
CAPÍTULO I	14
NO EXISTE UNA CLARA CONCIENCIA DE VISIÓN ORGANIZACIONAL	14
CAPÍTULO II	18
NO HAY UNA MISIÓN BIEN DEFINIDA A MEDIANO Y LARGO PLAZO	18
CAPÍTULO III	22
UNA DÉBIL CULTURA INTERNA	22
CAPÍTULO IV	27
EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN EXPONENCIAL Y DIGITAL	27
CAPÍTULO V	32
¿CÓMO DEBERÍA SER UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA?	32
SEGUNDA PARTE	36
LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	36
CAPÍTULO VI	37
EL VALOR MÁS IMPORTANTE DE UNA ORGANIZACIÓN: LAS PERSONAS	37
CAPÍTULO VII	42
TERCERA PARTE	47
LAS CLASES DE ORGANIZACIONES	47
CAPÍTULO VIII	48
LAS ORGANIZACIONES NACIENTES	48
CAPÍTULO IX	52
LAS ORGANIZACIONES EN CRECIMIENTO	52
CAPÍTULO X	55
LAS ORGANIZACIONES MADURAS O EN EXCELENCIA	55

CAPÍTULO XI	58
LAS ORGANIZACIONES ESTABLES	58
CAPÍTULO XII	61
LAS ORGANIZACIONES EN PROCESO DE MUERTE	61
CONCLUSIÓN	63
FUENTES	66

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que nos han acompañado a lo largo de este caminar. Reconocemos la confianza que nos han manifestado clientes como Tierra y Armonía, Volkswagen Lizen, Grupo Financiero Mega, Cooperativo Hayex, Divemex, Grupo Vanguardia, Lorsa, Radec, Reaco, Grupo Piagui, Centrifugados Mexicanos, Apotex, Insar Desarrollos Inmobiliarios, Legionarios de Cristo territorios de Brasil, España, Estados Unidos, México, Guadalajara y Monterrey, Kantek, Treceavo Plano, Global Gas, Combu-Ex-press, Notaría 51, Grupo Guía, Gas Imperial, Secopsa, Ekia, Megon Comunicaciones, Esfera CC y Punta Mita Expedition y Reacción, Grupo Gea, ICYF, Red de Colegios Semper Altius y Ezetera.com

Quiero agradecer también, de manera especial, a mi entrañable amigo Guillermo Romo, por la gran confianza que ha depositado en nosotros al haber sido nuestro primer cliente y tener su apoyo incondicional.

Del mismo modo quiero hacer mención a mis queridos tíos Chess y Chuco; a sus hijos Juan José, Carlos y Pablo Errejón, por su apoyo y recomendaciones incondicionales.

Agradezco a los Padres Tomás Guerrero, LC y Benjamín Clariond, LC, por su escucha y sabios consejos, y también al Dr. Ichak Adizes, quien fue mi mentor por varios años.

Por último, y principalmente, agradezco a Dios, a mis padres y mis hermanos, a mis hijos; a mis suegros y mis cuñados, y en especial a quien ha sido, es y seguirá siendo una de las inspiraciones más grandes de mi vida: mi esposa Rocío.

Antonio I. Talamás Zamora Fundador y CEO de SITÚA

PRÓLOGO

El mundo está cambiando más rápido que las empresas, los gobiernos y nuestros modelos educativos. Las organizaciones se están adaptando a lo que el Foro Económico Mundial llama la Cuarta Revolución Industrial, es decir, avances tecnológicos en diversas disciplinas que están provocando una transformación en las organizaciones, creando nuevos puestos de trabajo y eliminando antiguas funciones.

Siendo muy joven, asumí una enorme responsabilidad en una empresa con más de 150 años funcionando, y que auguraba un enorme futuro. El tiempo me ha permitido aprender lo complejo que es hacer un equipo con las ambiciones, los ideales y los sueños de quien lo dirige.

Apostar en grande y al futuro implica equivocarse, cometer errores muy costosos y, desgraciadamente, equivocarse con las personas indicadas, sin los sueños necesarios. Los grandes éxitos y fracasos me han hecho aprender y crecer; sin embargo, algo que se convirtió en un parteaguas en mi formación como directivo, fue conocer este sistema a través de mi entrañable amigo Antonio Talamás, fundador de SITÚA.

Cada año, durante la semana que se celebra en Davos, Suiza, la reunión del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), su presidente, Klaus Schwab, nos presenta los escenarios futuros en el mundo: en 2016 nos hablaba sobre el futuro del empleo y las competencias. Ahí nos explicaba las capacidades futuras que exigiría el mercado en la siguiente década.

Pensamiento crítico, manejo de personas, creatividad, coordinación con los demás, flexibilidad cognitiva, son algunas de las habilidades que se van a requerir para tener una empresa competitiva ante los retos del futuro.

Las exigencias a las organizaciones implican una transformación cultural, y ése es uno de los retos que se planteó SITÚA cuando decidió ser

pionero de esta metodología en Jalisco. El capítulo tercero de Transformando Organizaciones nos presenta el caso de Lehman Brothers, y atinadamente nos dice que uno de los factores que llevaron a esta institución financiera de 150 años a la mayor bancarrota en la historia de Estados Unidos, fue la cultura interna: una cultura organizacional disfuncional en donde la toma de decisiones se centró en unos pocos y las injusticias que se cometían por parte de los mandos mayores.

Me parece que uno de los problemas que enfrentan las empresas en México es la ausencia de una visión a largo plazo; se concentran demasiado en el día a día. En palabras de Jim Collins, las empresas visionarias se fijan metan grandes y audaces, a las que denomina MEGAS, como mecanismos que estimulan el progreso. En las empresas hay que entender el momento, comprometer a la gente con el futuro.

En Transformando Organizaciones se refleja la experiencia de Talamás, sobre todo en los casos donde ha detectado la ausencia de una planeación estratégica, y nos habla de la importancia de la visión en la organización en el Capítulo Segundo, lleno de historias —tan aterradoras como actuales— de cómo grandes empresas han perdido el rumbo por la falta de planeación pero, sobre todo, porque dejaron de cuestionarse.

Este libro tiene como objetivo enfatizar y poner en el centro a las personas; es fundamental entender que todos somos únicos y diferentes, que tenemos ideas propias y metas muy personales; que aceptar nuestras diferencias nos convierte en una organización más diversa, con más posibilidades de éxito; una comunidad más fuerte para enfrentar los retos e identificar las oportunidades.

El lector podrá descubrir en estas entretenidas páginas que la innovación constante es un elemento fundamental, y cómo lograr que nuestras organizaciones nunca dejen de innovar, incluso cuando él o los fundadores ya no estén presentes.

Éste es uno de los grandes retos que los emprendedores tenemos: lograr que nunca dependan de nosotros únicamente nuestras compañías, que sean independientes y que tengan vida y personalidad propia, que siempre lleguen las mejores ideas sin importar de dónde vengan, pero que nunca dejemos de pensar en innovar, en planear eso que fortalece a las empresas: la visión, la claridad; pero para esto deben existir algunos elementos muy importantes como la confianza en el equipo, el respeto a todos y cada uno de los colaboradores para generar un ambiente armónico, donde la gente se sienta en un espacio seguro. Eso es lo que desencadena que fluyan las ideas, que se implementen los mejores procesos y lo más importante de nuestras organizaciones que es el talento, la gente como nuestro valioso recurso humano, permitiendo generar una cultura única y sólida.

Una organización verdaderamente próspera y madura es aquella en la que cada individuo se siente importante, tomado en cuenta; es respetado y es capaz de vivir una vida plena y con aspiraciones.

Celebro la generosidad de SITÚA al plasmar en un libro el conocimiento que ha adquirido durante los últimos 12 años, pero sobre todo me da gusto porque su fundador, Antonio Talamás, es uno de los seres humanos que al momento de conocerlo genera una extraordinaria empatía. La vida cobra sentido por los seres humanos que queremos, por aquellas personas que nos obsequian una parte de ellos, por la admiración que han provocado en nosotros, por la generosidad de la cabeza y el corazón que tienen con nosotros: eso es Antonio.

Transformando Organizaciones será una útil herramienta, pero también permitirá conocer a su autor.

Lic. Guillermo Romo Presidente de grupo financiero Mega

INTRODUCCIÓN

¿CÓMO SABES QUE REALMENTE NO ESTÁS EQUIVOCADO? (RAY DALIO)

Ray Dalio, fundador de la firma de inversión Bridgewater Associates (uno de los fondos de cobertura más grandes del mundo) se hace y lanza constantemente esta pregunta a su equipo antes de tomar una decisión trascendental en su empresa:

«¿Cómo sé que realmente no estoy equivocado?»

Aprendió a hacer esto en 1984, después de experimentar uno de los mayores fracasos que le llevó casi a la quiebra y tener que pedir prestado a sus padres 4 mil dólares para sobrevivir con su familia por un tiempo. Esa fue una tremenda humillación para un joven empresario de 34 años que meses antes había sido invitado al Congreso de la Unión Americana para dar su opinión sobre el papel de Estados Unidos en la economía mundial. Una de las mentes financieras con mayor futuro se encontraba al borde de perderlo todo, pero, ¿por qué pasó esto?

Él mismo comenta en su TED Talks “Cómo construir una compañía en donde las mejores ideas ganen” (publicada el 6 de septiembre de 2017), que su orgullo le llevó a crear sus propias ideas sin tomar realmente en cuenta la situación que le rodeaba. Desde que tenía 12 años compró sus primeras acciones: una compañía de aviación que en ese entonces ofrecía sus acciones en menos de 5 dólares; ello representó para aquel niño una gran oportunidad. Su gran criterio fue comprar muchas porque valían poco. Cuenta que tuvo suerte, más que nada porque el precio de sus acciones se triplicaron al poco tiempo. Eso le dio confianza para invertir más y crecer en experiencia.

Estudió en la Universidad de Harvard y al finalizar decidió comenzar con su propia empresa de fondo de inversión. Con el tiempo fue ganando fuerza. A inicios de los ochenta contaba con una cartera grande de clientes y un buen número de empleados. Todo parecía muy bien y, sin embargo, las cosas dieron un cambio de rumbo inesperado en 1982. Ese año se presentó el problema de incumplimiento de pagos de deuda por parte de países emergentes a los Estados Unidos. Dalio “predijo” ante algunos miembros del Congreso Americano y medios de comunicación que vendría una tremenda crisis financiera para EU por esa situación, y que lo más seguro era que Wall Street comenzara a perder grandes sumas económicas. Lo que pasó fue totalmente lo opuesto a lo que “el experto” había esperado: la Bolsa ganó más y él perdió a casi todos sus clientes por equivocar la dirección de sus inversiones. Las consecuencias económicas fueron terriblemente negativas para él y su organización. No sólo tuvo que despedir a sus empleados y había perdido dinero propio y de clientes, sino que además estaba humillado a nivel nacional. El “experto” que había hablado con tanta seguridad meses atrás ante el Congreso y otros medios, ahora se encontraba en la ruina y con una tremenda falta de credibilidad.

