



# reseña

## ¿CREE QUE SU EMPRESA ES INDESTRUCTIBLE? CUIDADO

Jagdish Sheth: *The self-destructive habits of good companies* (Los hábitos autodestructivos de las buenas empresas). Upper Saddle River: Wharton School Publishing-Pearson Education. 2007.

JOSÉ MALAVÉ

La historia del grupo Corimón mostró la magnitud del reto que debía enfrentar la gerencia tradicional venezolana para emprender la internacionalización. La compañía fundada por los hermanos Neumann en los años cincuenta se convirtió en un exitoso grupo diversificado, a partir de su núcleo inicial en el negocio de las pinturas. A comienzos de los noventa, la internacionalización parecía la ruta natural para su expansión. Con recursos provenientes de la emisión de valores en los mercados internacionales y una intensa búsqueda de financiamiento local, el proyecto incluyó la compra de compañías en Estados Unidos y varios países de América Latina. Una combinación de acontecimientos poco afortunados dio al traste con el proyecto: plantas adquiridas que no lograban dar los rendimientos esperados, caída de las ventas en mercados importantes y, para completar, turbulencia en la economía venezolana que alteró las perspectivas del negocio. El final de esta historia fue un complejo proceso de reestructuración de la enorme deuda contraída por el grupo y su retorno al negocio medular en manos de una nueva gerencia. Invitado a compartir su experiencia con estudiantes del Master en Administración del IESA, en noviembre de 1997, el presidente del grupo, Philippe Erard, dijo: «La primera lección que debemos aprender de todo este proceso es humildad».

Esta es, ciertamente, una buena lección para muchos gerentes en todo el mundo. Pero nadie aprende en cabeza ajena, menos aun cuando

requiere una evaluación tan íntima de sí mismo. Lo peor no es que uno u otro gerente carezca de humildad, sino que la organización como un todo actúe de esa manera, que la arrogancia se convierta en un hábito engranado en sus operaciones y decisiones. La arrogancia es apenas uno de muchos hábitos que pueden conducir al fracaso a compañías exitosas. Una virtud de este libro de Jagdish Sheth es no sólo poner al descubierto estos «hábitos autodestructivos» sino, además, ofrecer a los gerentes modos de identificarlos y corregirlos. Otra virtud es el uso de las historias de empresas para encontrar lecciones que puedan resultar útiles a los gerentes actuales y futuros.

Jagdish Sheth es profesor de mercadeo en la Escuela de Negocios Goizueta de la Universidad Emory, en Atlanta, Estados Unidos. Ha difundido extensamente, y en los más diversos medios, sus aportes en áreas tales como comportamiento del consumidor, mercadeo relacional, estrategia competitiva y análisis geopolítico. En su amplia experiencia como consultor ha tenido clientes tan importantes como AT&T, BellSouth, Delta, Ford, General Electric, Lucent Technologies, Motorola, 3M, Unilever y muchos otros.

El impulso que condujo a este libro fue, relata Sheth, una pregunta que le hiciera Duane Ackerman, presidente de BellSouth: «¿Por qué hay buenas compañías que fracasan?». De hecho, le dedica el libro a Ackerman, amigo y cliente durante muchos años. ¿Qué pasó con empresas como Sears, Dana, Xerox, IBM o Kodak, que

estaban entre las mejores del famoso libro de Peters y Waterman de los ochenta? ¿Cómo es posible que llegaran al borde de la supervivencia unas compañías que tenían un desempeño excelente, entre las primeras del mundo, con los mejores gerentes disponibles, un envidiable récord de éxitos, productos innovadores y una posición competitiva aparentemente inexpugnable?

A partir de esta pregunta, Sheth emprendió un trabajo de investigación, con base en archivos y entrevistas, para identificar esas compañías que fracasaron después de una carrera exitosa y tratar de encontrar las causas de su caída. La respuesta inicial fue que fracasaron porque no cambiaron en vista de los cambios en sus ambientes. ¿Por qué no lo hicieron? Indagando un poco más encontraría unos hábitos subyacentes que impidieron el cambio. Sheth dice que no «pudieron» o no «estuvieron dispuestas» a cambiar; pero, a fin de cuentas, el hecho es que no cambiaron cuando debían, sea por falta de capacidad o voluntad. Hablar de «voluntad», en este caso, puede resultar engañoso o, al menos, desorientador; como cuando se dice que en Venezuela ha faltado «voluntad política» para enrumbar la economía hacia una senda de progreso. Lo que resulta útil es descubrir qué impide hacer algo como, en este caso, los hábitos encontrados por Sheth; de allí el interés de su libro.