¿Qué ocurrió? Él señala que el exceso de confianza en su análisis personal y éxitos del pasado le llevaron a confiarse. En esa época era una especie de “dios” en su organización. Las decisiones importantes eran tomadas por él, con muy poco espacio para consultar a sus colaboradores y otras personas, dado que hasta ese momento él había sido el “experto” que los había llevado a las cumbres del éxito.

Aprendió la dolorosa lección: creó un proceso de consulta y toma de decisiones dentro de su organización con base en algoritmos para generar un sistema más objetivo —y menos personalizado y emocional— a la hora de decidir y ejecutar. Los análisis de cuestiones importantes se hacen por varias personas de diferentes perspectivas de edad, experiencias y posiciones en la organización, y se estudia cada aportación por el peso de la misma, por encima de la experiencia y la posición del individuo dentro de

la empresa. Lo importante es descubrir quién está en lo correcto, y para ello el algoritmo, con ayuda de la tecnología, arroja resultados más objetivos. En la actualidad Dalio es uno de los hombres más ricos del mundo y su empresa es uno de los fondos de inversión más grandes y confiables del planeta.

Ahora bien, es momento de hacernos la misma pregunta: ¿Cómo sabes que tú y tu organización no están equivocados, o en camino de tomar decisiones equivocadas?

Las instituciones siempre han tenido que experimentar cambios, pero nunca antes a la velocidad que enfrentamos hoy. Hay sectores enteros que han dado un giro radical en cuestión de años, si no es que en algunos meses. El caso de los teléfonos es un ejemplo: hasta hace menos de tres décadas, si necesitabas hacer una llamada era necesario buscar un teléfono fijo. Esa industria estuvo estable por varias décadas, y en realidad no tenía grandes transformaciones, pero la historia cambió hace pocos años. Hoy los teléfonos fijos son utilizados para líneas de internet más que para hacer llamadas. Un teléfono celular hoy en día sirve tanto para tomar fotografías como de GPS, agenda, gestor de correo electrónico, etc. Y no simplemente para hacer llamadas. ¿Quién podría haber previsto el futuro de la industria telefónica en menos de una década como lo vemos en la actualidad? ¿Cómo saber si tu organización tendrá garantizados el éxito y la supervivencia en los siguientes años? ¿Cómo saber si tu empresa está trabajando de la manera más eficaz y eficientemente posible?

Los retos actuales exigen de las organizaciones el constante autoanálisis y la adaptación al nuevo medio ambiente económico y empresarial generado por el cambio. El objetivo de este libro consiste en presentar las principales dificultades y riesgos por las cuales atraviesan las organizaciones en la actualidad; señalar las áreas de oportunidad para adaptación y crecimiento. Todo esto se logra con base en una metodología

probada, obteniendo resultados medibles, observables y verificables, que tengan como objetivo último transformar la cultura organizacional por medio de la participación consciente y activa de todos de sus miembros y, de esa forma, operar de manera eficaz y eficiente. Una metodología que pone a la persona en el centro de la organización y que, como fruto de esa transformación que propone, logre alcanzar los objetivos y erradicar los conflictos internos que hacen que se pierda la fuerza y el enfoque para servir mejor al cliente.

PRIMERA PARTE

RETOS ORGANIZACIONALES

¿Por qué muchas organizaciones pierden enfoque y desaparecen?

CAPÍTULO I

NO EXISTE UNA CLARA CONCIENCIA DE VISIÓN ORGANIZACIONAL

En 1995 el periodista americano Robert X. Cringely realizó un documental titulado *The Triumph of the Nerds: The Rise of Accidental Empires* (*El triunfo de los Nerds: el nacimiento de imperios accidentales*), en donde se entrevistaba a más de 40 personalidades que habían hecho una gran contribución en el mundo de la informática, y entre ellos se encontraba Steve Jobs.

Durante la entrevista, Cringely lanzó una pregunta algo incómoda a Jobs: ¿En que fallaba Apple en esa época? En el transcurso de 1995 Apple se encontraba a punto de la quiebra. Su eterno rival, Microsoft, era dueño de gran parte del mercado y la había desfasado en cuestión de menos de una década. Jobs no dudó en dar una respuesta: «Están fabricando productos que se alejan de la filosofía de la empresa. Apple ha fallado en entender lo que queríamos conseguir y están estancados porque apenas han evolucionado. En esencia, el reclamo de Jobs era que la compañía por él fundada había perdido el sentido profundo de su visión y misión, y por ende su dirección.

Al igual que Apple en 1995, existen muchas organizaciones que han perdido el sentido de su visión y de su dirección. Especialmente cuando el fundador o fundadores ya no se encuentran en ella, y el empuje de ambas dependían fuertemente de él o de ella.

Pero ¿por qué sucede esto? Son varias las razones, y depende de la situación particular de cada organización. Sin embargo, existen similitudes en algunos aspectos: uno de los motivos es el hecho de que los fundadores tienen en claro la visión, pero no es una visión transmitida y conocida por todos los miembros de la organización, sino más bien sólo por un grupo

selecto. Cuando los fundadores dejan la compañía, la visión se va con ellos dado que no era parte esencial de toda la cultura institucional. Cuando esto sucede, con el paso del tiempo una compañía termina haciendo cosas diferentes a lo que es su esencia, como le pasó a Apple en 1995.

Otro factor es el hecho de que muchas organizaciones no nacen con un claro sentido de visión, o que la misma se tiene que ir transformando y ampliando a medida que van creciendo, y se le presentan nuevos retos. Lo que nació como una tienda de abarrotes familiar —por dar un ejemplo—, con el paso del tiempo se ha convertido en una gran red de supermercados nacional o incluso internacional que encierra varios rubros comerciales. Su sentido de visión no puede ser el mismo que tuvo al inicio, dado que sus retos y oportunidades en la actualidad son diferentes. Ahora la organización es tan grande que hay que adaptar y hacer que otros miembros de su estructura participen en la creación, el desarrollo y la transmisión de la nueva visión para garantizar su efectividad.

Otras organizaciones no tienen del todo claro su visión desde el momento de su nacimiento, dado que nacen con una excesiva preocupación por las utilidades más que con el deseo profundo de prestar un servicio o crear un producto de calidad. Esto las lleva a que crezcan, si es el caso, con la inercia de lo que se va presentado en su exterior, pero careciendo de una clara dirección interna. Una situación así puede llevar a la organización a un fracaso, especialmente en los primeros meses o años de su existencia.

¿Qué es la visión de una organización?

La visión de la organización es la esencia, el porqué profundo, la razón por la cual una organización existe, es conocida y vivida por todos los miembros de la institución como parte de su cultura. Responde a la pregunta «¿quién soy yo como organización?». Todas las personas que componen la empresa saben el motivo profundo por el que están unidas como grupo, y entienden que existe un plan definido de acción para alcanzar sus objetivos. Les da un claro sentido de identidad. Normalmente

se piensa que la visión organizacional es una frase por memorizar, pero es un verdadero estilo de vida planificado que todos los miembros de la compañía deberían hacer suya. No sólo se trata de crear o producir algo, sino entender el sentido profundo del porqué existe la organización y el servicio que quiere prestar, partiendo de las necesidades reales del cliente.

Simon Sinek, en su TED Talks publicada el 28 de septiembre de 2009, titulada "Start with Why" (Empieza con el porqué) habla del círculo de existencia de una organización. Comienza señalando que la mayoría de las compañías se preocupa inicialmente en la producción de un producto, y después, del cómo hacer para venderlo aunque el cliente en realidad no lo necesite ni lo esté buscando. Esto implica buscar desde inversionistas hasta gente y medios para lograr ese objetivo, sin embargo, hay algo más importante y que muchas veces es lo que atrae al verdadero consumidor: ¿porqué hacemos lo que hacemos? Según Sinek, en el corazón de una organización debe estar siempre presente el porqué, y de allí se parte al producto y la forma de producirlo, y no al contrario. Es un proceso que comienza con la clara razón de existencia de la compañía, tomando en cuenta las necesidades y los deseos más profundos del consumidor, aunque muchas veces ni él mismo los conozca conscientemente. El cliente se siente identificado porque entiende que el productor del servicio parte de la necesidad y motivación, del porqué hace lo que hace, y el cliente se identifica con eso.

Una buena visión tiene en cuenta varios elementos. Es consciente de las capacidades y las fortalezas de la organización para prestar un servicio o crear un producto. Entiende con claridad cuáles son las debilidades de la organización, y comprende que cada problema puede representar una amenaza o una oportunidad, dependiendo de las fortalezas y debilidades de la empresa. Busca además entender las necesidades reales del cliente para que, desde allí, partiendo de sus capacidades y fortalezas, pueda prestar el servicio o crear el producto. No tener en claro todo lo anterior es poner en riesgo la existencia futura de la organización.

PREGUNTAS PARA REFLEXIÓN •

¿Cuál es la visión de la compañía?

- ¿Cuántas personas dentro de la institución la conocen y la viven?
- ¿Existe una manera en que pueda medirse si se está viviendo o no esa misión en la organización?
- ¿De qué forma se refleja la misión de la compañía en el producto o el servicio que presta?
- ¿Cuándo fue la última vez que la visión de la compañía fue actualizada?
- ¿Cuál fue el proceso para su actualización, si fuese el caso?
- ¿De qué forma se logra que los miembros de la organización tengan presente la visión, especialmente los nuevos elementos?

CAPÍTULO II

NO HAY UNA MISIÓN BIEN DEFINIDA A MEDIANO Y LARGO PLAZO

Jeff Bezos, fundador de Amazon, dice que «Siempre tienes que adelantarte al futuro, porque si tú no te adelantas a él, él se adelantará a ti y te dará grandes sorpresas». Él recomienda trabajar con una misión de al menos 5 años para su empresa; de otra forma se podría caer en la tentación de lo inmediato, y poco a poco dejarse ganar por la competencia. Sin embargo, el dinamismo actual de las empresas requiere revisar la visión en un período máximo de un año para poder así cumplir con las exigencias del mercado.

El 4 de diciembre de 1991, la famosa empresa de aviación Pan American, mejor conocida como Pan Am, se declaró en quiebra. Fue una de las empresas de aviación pioneras en el mercado. Fundada en 1927 por Henry Arnold, Pan Am se había convertido por décadas en una de las empresas más exitosas del mundo en su rubro, siendo pionera en la apertura de varias rutas de aviación a lo largo del planeta. A mediados de la década de los setenta los directivos de la empresa comenzaron a ver que su competencia crecía y Pan Am se encontraba estancada. Los problemas económicos no tardaron en llegar: comenzaron a vender inmuebles para comprar más aviones y tratar de abrir más rutas comerciales dentro de los Estados Unidos para, de esa manera, tratar de ser más competitivos. Por desgracia para ellos era demasiado tarde. En 1991 los precios del combustible aumentaron a raíz de la Guerra del Golfo y esto complicó más la situación. Pan Am ya no tenía la capacidad de reacción y tuvo que declararse en quiebra.

¿Por qué una empresa con los antecedentes de éxito de Pan Am había llegado a desaparecer? En gran medida, porque el futuro se les adelantó antes de que ellos se adelantaran a él. Vivieron años de oro como compañía, olvidando proyectarse una imagen clara de su futuro, y un plan concreto de acción. Los éxitos del pasado y del presente no

necesariamente son garantía del éxito en lo futuro. Algo similar le pasó a la famosa compañía Kodak cuando se aferró a su antiguo modelo de negocios, y no contempló que la era digital cambiaría la industria de la fotografía en pocos años, dejándola fuera del mercado.

¿Qué es la misión de una organización?

La misión es la imagen que una organización construye sobre sí misma en lo futuro partiendo de su realidad presente. La misión parte del lugar en donde una organización se encuentra para ver a dónde quiere ir. Es una especie de mapa de ruta. En pocas palabras, se trata de ver cómo se quiere ser en lo futuro para comenzar a trabajar en ello en el presente. La misión busca resolver preguntas importantes que toda organización debería plantearse tales como: ¿Cómo se ve la compañía en X número de años? ¿A dónde nos gustaría llegar en una década? ¿Cómo nos gustaría prestar nuestro servicio en 5 años tomando en cuenta las necesidades del mercado? La misión es como el sistema de navegación que ayuda a llegar a un destino que se ha planteado anteriormente haciendo una propuesta de las mejores rutas para lograrlo.

La misión es esencial para el buen funcionamiento de la organización, y la falta de la misma puede generar algunas de las siguientes complicaciones:

- Centrarse sólo en las necesidades de lo inmediato. Se comienza a operar en modo urgencias, en donde hay mucha actividad, pero poco enfocada en lo que es esencial para el buen desarrollo de la organización. Las actividades urgentes muchas veces son producto de los descuidos y de las necesidades de otros fuera de la organización. Las urgencias ponen a las personas y a las organizaciones en modos reactivos, más que activos y productivos. Vivir de la urgencia da un sentido de que está haciéndose algo y que el calendario de los empleados está lleno, pero en realidad esas actividades no son las más

eficaces y eficientes para la compañía en lo presente y especialmente en lo futuro.

- Las oportunidades externas e internas pueden desaprovecharse, e incluso convertirse en problemas, dado que los miembros de la organización se centran en resolver urgencias y situaciones más inmediatas, y no a realizar actividades que lleven a la empresa al cumplimiento de su visión.
- Falta de alineación entre la situación actual de la empresa, y la situación y las necesidades del mercado. El hecho de que una organización se centre en los éxitos y gozos del pasado sin mirar más allá, le quita la posibilidad de estudiar mejor su presente y prepararse con mayor claridad para el futuro. La organización se vuelve peligrosamente auto-referencial, teniéndose solo ella misma como marco de referencia para sus éxitos y fracasos, sin tomar en cuenta la realidad que le rodea. Es una especie de narcisismo institucional.

Falta de enfoque. La falta de misión mantiene a la organización en “La satisfacción de lo inmediato”. Da la sensación de que está haciéndose algo porque se ocupa el tiempo de los miembros haciendo algo, pero que no necesariamente es lo más productivo ni lo más eficiente. La atención constante a crisis del día da el sentimiento de que se hace algo, pero en realidad, ¿Está avanzándose?, ¿Hacia dónde?, ¿Qué pasará si la organización sigue operando así en los siguientes 5 años?

- Existencia del vicio cultural de la urgencia. Muchas empresas sólo viven operando el presente para atender las crisis y la competencia, pero no ven a futuro. Estar en lo inmediato y no planear con seriedad el futuro es parte de su ADN organizacional. Se ha convertido en una de las características que definen su identidad como institución.

- La operación diaria se come a la misión. Sus líderes y fundadores viven asfixiados en el tema de la operación del día a día, pero se olvidan de planear a mediano y largo plazo, y al paso del tiempo pueden quedar fuera del mercado. Viven atrapados en la telaraña de lo inmediato como sentido de importancia sin poder mirar hacia el futuro. Eso fue algo que le pasó a los equipos de grandes empresas como Kodak y Blockbuster.
- Falta de planeación estratégica. En la actualidad algunas organizaciones funcionan sin planeación estratégica o presupuesto como un reflejo de que realmente no saben a dónde van. De seguir así, están expuestas a que su competencia, más clara en sus objetivos a mediano y largo plazo, los supere.

PREGUNTAS PARA REFLEXIÓN

- ¿Cuáles son las metas de la compañía en 5 años?
- ¿Cómo será la cultura interna de la empresa en 5 años?
- ¿Existen mecanismos claros para ajustar las metas en un plazo de un año?
- ¿Cuáles son hoy los principales retos y las oportunidades de la organización?
- ¿Existe una estrategia clara para alcanzar las metas en 5 años?
- ¿Existe la revisión anual de la misma?
- ¿Esta estrategia es conocida y aplicada por todas las personas y departamentos de la compañía? ¿Cómo?

CAPÍTULO III

UNA DÉBIL CULTURA INTERNA

El 15 de septiembre de 2008 fue un día inolvidable para la historia financiera del mundo: después de más 150 años de existencia y de haber sido una de las 5 instituciones financieras más importantes del mundo durante algún tiempo, la empresa Lehman Brothers se declaraba en quiebra formal, convirtiéndose en la mayor bancarrota de la historia financiera de los Estados Unidos hasta esa época. La tragedia de Lehman Brothers desató un agravamiento en la crisis económica mundial que se vivía en aquel tiempo. Una de las instituciones más antiguas había caído, generando una tremenda desconfianza y desatado una crisis mundial que duraría años.

¿Qué pasó con una institución con una historia de más de 150 años como Lehman Brothers? Fueron varios factores, entre ellos, un excesivo apalancamiento de sus inversiones; el hecho de haber invertido de manera riesgosa en bienes inmuebles y tener unas prácticas contables no muy confiables, fueron algunos de ellos. Sin embargo, con el paso de las investigaciones salió a relucir el tema de su cultura interna y la práctica de la toma de decisiones de sus altos mandos, especialmente de su presidente.

El último presidente de Lehman Brothers, Richard Fuld, se convirtió para muchos en el hombre “más odiado” de Estados Unidos, según algunos medios de comunicación. Acusado por fomentar una cultura de altas bonificaciones para el grupo de directivos más altos de la compañía y por su fuerte tendencia a tomar decisiones de alto riesgo sin tomar en serio la opinión de los directores del área, Fuld comparecía ante el Congreso de los Estados Unidos el 6 de octubre de 2008 para dar explicación de lo sucedido. Además, fueron varios los ex empleados de Lehman Brothers los que señalaron que vivieron una cultura de altas exigencias y mucho estrés — especialmente el último año—, con el fin de cumplir las metas de lo que parecía insalvable. La

organización sobrevivió varios años antes de ser declarada en quiebra.

Lehman Brothers es un claro ejemplo de una cultura organizacional disfuncional en donde la toma de decisiones se centró en unos pocos, una cultura llena de secretos directivos por los altos mandos, y el desánimo de sus ejecutivos de rangos menores al ver la presión y las injusticias que se cometían por parte de los mandos mayores.

Algunos de los errores culturales que los directivos de Lehman Brothers tuvieron que admitir frente a la comisión del Congreso de los Estados Unidos en el 2008 fueron:

- La paga de grandes sueldos y bonificaciones a las personas no por la efectividad de sus trabajos, sino más bien por la posición que desempeñaban en la compañía. Uno de los grandes escándalos que se dieron después de que Lehman Brothers se declaró en bancarrota es que al poco tiempo sus altos ejecutivos recibieron altas bonificaciones por su trabajo desempeñado aun a pesar del claro fracaso.
- La deficiente participación significativa en la toma de decisiones por el equipo de directores de inversiones en alto riesgo.
- Richard Fuld fue confrontado por miembros del Congreso por dos cuestiones de tipo moral: por no admitir que había tomado decisiones equivocadas, y por otro lado por su poca sensibilidad al pagar grandes salarios y bonificaciones a altos ejecutivos de la compañía a pesar de la bancarrota.

El factor que lleva a muchas organizaciones a tener una pobre productividad es su débil cultura interna. Si en una organización existen ambientes de politiquero, poca comunicación clara entre los líderes y su gente, estructura disfuncional en donde encuentras empleados con fuertes cargas de trabajo y estrés, o por otro lado empleados con poca claridad en sus funciones, esas organizaciones están malgastando una enorme cantidad de energía, recursos y tiempo que podría emplearse para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Si esa cultura no sufre una

transformación está destinada al fracaso, como fue el caso de Lehman Brothers.

Algunas características de una débil cultura interna

- Existe poca claridad en las funciones y lo que se espera de la gente. Personas que tienen mucho trabajo, pero hacen de todo un poco sin un enfoque claro. Por otro lado, hay miembros de la compañía que no son aprovechados y hacen menos de lo que podrían hacer. No hay una clara descripción de roles y responsabilidades y esto puede generar una cultura de politiquero interno, en donde se busca el puesto más que los resultados.
- Procesos de administración y producción con poca claridad. En las empresas que están naciendo puede darse el caso de tener pocos procesos internos claros o en momentos desordenados, dado que el nacimiento implica comenzar a crearlos y clarificarlos poco a poco sobre la marcha. El problema puede ser más grave en el caso de las empresas que están creciendo, o que han alcanzado su madurez y no se preocupan de clarificar constantemente los procesos de administración y producción con base en resultados. Empresas que posiblemente han alcanzado un gran éxito en el pasado, pero que no realizan las actualizaciones correspondientes y corren el riesgo de perder efectividad en el futuro.
- No existen objetivos y respeto entre los miembros del equipo. Ambiente lleno de chismes, envidias y politiquero.