Ante las teorías fatalistas —siempre habrá otra más grande y mejor que destruirá a una compañía o hay un ciclo inevitable de «naci-

# reseña

miento y muerte»— la posición de Sheth luce optimista: «... la mayoría de las compañías puede sobrevivir para siempre si reconoce y emprende acciones para contrarrestar los hábitos autodestructivos o pone en marcha procesos para evitar que surjan» (página xxiv). Su explicación es que tales hábitos son conductas aprendidas, no destinos inevitables. Por lo tanto, es posible identificarlos y corregirlos, o, mejor aun, evitarlos.

El autor deja claro que su intención no es negar la importancia de aprender de los casos exitosos ni enmendarle la plana a autores como Peters y Waterman o Collins y Porras, algunos de cuyos «modelos» de compañías luego fracasaron. Su motivación es averiguar qué pasó después. Muchas compañías, en su búsqueda de la excelencia, desarrollan hábitos autodestructivos que socavan las bases de esa excelencia. Tal como sucede con las personas, esos hábitos son aprendidos, no innatos, y el problema es que se vuelven adicciones, como el consumo de tabaco o alcohol. El peligro se hace evidente en una crisis: aparece un nuevo competidor, cae la participación de mercado o surge una tecnología más eficiente. Dependerá de cada compañía que la crisis conduzca a la muerte (o no); es decir, que sea capaz de abandonar (o no) sus malos hábitos.

¿Cuáles son esos hábitos? Sheth presenta una lista de siete hábitos autodestructivos:

- Negación: una muralla de mitos, rituales y ortodoxias.
- Arrogancia: el orgullo que precede al desastre.
- Complacencia: el éxito que conduce al fracaso.
- Dependencia de capacidades medulares: la maldición del especialista.
- Miopía competitiva: una visión estrecha de la competencia.

- Obsesión con el volumen: costos crecientes y márgenes decrecientes.
- Impulso territorial: conflictos culturales y guerras intestinas.

Esta lista podría extenderse, reconoce Sheth, pero su intención no era hacer una lista exhaustiva sino identificar los hábitos que tuvieran mayores efectos. De hecho, si tuviera que reducirla aún más, destacaría la negación y el impulso territorial como los hábitos más destructivos.

La noción de negación tiene mucho en común con el popular concepto psicoanalítico: actúa como un «mecanismo de defensa». La gente puede, simplemente, resistirse a reconocer la existencia de algo; sobre todo, si le resulta incómodo. Pero, en el caso de una compañía, Sheth sitúa su punto de partida en el momento en que comienza a construir el mito de su grandeza y a olvidar su origen humilde. Muchas compañías deben su éxito a la suerte de estar «en el lugar correcto en el momento correcto». Los ejemplos abundan. Sheth recuerda los casos de Dai-

como la aparición de una tecnología más eficiente. El ejemplo favorito de Sheth es el de Kenneth Olsen, presidente de Digital a finales de los años ochenta, quien negaba cualquier posibilidad de éxito comercial a la computadora personal. Pero la historia está llena de ejemplos de negaciones fatales. Sheth describe en detalle el caso de Xerox: su negación de la amenaza de la tecnología digital, la barrera al cambio impuesta por una cultura «osificada» y su consiguiente desastre financiero.

Los casos de negación no se limitan al ámbito tecnológico. Sheth incluye ejemplos trágicos de incapacidad para reconocer cambios en los gustos de los consumidores. Tal es el caso de A&P (la Great American Tea Company rebautizada luego Great Atlantic and Pacific Tea Company), fundada en 1859 y que llegaría a convertirse en la primera gran cadena de tiendas de Estados Unidos y del mundo. Después de su gran éxito vendiendo productos de bajo precio con su marca, se negó a reconocer que, después de las dos guerras mundiales, los consumidores norteamericanos querían productos de marca,

## La arrogancia es apenas uno de muchos hábitos que pueden conducir al fracaso a compañías exitosas

mier-Benz y Kenmore, que debieron sus éxitos iniciales al hecho de ser «descubiertas» por algún cliente importante: Hitler y Sears, respectivamente. Un mito puede cumplir una función clave, sobre todo cuando ya no están los fundadores, para conectar emocionalmente a los empleados con la compañía y transmitir valores. Pero, con el tiempo, se convierten en rituales y ortodoxias que pueden seguir siendo útiles, mientras no cambie el entorno.