La falta de confianza y respeto enrarece los ambientes laborales. Esta falta de confianza y respeto se da por diversos motivos, pero especialmente por la falta de claridad en los roles, autoridad y medición de resultados. Existen organizaciones que sólo agregan gente por llenar espacios, pero no tienen en claro qué se espera de ellos pues la misma organización no sabe con exactitud qué espera de

sí misma. Esto puede verse en algunas instituciones de gobierno que por carecer de claridad agregan gente sin gran planificación.

- Actitudes defensivas y falta de responsabilidad personal. No es fácil reconocer errores y se buscan culpables en donde no existen. Se da un ambiente de poca responsabilidad personal. El error rara vez es admitido y altamente penalizado, mientras que en personas y organizaciones exitosas pasa lo contrario. Para muestra de ello bastaría ver muchas de las TED Talks y biografías de grandes empresarios donde comienzan hablando de sus errores más que de sus éxitos. El famoso Billonario Americano, Mark Cuban, dice: «Se pueden cometer muchos errores al momento de emprender negocios, pero lo importante es sólo estar en lo correcto una sola vez al iniciar una empresa para que tenga éxito». Parte de la estructura exitosa de TED Talks consiste en comenzar hablando de lo que no ha funcionado, del dinero y de los aspectos humanos que se han perdido, para después señalar los éxitos conseguidos.

Al éxito le preceden muchas pruebas que podemos llamar errores. No entender esto es ver sólo un lado negativo del error, y quererlo evitar a toda costa —incluso negarlo cuando se presenta— es cuando un error se convierte en algo peligroso.

La única manera en que un error pueda transformarse en un éxito es cuando se admite como tal, se entiende qué no ha funcionado y se toma la responsabilidad personal o grupal para realizar los cambios que sean necesarios.

- Se pierde mucho esfuerzo y tiempo en el cómo se hacen las cosas, más que en los resultados que se obtienen por dichos procesos.

Al centrarse la organización en sí misma y perder contacto con la realidad comienzan los problemas de imagen o guarda de poderes. Los miembros de los equipos directivos buscan cuidar sus posiciones

más que analizar con objetividad si éstas son realmente necesarias, eficientes o eficaces. Por ende, la lucha de poderes sustituye a la efectividad.

- No tienen fuerza para aprovechar los retos y oportunidades que ofrece el exterior por la pérdida de energía y enfoque que provoca su desgaste interno.

Son como cuerpos enfermos que necesitan tiempo para estar en reposo antes de realizar cualquier actividad. Si a una persona con fiebre se le pide que salga a jugar, lo más común será que esa persona diga que no puede o no quiere porque, simplemente, su cuerpo se está peleando por recobrar su salud. Algo similar les pasa a las organizaciones que no tienen una sana cultura interna.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Cuándo fue la última vez que se revisó y reorganizó la estructura del personal en la organización?
- ¿Cómo puede medirse la eficacia y la eficiencia de los puestos de trabajo?
- ¿Cómo saber si sobra o falta realmente personal?
- ¿Existen herramientas que ayuden a medir el desempeño real de los empleados a través del tiempo, así como los recursos y los resultados?
- ¿Existen canales claros de información y asesoramiento para que los altos directivos de la empresa tomen decisiones?
- ¿Se permiten errores en la organización?
- ¿Cuál es la reacción cultural en la organización frente a los errores?
- ¿Sólo se habla de los éxitos en la organización, pero no del error?

CAPÍTULO IV

EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN EXPONENCIAL Y DIGITAL

El conocido analista político y financiero, Andrés Oppenheimer, en su libro *¡Sálvense quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización* (agosto de 2018), nos presenta en cada capítulo un panorama de la transformación digital que están sufriendo diversos sectores económicos y sociales. Esta transformación está incluyendo de una forma sustancial la manera en que se desarrollan ciertos empleos en el presente, y la forma en que se desarrollarán en lo futuro.

Oppenheimer señala que el 50% de los puestos de trabajo en el sector financiero desaparecerá en la siguiente década, especialmente en América Latina, dado que muchos de los procesos de ese sector serán digitalizados. Incluso, señala que las instituciones financieras como las conocemos actualmente podrían desaparecer, dado que la era del Internet está dando paso a la “democratización de la economía”, y esto implica que están naciendo nuevas instituciones financieras que ofrecen muchos de los servicios en línea que las grandes instituciones mundiales tienen, e incluso las simplifican a un menor costo y con requisitos de menor exigencia. Internet está abriendo canales de accesibilidad nunca antes vistos.

Otro sector que está sufriendo una gran transformación es el sector legal. Según Oppenheimer, los procesos de automatización llevarán a que los puestos de trabajo en esa área desaparezcan hasta en un 40% en los siguientes años. En los Estados Unidos existen plataformas que ofrecen servicios legales en línea que anteriormente requería la presencia de un abogado o un pasante de Derecho. La plataforma digital [donotpay.com](https://www.donotpay.com), fundada por el estudiante de Derecho de la Universidad de Stanford en los

Estados Unidos, Joshua Browder, es un claro ejemplo de cómo la industria legal se transformará en lo futuro. Este joven, al vivir a sus 19 años en Inglaterra, tuvo una serie de problemas al ser multado varias veces, y se dio cuenta de que cada vez que tenía que ir ante los tribunales por estas cuestiones debía presentar prácticamente el mismo escrito. Eso le llevó a crear una plataforma que automatizara esos escritos.

La plataforma donotpay.com ha logrado que en muchos casos desaparezcan los gastos legales de algunos procesos. Durante siglos la profesión del mundo jurídico no había sufrido grandes cambios, sin embargo, la existencia del Internet ha logrado que cosas que parecían totalmente impensables ahora sean una realidad.

El campo de la medicina también atraviesa por un proceso de cambio muy profundo. Siguiendo con el libro de Oppenheimer, asegura éste que en lo futuro «la tecnología reemplazará el 80% de lo que hacen los médicos. Claro que no necesariamente significa que todos los doctores se quedarán sin trabajo, sino que sus trabajos serán diferentes, y para adaptarse a la situación será necesario actualizarse.

La era digital ha transformado profundamente la forma en que vivimos e interactuamos, incluyendo todo lo que tiene que ver con el mundo de la economía. Es un avance inevitable, lo que hace que las compañías crezcan o queden fuera del mercado sin importar su antigüedad y sus éxitos anteriores, como fue el caso de Kodak.

La digitalización presenta varias cosas que hay que tomar en cuenta.

- Entender en dónde se encuentra mi compañía y lo que está pasando con el sector a la cual pertenece. El problema para muchas organizaciones es hacerse de oídos sordos a su medio ambiente, como fue el caso de la famosa empresa Blockbuster cuando Netflix comenzó a rentar películas en línea. Esa sordera voluntaria ha llevado a empresas que gozaron de mucho éxito a quedar fuera del mercado.

Es conocido el caso de los directivos de Blockbuster, a los cuales se les presentó un proyecto de rentar películas en línea pero lo hicieron a un lado por creer que no tendría futuro. Hoy Blockbuster es parte de los libros de historia de los negocios.

- Entender bien la realidad presente para planear mejor el futuro. Hay que tener una clara visión y misión de la organización, tomando en cuenta el mundo que rodea a la compañía y su sector. Hacerse constantemente estas preguntas: ¿dónde se encuentra la organización y cómo está el sector al cual pertenece? Esta cuestión debe ser como una báscula que ayudará a conocer el estado real de la organización frente a su sector, y de esa forma tomar las decisiones necesarias para llegar al rumbo deseado. Otra pregunta importante es ¿qué herramientas tecnológicas no está aprovechando la compañía hoy que en lo futuro le podrían afectar?

- Pensar en la sistematización digital de muchos de los procesos, especialmente los que tienen que ver directamente con prestar el servicio al cliente. Cada vez son más las personas que están realizando en línea operaciones que hace unos cuantos años eran presenciales. Según la revista *Expansión* (edición de octubre de 2017), tan sólo en México el comercio digital creció un 28% en el 2016. Para muestra de esto tenemos el caso del sector financiero. No hace muchos años, si se quería abrir una nueva cuenta en un banco, era necesaria la presencia del interesado. Ahora podemos realizar esta operación desde un teléfono celular en cuestión de minutos desde el portal web de la mayoría de las instituciones financieras.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es el señalado por Salim Ismail en su libro *Organizaciones exponenciales*, donde realiza un profundo estudio entre las organizaciones que se distinguen de su competencia por su gran crecimiento y fuerza. Para Salim la clave es la palabra “exponencial”, pero ¿qué significa que una organización sea exponencial? A continuación se señalan algunos de los elementos que las distinguen.

- Son más efectivas que el resto de las organizaciones dentro de su rama o industria. Están fuertemente orientadas a prestar un servicio de manera masiva. TED Talks es un ejemplo de esto. Esta compañía fue fundada en 1984 con la finalidad de impartir una serie de conferencias de carácter empresarial, y no fue sino hasta 2002 cuando la adquirió Christ Anderson y se volvió exponencial utilizando el poder de Internet, y posteriormente el de las redes sociales. De ser una compañía prácticamente local se convirtió en una organización de alcance global, y se transformó en una de las franquicias de conferencias de desarrollo personal más exitosas de la historia.
- Buscan minimizar sus gastos de manera radical, especialmente el tema de la contratación de personal. En muchos casos utilizan los servicios de *freelancers*, no sólo a nivel local sino a nivel mundial. De forma similar actúan con el resto de los recursos con los que cuentan.
- Se centran fuertemente en resolver un problema real a nivel masivo. Piensan en grande y piensan primero en sus clientes. Steve Jobs es un claro ejemplo: se obsesionaba fuertemente por la experiencia del cliente para elaborar los productos, analizando cómo podrían utilizarlos el mayor número de personas.
- En su equipo administrativo cuentan con un balance entre gente experta y gente creativa, predominando ésta última. De cierta forma se piensa que la gente experta puede tender a encajonarse en soluciones del pasado, basados en su experiencia, que no necesariamente sean aplicables al presente. La agilidad y la creatividad mental están altamente demandadas en el presente. El dinamismo empresarial de hoy exige estar constantemente abiertos a los cambios a nivel global para estar en un continuo proceso de adaptación.

La transformación exponencial de una organización no simplemente tiene que ver con la forma en que se usa Internet y las nuevas tecnologías, sino con el hecho de saber

reinventarse constantemente como organización para llegar al mayor número de personas.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Cómo se refleja la digitalización en los procesos de producción, y la forma de cubrir las necesidades de los clientes de la organización?
- ¿La misión de la compañía a largo plazo ha tomado en cuenta el proceso de la digitalización desde la producción del producto o servicio, hasta la manera de hacer el marketing?
- ¿La organización ha estudiado a profundidad el avance de su competencia en el mercado digital? Si bien es cierto que en la era digital los cambios ocurren en un tiempo muy corto en muchos sectores, y esto podría dificultar lo que pasaría en el futuro, también es cierto que no planear a corto y mediano plazo es quedarse en un estado reactivo frente al mercado.
- Los estados reactivos son períodos muy complicados para una empresa porque podrían indicar en el fondo que la organización se está quedando fuera del mercado, y ahora se trata de hacer lo que sea con el fin de salvarla. Pueden indicar un descuido grande de no atender la realidad y no planear a futuro. De hecho, planear a futuro no es un modo reactivo de ver qué sucederá en el mercado en algunos años, sino que es un modo activo de crear los próximos años.
- ¿Una de las metas principales de tu organización es ser exponencial?
- ¿Cómo se refleja eso en sus diversos procesos internos y externos?

CAPÍTULO V

¿CÓMO DEBERÍA SER UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA?

Eric Schmidt, ex CEO de Google, y Jonathan Rosenberg, ex vicepresidente senior de productos internos de Google, escribieron un libro titulado *Cómo trabaja Google* (2014), en donde describen cuáles fueron las claves del éxito de la compañía durante el tiempo en que ellos estuvieron al mando. Ambos ex directivos, junto con los fundadores de la compañía, Sergey Brin y Larry Page, fueron los encargados de transformar la compañía en las dimensiones en que ésta se encuentra en la actualidad. El libro explica en concreto la cultura que Google tiene para efectuar sus procedimientos, en la toma de decisiones y realizar contrataciones, en usar los retos como verdaderas oportunidades, entre otros aspectos de la cultura interna y externa. Son muchas las universidades y las publicaciones de negocios en el mundo que han dedicado investigaciones y análisis al éxito de la cultura laboral de Google.

Uno de los elementos más claros con los que cuenta Google es su visión. Saben por qué existen y eso se refleja claramente en sus planes a mediano y largo plazo. Esta clara conciencia de quiénes son como organización, les permite tener en claro la dirección que deben seguir al tomar importantes decisiones, y hacer a un lado todo aquello que represente una distracción.

Otro elemento clave en la cultura de éxito de Google es su misión, que se refleja en una planeación estratégica. Esta compañía, al igual que Amazon, se encuentra constantemente trabajando en una visión entre 5 a 10 años como mínimo. Además, cuenta con la flexibilidad cultural para adaptarse a las nuevas necesidades que el mercado va presentando, e incluso ellas mismas marcan la tendencia en sus sectores.

La toma de decisiones trascendentales dentro de Google se hace escuchando a todos los miembros del equipo, y las resoluciones finales se toman con base en la “Meritocracia”; esto significa que no importa el puesto o la antigüedad de quien está dando su opinión — aun cuando sea uno de los fundadores—, sino el peso verdadero de la idea y el beneficio que ésta produzca a la compañía.

Las decisiones suelen tomarse primero analizando datos muy concretos sobre la situación en discusión, y de allí se parte a la búsqueda de la mejor solución para beneficio de la compañía, independientemente de quien la haya aportado.

En la cultura de Google existe el respeto y la confianza entre las personas, lo que fomenta la diversidad de ideas. El desacuerdo entre los diversos miembros de los departamentos de la compañía no está penalizado, y más bien es fomentado para encontrar la mejor solución en beneficio de la empresa. Sus reuniones son auténticos foros de intercambio de opiniones y discusión constructiva donde no existe el miedo a expresar lo que se piensa respecto a la cuestión a discutir.

Otra peculiaridad de la cultura de Google es su carácter de organización con un alto grado de disciplina, pero a la vez con la flexibilidad necesaria para afrontar nuevos retos. Por un lado, saben con claridad quiénes son como empresa; saben bien lo que quieren y a la vez entienden que deben adaptarse a los retos que constantemente nos presenta el mundo de la tecnología.

Partiendo del ejemplo de Google, podemos decir que una organización exitosa cuenta con los siguientes elementos.

- Una clara visión y misión que les provee de la dirección que necesitan en lo presente y lo futuro, es decir que son empresas que trabajan bien y con claridad en el presente, pero con miras a lo que viene. No dejan que las urgencias y las necesidades del presente los distraigan de la meta a la que quieren llegar.

- Cuentan con una estructura organizacional efectiva. Su estructura está desarrollada para cubrir las necesidades de la empresa, tomando como base su visión y misión, además de las cualidades personales, necesarias para cumplir con los compromisos que cada puesto requiere. La claridad en su estructura le ayuda a descubrir cuáles son las personas que deberían ocupar realmente los cargos y qué cualidades se necesitan. Una persona se desarrolla mejor en los lugares en donde se siente más capacitada para desempeñar su puesto según sus habilidades personales.
- Existen canales claros de comunicación para la toma de decisiones. La información fluye con más facilidad entre todos los miembros, especialmente cuando se trata de decisiones importantes.
- Es una organización que posee una sana cultura interna; se tiene además la energía y las fuerzas para afrontar todos los retos y oportunidades que el mercado ofrece al exterior. Existe mayor enfoque en lo que se puede hacer que en lo que se ha realizado mal o que no funciona. Hay que ser parte de la realidad de la situación actual para construir mejor el futuro.
- Siempre está actualizándose. La organización entiende el principio de que aquello “que no crece se muere”, y además entiende la ley de la adaptación como una de las mejores formas de hacer frente a las exigencias del mercado en el presente. No se “duerme en sus laureles” pensando que todo acabó por el hecho de haber conseguido sus objetivos en un período determinado. Sabe que cada día es una oportunidad para renovarse o para morir.
- Sus resultados internos y externos son medibles y tangibles.
- Suele atraer a colaboradores apasionados con la organización y su visión, como pasa con el caso de Google. Son muchas las personas que desean trabajar allí porque saben que, más allá de la recompensa

económica, existe el crecimiento personal que ofrece un ambiente tan especial de trabajo.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Cómo se mide el éxito interno y eterno de la organización?
- ¿Cómo se mide el éxito de cada uno de los miembros de la organización?

SEGUNDA PARTE

LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO VI

EL VALOR MÁS IMPORTANTE DE UNA ORGANIZACIÓN: LAS PERSONAS

«Como Líder uno tiene que buscar lo mejor de las personas» (Richard Branson)

En su libro *El estilo Virgin*, Richard Branson habla de las claves del éxito del grupo empresarial que él fundó, y que actualmente está integrado por cerca de 400 empresas. Branson comenzó su primera compañía a los 16 años, con la publicación de la revista *Student*, y en 1972 fundó la empresa que lo haría millonario: Virgin Records.

Richard Branson es muy conocido en el mundo no sólo por su labor empresarial, sino también por su actividad filantrópica a favor de diversas causas en varias partes del planeta. En su libro señala constantemente que una de las claves más importantes del éxito del Grupo Virgin ha sido las personas que lo integran. Virgin busca contratar a personas apasionadas por su labor, con una mente abierta para el aprendizaje y un fuerte deseo de servir al cliente. Saben que la clave final de todo lo que hacen es la mayor satisfacción de sus consumidores. Su proceso de selección es bastante cuidadoso con cada candidato, buscando detectar los elementos antes señalados. Además, existe un fuerte deseo del fundador de Virgin de tener a sus empleados felices. Virgin cuenta con una compañía llamada Virgin Pulse, que tiene como misión ayudar a otras compañías a desarrollar e impulsar mejor a sus empleados por medio de programas de recompensas y reconocimientos.

«Si no creas tu negocio con base en las personas y un propósito, sólo estarás cubriendo las grietas. Pero si tu negocio cree en apoyar y hacer crecer a tu gente, prosperará, y los clientes regresarán una y otra vez»

(Richard Branson)

La ley primera en su organización es divertirse. «Si quien dirige la empresa la pasa bien, el resto se sentirá libre de mostrarse tal cual es», señala. Por otro lado, el líder debe elogiar a las personas para motivarlas. «La gente florece cuando se la celebra. Es como regar una planta». Para Branson, sus empleados están primero; los clientes, segundo, y tercero los accionistas.

Una investigación de la Universidad de Warwick en Reino Unido (publicada en abril de 2018), confirma que la felicidad hace a la gente ser un 12% más productiva. Andrew Oswald, uno de los investigadores, dijo en un comunicado de prensa que «las compañías como Google han invertido más en apoyo para los empleados, incrementando su satisfacción, la cual aumentó en un 37%. Por lo tanto, hacer a los trabajadores más felices realmente vale la pena».

EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

En la actualidad se habla mucho de la cultura de las empresas socialmente responsables. Hablamos de empresas que no sólo se enfocan en lograr resultados económicos, sino que también existe la preocupación primordial sobre el desarrollo y estilo de vida de los empleados de la organización como una parte esencial de la cultura. A continuación, se presentan algunas características las empresas socialmente responsables:

- Crear una empresa de éxito tomando en cuenta el bienestar de la sociedad, desde el trato con sus empleados, hasta el uso responsable de los bienes que tiene a su disposición para beneficiar a la sociedad.
- Cuentan con un código de ética muy definido. Este código es un reflejo de los valores que la compañía ha asumido como organización, y se refleja desde la cultura interna hasta en la forma en que opera, y el trato que tiene con su mundo exterior, especialmente con sus clientes.
- Existe la promoción de condiciones laborales a favor de la calidad de vida y el desarrollo humano de todas las personas que forman parte de la organización, desde los empleados hasta los accionistas. Para ello cuenta constantemente con programas de desarrollo y de formación en desarrollo personal y organizacional.
- Invierte recursos y tiempo en apoyar a las comunidades en donde opera. En algunas compañías se comienza por ver las condiciones de vivienda de sus empleados, por dar un ejemplo.

¿Qué puede aprenderse del ejemplo de Grupo Virgin?

El testimonio de Richard Branson y Grupo Virgin otorga algunos puntos de análisis sobre lo que puede aportar una empresa centrada en el bien de la persona. A continuación se presentan algunos aspectos para el análisis:

El valor primordial de la compañía son las personas. Cada vez son más las organizaciones exitosas que tienen esto en mente y lo reflejan en su cultura interna. En décadas anteriores, se daba mucha prioridad a la organización por la organización, olvidándose de algunas de las necesidades más elementales de los individuos que conformaban la compañía. En la actualidad comienza a cobrarse conciencia de que es necesario buscar el bienestar de las personas si se quiere tener una empresa de éxito. El caso de Google es una muestra: en sus instalaciones se cuenta con campos de juego, camas para siesta, mesas de billar, buena comida, etcétera, para que sus empleados puedan tener momentos de relajación. Los fundadores se dieron cuenta de la importancia de generar un ambiente en el que las personas se sintieran contentas para desarrollarse mejor como personas y como empleados, y eso se refleja en el éxito de la empresa.

La preocupación real por el bienestar de sus empleados repercute directamente en la eficacia y eficiencia de la organización. Buscar el crecimiento y la proyección de los empleados es de suma importancia para su retención y mejor desempeño. En la actualidad, especialmente para los jóvenes, el tema de trabajar en una institución no es sólo el salario, sino que están buscando además que su trabajo les ofrezca un sentimiento de crecimiento.

La preocupación va más allá del ambiente de sus lugares de trabajo. Son muchos los casos de las empresas socialmente responsables que buscan ayudar a sus empleados en lo laboral, pero también en su área personal y familiar.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿A los empleados de la organización les gusta trabajar en ella? Una buena manera de tener una respuesta es conocer el índice de retención anual del personal.

- ¿La organización tiene maneras claras, además de bonificaciones, para reconocer la labor de los empleados por su buen desempeño?
- ¿Todos los miembros de la empresa toman sus tiempos de descanso y vacaciones?
- ¿Cómo se manifiesta en lo práctico la preocupación de la empresa por el crecimiento personal y laboral de sus integrantes?
- ¿La estructura organizacional tiene claro las cualidades necesarias de las personas que deben estar en cada puesto?
- ¿La organización realiza acciones concretas que ayudan a mejorar su medio ambiente?

CAPÍTULO VII

¿POR QUÉ NOS ES TAN DIFÍCIL CAMBIAR?

Hoy más que nunca podemos aplicar la frase de que lo único perdurable en la vida es el cambio. Como hemos visto a lo largo de este libro, las industrias y las organizaciones enteras están experimentando una constante transformación, y quienes están logrando un éxito profundo son aquellas con la capacidad de adaptarse y de proyectarse mejor en lo futuro. Para ello es necesario que existan personas en sus organizaciones con un alto grado de flexibilidad, aprendizaje y seguridad. Sin embargo, es un hecho que para muchas personas es sumamente difícil el cambio, y más a la velocidad que se requiere en la actualidad. El objetivo del presente capítulo es dar una breve explicación del funcionamiento del cerebro y por qué es difícil cambio.

El Dr. Joe Dispeza, famoso neurocientífico americano, señala en sus diversas publicaciones que el 95% de nuestras decisiones al llegar a los 35 años son de carácter subconsciente. En pocas palabras, la gran mayoría de nuestras actitudes se toman en automático sin que tengamos que poner el mayor esfuerzo. El subconsciente está formado de las experiencias del pasado que han dejado una profunda huella en nuestro ser, y han realizado una conexión en nuestras neuronas produciendo un sentimiento con el cual nos vamos familiarizando. Ese sentimiento de familiaridad es algo que le da una seguridad a un ser humano, y aunque sea autodestructivo, nuestro cerebro y nuestro cuerpo estarán en su constante búsqueda del mismo. Si ese tipo de actitudes se repiten por mucho tiempo, van formando parte de lo que llamamos nuestra personalidad. El sentimiento generado por esas actitudes causa una especie de adicción, tan fuerte, que cuando se busca cambiar o dejarla es difícil hacerlo.

Cuando una persona tiene años manejando su auto ya no se pregunta cómo accionar los cambios, cómo estacionarse o cómo encenderlo
o

apagarlo. Todo eso sale “en automático”, pero existió un momento en su vida que necesitó aprender esas acciones y estaba consciente de ello. A este tipo de acciones las llamamos hábitos cuando son positivas, y vicios cuando son negativas. En realidad son parte de nuestra rutina. Pero ¿Cómo nuestra mente va procesando la información para lograr esas actitudes?

En su TED Talks de 2012, llamada “Transformation”, el Dr. Dispeza explica la estructura y el funcionamiento del cerebro basado en la teoría de los “tres cerebros”. Señala que el cerebro está dividido en tres grandes bloques: la neocorteza, el límbico y el reptiliano. Todos estos “cerebros” o divisiones tienen una conexión entre sí con todo el cuerpo, aunque sus funciones sean diferentes.

Según Dispeza, el cerebro reptiliano estaría formado básicamente por los ganglios basales, el tronco del encéfalo y el cerebelo. Éste es el cerebro primitivo, que controla comportamientos instintivos y que se centra en las actividades básicas de la supervivencia, incluidas la agresividad, la dominación, la territorialidad y los rituales.

El cerebro reptiliano estaría lleno de memorias ancestrales y controlaría las funciones autonómicas, respiración y latido cardíaco, el equilibrio y el movimiento muscular. Su función consiste en proteger, alimentar y reproducir, y es aquí donde se encuentra la base de nuestro subconsciente.

El segundo cerebro es el sistema límbico, el responsable de las emociones, y es un sistema basado en la evasión (sensaciones desagradables como el dolor) y atracción (sensaciones agradables como el placer). Partes clave del sistema límbico serían la amígdala, el septo, el hipotálamo, la corteza del cíngulo y el hipocampo. Este cerebro es el responsable de la motivación y la emoción que sentimos al alimentarnos, al reproducirnos y en el comportamiento parental.

La tercera estructura del cerebro es la neocorteza, siendo su parte superior. Es responsable del pensamiento avanzado: la razón, el habla, la

planificación, la abstracción, la percepción y lo que en general llamamos funciones superiores. Puede decirse que ésta es la base del pensamiento creativo y la que nos distingue fuertemente de los demás animales.

Según el Dr. Dispeza, más del 90% de la población vive el 70% de su tiempo enfocando su cerebro en su parte reptiliana, especialmente en la función de protección. El cerebro reptil tiene como una de sus funciones cuidar la existencia del ser humano, y cuenta con un mecanismo de autodefensa que da órdenes de huir o luchar frente a un peligro. Según esta teoría, esta parte del cerebro se desarrolló muy fuertemente hace miles de años, cuando los seres humanos teníamos que protegernos de los peligros de la naturaleza.

Dentro de su mecanismo se encuentra lo que llamamos estrés, como una manera de hacer rápidamente frente a un daño inminente. Ese mecanismo se activa con la presencia de un daño real o imaginario, y ambos tienen efectos similares en nuestro organismo. Es un mecanismo llamado de supervivencia, y cuando se activa nos hace vivir en un sentido de urgencia inmediata con tal de librarnos del peligro real o imaginario. El problema en la actualidad se da cuando esos estados de estrés se prolongan por largo tiempo, cuando en realidad no existe un verdadero peligro del exterior.

Al vivir en un constante estado de estrés como medio de defensa, nuestra atención se convierte en un "túnel". Sólo vemos el peligro que tenemos enfrente, pero no nos permite abrir nuestra atención a más opciones. Una persona u organización que vive en este estado, constantemente reacciona a las circunstancias pero no las crea. Viven el estrés y ocupaciones del día, mas no les permite ver más allá.

Los miembros de organizaciones que viven en constantes urgencias pueden experimentar un estrés que sólo los mantiene en estados reactivos, y eso a la larga perjudica la salud de la institución y de la misma persona.

La planeación empresarial y personal no sólo cumple una función de estrategia comercial, sino una función de desarrollo personal. La actividad planificadora hace que los seres humanos activemos nuestras funciones superiores de creatividad, haciéndonos salir de los estados reactivos. Para algunas personas la palabra *planear* puede representar una carga pero, en el fondo, el miembro de una organización que desarrolla cualidades de planeación podría compararse con un artista creando un cuadro que primero imagina en su mente, y después lo palpa en un lienzo para hacerlo realidad.

A lo largo de este libro hemos hablado de varios líderes empresariales a nivel mundial. Una de las características que todos ellos tienen en común es su capacidad de planear y ver el futuro. Viven constantemente en el área creativa de sus mentes. Ellos crean su futuro y no sólo reaccionan ante el presente.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Qué porcentaje de su tiempo los miembros de una organización lo utilizan sólo para resolver urgencias?
- ¿La estructura de la organización ofrece la posibilidad de capacitar a las personas en alguna área de desarrollo personal?
- ¿Todos los puestos de la organización tienen una obligación de planear sus actividades?
- ¿Qué hace la organización para ayudar a sus empleados a manejar sus niveles de estrés?

TERCERA PARTE

LAS CLASES DE ORGANIZACIONES

CAPÍTULO VIII

LAS ORGANIZACIONES NACIENTES

Las empresas pueden clasificarse según el momento de su desarrollo o etapa de vida. Cada etapa cuenta con retos específicos y oportunidades de crecimiento que es necesario detectar; tener esto muy claro ayudará a seguir creciendo. Además, los retos y oportunidades requieren un específico tipo de liderazgo para afrontarlos. No es lo mismo una empresa que está naciendo, que otra empresa que se ha desarrollado para cubrir necesidades dentro de sus mercados y que se encuentra posicionada. El objetivo del presente capítulo es hablar de las organizaciones nacientes.

Una organización naciente es aquella que se encuentra en plena fundación. Estas organizaciones tienen las siguientes características:

- Se centran en el producto o servicio. Nacen con la idea de crear un producto o servicio buscando que los posibles clientes se enamoren de él, y en ocasiones no se estudia bien el mercado para saber si estos productos o servicios cubrirán necesidades reales. En algunos casos, en estas nuevas empresas existe una fuerte tendencia a centrarse más en generar la ganancia que en producir algún producto o servicio de calidad.
- Su misión y visión se centra en el corto plazo. Son empresas en pleno período de creatividad, y para muchas de ellas es difícil tener una mentalidad de 5 a 10 años, porque aún no se tiene en claro si podrán sobrevivir el primero. Algunas de ellas tienen que centrarse en vivir el día a día.
- . Cuentan con poco personal y no tienen una clara estructura organizacional y de producción. Suelen ser organizaciones más informales, en donde gran parte de las decisiones importantes se encuentran en la mano del fundador o fundadores. Los procesos de

producción no son muy claros porque las empresas nacientes viven con mucha flexibilidad mientras llegan a un estado superior.

- Depende de la pasión y visión del fundador. Al inicio de una fundación existen muchas incertezas sobre el futuro de la misma. En los Estados Unidos el 90 por ciento de las empresas mueren a los primeros 5 años. Muchas de las fundaciones pueden iniciar con poca racionalidad y mucha visión para el éxito de lo futuro. El caso de Apple, cuando fue fundada por Steve Jobs y Steve Wosniak, es un claro ejemplo. Dos jóvenes de California comienzan un negocio en la cochera de una casa; un negocio al cual muy pocos apostaban por su éxito. La novedad del producto —una computadora personal—, y querer competir con grandes compañías en el sector, daban poco margen de éxito, racionalmente hablando. La pasión de estos dos jóvenes —y especialmente el genio comercial de Steve Jobs— llevaron a Apple a ser una de las más empresas más exitosas en la historia.
- Sus recursos son muy limitados. En la gran mayoría de las empresas crecientes los primeros meses —o incluso los primeros años— obtienen los recursos necesarios para mantener sus operaciones. Se encuentran en modo de supervivencia mientras avanza a una nueva etapa de consolidación, en donde se podrán contemplar con mayor claridad las ganancias.
- Sus procesos de producción y canales de comunicación no son muy definidos. Suelen ser ambientes más espontáneos en donde la creatividad tiene mayor apertura.

Algunos de sus principales retos son:

- Contar con un fundador o fundadores altamente comprometidos. Al nacer una empresa tendrán que hacerse grandes sacrificios en diversos campos, desde invertir mucho tiempo, dinero y energía; y

gran parte del éxito de la empresa dependerá del grado de compromiso de sus fundadores. Si en el fundador no existe una clara pasión y un profundo compromiso para sacar a la empresa adelante, muy difícilmente sobrevivirá. La pasión de los fundadores debe ser algo contagioso para todos los demás. Además, el fundador necesita contar con un sano realismo para que dicha pasión no lo saque de la realidad del mercado y, por el contrario, le ayude a afrontar con mayor energía los retos que conlleva la empresa naciente.

- Crear productos o servicios de calidad para atender las necesidades reales del cliente. Centrar las fuerzas en sólo obtener ganancias, demeritando el ofrecer un producto de calidad, pone en gran peligro a la organización. Los fundadores que sólo se centran en esto carecen de la energía necesaria para salir adelante frente a los retos y compromisos que se les presentarán. Por otro lado, existen empresas nacientes con buenas ideas o productos pero que carecen de una falta de conexión con las necesidades reales del cliente, y eso las pone en peligro de extinción rápidamente por su falta de demanda.
- Generar una visión y misión realistas a mediano y largo plazo. La empresa naciente necesita ver con realismo el mercado, y plantearse a dónde le gustaría llegar en el mediano y largo plazo. De no ser así, se corre el peligro de que las necesidades inmediatas consuman su energía y la lleven a vivir resolviendo “las crisis del día a día”.
- Mejorar su sistema de ventas. Si sólo se centra en crear un producto o servicio de calidad, y no mejora su sistema de ventas, estará destinada a desaparecer. Es bien sabido que en el mercado no triunfan necesariamente los productos de mejor calidad, sino aquellos que tienen un sistema exitoso de ventas.
- Tener un balance entre la eficacia —lograr los objetivos funcionales— y la eficiencia para utilizar de la mejor manera los recursos, ya que

ambos enfoques son necesarios para el buen funcionamiento de la organización.

- Crear una estructura organizacional definida.

CAPÍTULO IX

LAS ORGANIZACIONES EN CRECIMIENTO

Si una empresa logra superar la etapa inicial de su nacimiento, comienza un período especial de desarrollo. Durante este período se presentan varios retos que le ayudarían a crecer y salir adelante. Son empresas que pasarían de ser una especie de “niños” a convertirse en adolescentes, con todo lo que eso implica. Aún están desarrollando su identidad y consolidando su energía, y por eso se encuentran aún frágiles. A continuación, se presentan algunas de las características de las empresas en desarrollo.

- Continúan con una fuerte dependencia al fundador. La figura del fundador se vuelve más poderosa debido al éxito inicial de la organización, y en ciertos momentos esto puede causar problemas con el resto de la estructura de la compañía. En muchas organizaciones los fundadores pueden volverse conflictivos si constantemente están generando nuevas ideas de negocios que puedan causar la dispersión de recursos —y de energía— al desviar la atención del negocio principal.

A un fundador es difícil confrontarlo con los demás miembros de la organización, especialmente los empleados, y más cuando el fundador ha demostrado tener éxito en el pasado. Sin embargo, el nacimiento de una estructura como el consejo de administración representa todo un reto para el ejercicio del poder del fundador, y más si la compañía cuenta con varios socios. En una organización en crecimiento comienza a darse una rebeldía por parte de la estructura y el fundador respecto al poder, y esta rebeldía puede durar varios años. El liderazgo de la compañía se va encaminando de emprendedor a administrador.

- Crecer el flujo de dinero al tener éxito. La empresa comienza a generar ganancias reales a diferencia de su nacimiento en lo que los recursos se limitaban a lograr la subsistencia de la organización.
- .Su sistema de ventas está generando éxito inmediato, pero no son siempre los más eficaces. A diferencia de la etapa de fundación, que suele centrarse fuertemente en la producción de un producto o servicio de calidad, en la etapa de desarrollo comienza a darse una orientación más marcada al tema de la mercadotecnia, aunque a ésta le falta más estrategia.
- Comienza a generarse una mayor estructura organizacional. Es una estructura que inicia una lucha con el fundador(es) por las cuestiones de toma de decisiones importantes para la compañía.
- . Se da más flujo de dinero que le permite cierta libertad a la compañía: Esto en sí es muy positivo, pero si se pierde el enfoque esencial del negocio, este flujo de dinero puede convertirse en una fuente para generar nuevos negocios que debiliten lo esencial de la compañía.

Algunos de los principales retos de las compañías en desarrollo

- Crear un balance entre el liderazgo emprendedor y administrador. Deben descentralizarse muchas de las decisiones que hasta ese momento recaían en el fundador. Esto implica que el estilo de liderazgo necesita pasar de ser emprendedor a más administrador para aprovechar los recursos y crear orden en la estructura organizacional. Aquí es donde se producen fuertes luchas por los estilos de liderazgo.
- Mantener el enfoque principal. No todo lo que se presenta puede ser una buena oportunidad de negocio para la compañía y en muchos casos esas “oportunidades” representan lo contrario. Ha de tenerse muy en claro la misión y visión de la misma para un sentido de dirección enfocado, sabiendo lo que se quiere en realidad. Hay que

consolidar los éxitos —dado que en esta etapa la compañía aún se encuentra en un período muy prematuro— y las decisiones equivocadas podrían poner en riesgo toda la operación.

- Consolidar su sistema de mercadotecnia: pasar de un sistema reactivo de ventas a un sistema consolidado en el cliente.
- Clarificar el sistema organizacional: especialmente, balancear el tema de los salarios y las cargas de trabajo.

CAPÍTULO X

LAS ORGANIZACIONES MADURAS O EN EXCELENCIA

Las organizaciones maduras son aquellas que se encuentran en el momento óptimo, pero eso no significa que estén libres de retos y oportunidades de crecimiento. Estas compañías han logrado un sano balance entre innovación y disciplina, dos aspectos que son incompatibles y que se encuentran en constante lucha. Las organizaciones maduras presentan las siguientes características:

- Balance entre innovación y disciplina. Son dos áreas complicadas de balancear porque son opuestas, pero las organizaciones maduras saben en qué momento debe predominar una o la otra. Entienden que existen momentos en que la innovación debe predominar, pero la buena administración la debe acompañar y, por otro lado, también existirán etapas en que la administración será la prioridad sin asfixiar la creatividad.
- Tienen una clara identidad como organización. Esto incluye tener una visión y misión a corto y largo plazo que les ayude a estar muy enfocadas en sus metas y sus actividades.
- Su estructura organizacional interna es clara y no depende del fundador. Los diversos cargos cuentan con tareas bien definidas y con la autoridad necesaria para ejecutar. Hay mecanismos ágiles y claros para la toma de decisiones.
- Sana cultura organizacional. En su cultura predomina el respeto y la confianza mutua entre sus miembros, además, la compañía busca el desarrollo personal de sus empleados dentro y fuera de la organización. Comprende que su mayor activo son las personas que colaboran en el día a día para lograr así el buen funcionamiento de la empresa.

- Sistemas eficientes y eficaces de venta. Mientras que las organizaciones nacientes se centran fuertemente en el producto —con una deficiente estructura de ventas— y las organizaciones en desarrollo buscan crear un sistema para generar utilidades que eviten poner en riesgo la calidad del producto, las organizaciones maduras cuentan con un sano balance entre ambas. Entienden la importancia de un producto de calidad, pero saben que en el mercado no necesariamente triunfan los productos de calidad sino los que tienen un mejor sistema de ventas.

Calidad y ventas pueden convertirse en polos opuestos si en la compañía no existe una clara visión y misión. Es similar al estilo de liderazgo entre emprendedor y administrador, que son diferentes, pero ambos se necesitan.

- Tienen la capacidad de tomar riesgos medidos. Si se quiere seguir creciendo es necesario saber innovar. En una época como la actual es clave dado que muchas industrias están en una ágil transformación digital, no solo en cuestión de años, sino en cuestión de meses. Hay que saberse adelantar al futuro, como diría Jeff Bezos, para permanecer competitivos en el mercado.

Como se ha señalado anteriormente, en las organizaciones maduras no todo es éxito. Ellas también cuentan con retos. A continuación se señalarán algunos de ellos.

- Evitar entrar en zona de confort, satisfacción con lo conseguido hasta el momento. El hecho de gozar de un éxito grande y de contar con utilidades puede llevar a vivir en una zona cómoda en donde las exigencias por innovar o emprender comienzan a menguar. Esta comodidad se convierte en peligrosa al centrar a la organización sobre sí misma. Le comienza a dar gran importancia a sus procesos internos de producción, y comienza a perder el sentido de flexibilidad. El caso de la empresa Kodak es muy elocuente al respecto.

- Buscar su constante crecimiento y mejora. Tiene que saber constantemente confrontarse con su realidad en el mercado para saber organizarse a mediano y largo plazo. Es todo un reto especialmente si goza de un gran éxito y utilidades en la actualidad, porque esto le puede llevar a mirarse sólo a sí misma.

CAPÍTULO XI

LAS ORGANIZACIONES ESTABLES

Después de alcanzar la madurez como organización, existe la posibilidad comenzar a perder vitalidad, e incluso alcanzar la muerte. En los primeros capítulos se han presentado diversos ejemplos de empresas que en su momento fueron exitosas e incluso dominaron sus mercados por varias décadas, pero al final terminaron por desaparecer. Aquí valdría la pena hacerse la siguiente pregunta: ¿qué proceso siguieron estas empresas para pasar del éxito a la muerte? Dar respuesta a esta pregunta es uno de los principales objetivos del presente capítulo.

Características de las organizaciones en proceso de muerte

- Se centran más en sus procesos de producción y de administración y pierden innovación. Viven de sus éxitos pasados y eso hace que su cultura se vuelva rígida. Los resultados anteriores la ponen en un peligroso estado de estancamiento y autoreferencia, sin contemplar la realidad cambiante del mercado.
- Liderazgo débil. Los líderes tienen que cumplir muchas expectativas y compromisos de tipo político con la estructura organizacional. Ellos siguen a la estructura y no la estructura a ellos.
- Su cultura interna se convierte en burocrática, es decir, que importa más la posición de la persona en la estructura organizacional que los resultados reales que aporte. Su plan de recompensas se ve alterado por pagar más según la posición de los empleados de la empresa, que por los resultados reales que aporten. El caso de Lehman Brothers es un claro ejemplo, cuando en 2007, a pesar de estar en bancarrota, sus ejecutivos cobraron excesivas bonificaciones por su desempeño. Esta situación fue altamente criticada y penalizada por la comisión de

representantes del Congreso de la Unión Americana para revisar el caso Lehman Brothers.

- Existe un fuerte politiquero interno. El tema de la importancia del puesto produce en algunos empleados de la organización una lucha por el poder y su estatus. Esto se refleja por las críticas que se dan más bien a espaldas de los grandes directivos, por la falta de confianza y respeto.
- La formalidad de sus procesos está sobre el producto o servicio. Lo importante es cómo se hacen las cosas y no el servicio en sí, lo que provoca que comiencen a perder contacto con la realidad.
- La falta de creatividad y de análisis del mercado entorpece a la empresa, al grado de que pierde la fuerza para sobrevivir y termina muriendo porque se queda “fuera de la jugada”, mientras otros toman su lugar e incluso la han superado.

Los principales retos de las organizaciones estables son:

- Recuperar su innovación por medio de la flexibilidad: retomar la atención en el producto atendiendo las necesidades actuales del cliente, y no a contemplar sus éxitos del pasado. Su liderazgo central debería enfocarse en innovar teniendo bien en claro que no deben descuidarse los procesos administrativos por la importancia que tiene dentro de la compañía, pero a la vez no dejándose invadir por las demandas y necesidades operativas urgentes e inmediatas. Sin embargo, la innovación y actualización de la compañía son vitales para recuperar fuerza como organización, y en eso deberían enfocarse los esfuerzos de alta dirección.
- Simplificar y clarificar sus procesos administrativos y productivos para hacerlos más efectivos, o sea, reorganizar el proceso de recompensas para ajustarlo a la aportación efectiva de las personas a la organización. Además, tiene que analizarse la estructura

organizacional para ver si realmente es efectiva en la distribución de cargas de trabajo y recompensas, con el fin de hacer los ajustes que sean necesarios.

- Crear canales claros de comunicación y de toma de decisiones entre los directivos y los demás miembros de la organización. Debe estar claro qué se espera de cada quien y de qué forma se medirán sus resultados y a quién se le presentarán.
- Generar una confianza de respeto y confianza en la cultura interna de la organización. Esto se lograría cubriendo los puntos anteriores.

CAPÍTULO XII

LAS ORGANIZACIONES EN PROCESO DE MUERTE

Después de que la empresa ha logrado un crecimiento sostenible, que ha alcanzado el éxito y está en un período de estabilidad, puede morir. En el proceso de muerte la empresa está centrada en sí misma, haciendo a un lado las condiciones externas del mercado. Esto la va llevando a perder eficacia. Los éxitos del pasado han cegado su cultura interna para sólo mirarse a sí misma. Es una estructura que vive más bien en la supervivencia y busca culpables dentro de la misma por los malos resultados, en vez de enfocarse en la innovación. Su estructura se ha convertido en una burocracia pobre en resultados tangibles.

A continuación, se presentan algunas características de las organizaciones en proceso de muerte:

- Tienen sistemas internos complejos y poco eficaces, incluso los mismos miembros de la organización no siempre los entienden bien.
- La expansión y satisfacción por nuevos clientes ha pasado a segundo plano.
- El trato al cliente es cada vez más pobre. Los sistemas complejos generan una gran confusión en los clientes.
- Hay una constante cacería de brujas por los malos resultados. Esto genera una gran rotación de personal.
- La gente creativa, o contraria al *statu quo*, es despedida o deja la organización por no encajar en la cultura.
- El politiquero, el chisme y las traiciones se convierten en el día a día de su cultura interna.

El principal reto de las organizaciones en proceso de muerte será simplificar sus procesos internos y su estructura organizacional. Es necesario que se someta a la brevedad posible a un proceso interno de transformación organizacional si no quiere morir en poco tiempo, dado que tiene una enfermedad casi terminal.

CONCLUSIÓN

Frente a todos los retos y oportunidades que las diversas clases de empresas enfrentan en la actualidad, el sistema SITÚA ofrece las herramientas necesarias para que las organizaciones afronten esos retos y desarrollen sus capacidades de una forma exponencial, para aprovechar al máximo las oportunidades que se van presentando. El sistema comienza con un diagnóstico de autoanálisis y un trabajo coordinado e integrado por expertos en el sistema SITÚA, los cuales apoyarán en todo el proceso de la transformación organizacional para que los miembros de la misma organización la transformen en una organización de excelencia, logrando el equilibrio entre sus enfoques de eficiencia y de eficacia.

El sistema SITÚA ofrece un trabajo estructurado por etapas, con tiempos muy específicos para ayudar a la transformación organizacional:

- Se inicia con un diagnóstico de autoanálisis para encontrar los principales retos a mejorar dentro de la organización y analizar en qué etapa se encuentra en cuanto a su momento de desarrollo.

Para lograr esto, se forma un grupo de trabajo donde se cuenta con la presencia de su fundador, presidente o director general en su caso, conjuntamente con la representación de los miembros más significativos de la organización para que, entre todos, y apoyados por expertos en el sistema SITÚA, se analice la situación actual de la empresa. Uno de los pilares fundamentales de esta etapa es que todos pueden participar con apertura y respeto, sabiendo que lo que se diga no será usado en su contra. Lo importante es que las aportaciones busquen mejorar los procesos para alcanzar el objetivo en común que se tiene como empresa, y así desarrollar los canales necesarios para tener información de toda la organización.

- Una vez detectados y seleccionados los principales retos y puntos a mejorar como organización, se desarrollará un plan de acción puntual para comenzar a trabajar en las soluciones por medio de equipos de trabajo. Su misión es seleccionar los puntos más importantes de mejora para realizar los cambios que sean necesarios, involucrando a todos los miembros de la organización y manteniendo una supervisión de los avances y los resultados.
- Como siguiente etapa, se desarrolla la metodología para definir y lograr una visión, misión y una estructura de valores clara y alineada a toda la organización; se trabaja en el desarrollo de una estructura y definición de objetivos.
- La siguiente etapa consiste en alinear y traducir la visión de la organización en metas y objetivos unificados a toda la organización, y desarrollar sistemas de medición y responsabilidad sobre el cumplimiento de estas metas y objetivos, para a su vez alinearlas con un sistema de recompensas efectivo y sustentable.

El sistema SITÚA ofrece obtener los objetivos planteados y a la vez desarrollará una cultura interna de confianza y respeto, que le permita a la organización afrontar los retos y tomar las mejores decisiones.

Para implementar el sistema SITÚA debe iniciarse analizando la situación real en que se encuentra la organización. Aquí las personas más representativas de las misma deben participar, incluyendo el líder de la organización. Hay que hablar con claridad para saber objetivamente cuál es la situación y sin temor a represalia alguna, partiendo de la buena voluntad de las personas suponiendo que todos buscan el bien común de la organización. Lo importante en el sistema SITÚA es tener un tipo de análisis clínico empresarial, para conocer a fondo y de manera objetiva cuál es la salud de la organización.

Posteriormente, se desarrolla un plan de acción a través de equipos compuestos por miembros de diversas áreas de la organización para proponer posibles soluciones basadas en diferentes percepciones de los mismos retos. De igual forma, y de una manera colaborativa, se desarrollará con claridad la visión, misión y estructura de valores de la organización, con lo que se tienen las herramientas para construir una estructura organizacional enfocada al logro de los objetivos, operando de una forma eficaz y eficiente.

Todo el proceso de la implementación del sistema SITÚA, que cuenta con más de 12 años de experiencia, se enfoca en la transformación organizacional para lograr un crecimiento exponencial sostenido. La aplicación del sistema SITÚA estará acompañado por un equipo de integradores expertos en cada una de las etapas, cuya misión es ayudar a que los miembros de la organización logren los objetivos planteados, y den los pasos necesarios para lograr la transformación organizacional y desarrollar una nueva cultura interna que ayude a aprovechar al máximo las capacidades con base en las oportunidades de forma proactiva.

FUENTES

Dalio, R. (2017) *Principles*. Simon & Schuster.

Dalio R. (2017) *Cómo construir una compañía en donde las mejores ideas ganen*. TED Talks

Sinek, S. (2009) *Start with why*. TED Talks

Sinek, S. (2009) *Start with why*. Penguin Random House

Bezos, J. (2018) *Amazon CEO Jeff Bezos: Focusing on the present is no way to run a business*. CNBC. Make IT.

Expansión (2018) *La histórica quiebra de Lehman Brothers 10 años después*. Expansión, España.

Ismail, S. (2014) *Exponential Organizations*, Diversionbooks.

Oppenheimer, A. (2018) *Sálvese quien pueda*. Debate Schmitd, E y Rosenberg J (2011) *How Google Works*. Grand Central Publisher.

Bransond, R. (2016) *Estilo Virgin*. Planet García Manza D. González E. Ballesteros C. Navarro F. (2003), *La empresa socialmente responsable*. Cideal

Kerr, J. (2013) *Legacy, 15 lecciones sobre liderazgo*. Corner. **Ladagga, R.** (2016) *¿Por qué fracasan los negocios?* Entrepreneur. **Meis, C.** (2018) *Jeff Bezos' Rules to live by*. Success Magazine.

Betancourt A. Mongardi, C. (2006) *Horizontes Organizacionales*. Cartapacio

Dispeza, J. (2012) *Deja de ser Tú*. Urbano **Dispeza, J.** (2012) *Transformation*. TED Talks

Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 2019 en los talleres de Impre-Jal S.A. de C.V. Nicolás Romero No. 518 C.P. 44290, Guadalajara, Jalisco. Se imprimieron 2,000 ejemplares.