La negación suele ser la respuesta ortodoxa frente a un cambio,

símbolos de su creciente opulencia. A otras compañías las glorias del pasado les impiden reconocer las realidades del presente; en particular, el nuevo entorno global de los negocios. El recuento del derrumbe de General Motors, frente a la invasión de carros japoneses y las crisis de energía, permite a Sheth mostrar las barreras al cambio que impone la estructura organizacional y el apego a una concepción del producto.

El autor no se contenta con poner al descubierto las fallas de las compañías, los efectos perniciosos

# reseña

de la negación como hábito autodestructivo, sino que trata de ofrecer salidas. ¿Cómo puede un gerente darse cuenta de que su compañía sucumbe a la negación? Hay tres síntomas típicos que deben alertarlo.

- «Somos diferentes»: a esta compañía no puede ocurrirle

3. Evaluarlo: medir la profundidad del problema. ¿Puede resolverse reemplazando a un gerente o está tan arraigado que requiere cambios radicales?
4. Cambiarlo: mientras más arraigado esté el hábito más difícil será el cambio, pero hay «tratamientos» que han resultado

## Muchas compañías, en su búsqueda de la excelencia, desarrollan hábitos autodestructivos que socavan las bases de esa excelencia. Tal como sucede con las personas, esos hábitos son aprendidos, no innatos

eso, es muy grande y poderosa para fracasar.

- «No se inventó aquí»: ¿cómo se le va a ocurrir a otro una forma mejor de hacer las cosas? ¿Vamos a darles el gusto de adoptar su tecnología? ¿Vamos a reclutar nuestro talento en otra parte?
- «Buscar respuestas en el lugar equivocado»: está bien, tenemos problemas, pero se deben al calentamiento global, la invasión de los chinos, la competencia desleal, la incapacidad del Gobierno.

¿Como salir del círculo vicioso de la negación? Sheth propone un programa de cuatro pasos para lidiar con este hábito autodestructivo.

1. Identificarlo: escuchar atentamente a los gerentes, analizar las explicaciones de los fracasos de otras compañías y buscar prejuicios o resistencias al cambio de procesos, productos o personal.
2. Admitirlo: estar dispuesto a aceptar que la organización «padece» el hábito de negación.

en muchas compañías (buscar un nuevo líder, cambiar la estructura, reescribir la misión).

La negación es uno de los hábitos más perniciosos, más reacios a someterse a este «programa», porque puede pasar inadvertida con mayor facilidad. Esto se debe a la enorme capacidad humana para «racionalizar», para inventar explicaciones de los problemas que minimicen su magnitud o transfieran las causas (o las culpas) a otros, mientras más alejados mejor. Además, puede encontrarse en la raíz de otros hábitos autodestructivos. Por ello Sheth comienza la lista con la negación: al estudiar los otros se encontrarán reminiscencias de este mecanismo de defensa.

El mismo esquema de análisis se aplica a cada hábito. Se analizan casos específicos que permiten apreciar prácticas concretas de compañías reales que se enrumban al fracaso con la misma inevitabilidad con que el adicto sucumbe a los efectos de la droga. Pero no todas son malas noticias. Para cada hábito se exponen de manera sencilla modos de identificarlo y supe-

rarlo, con ejemplos de compañías que han logrado hacerlo.

Quizá por la misma sencillez con que se presentan los hábitos y se analizan las situaciones puede producirse la impresión de que este libro no contiene un descubrimiento novedoso o espectacular. Ciertamente, historias parecidas se han escuchado y leído, una y otra vez, en diversos foros y publicaciones. Lo interesante, lo que hace valioso este enfoque, es que dirige la atención hacia comportamientos concretos y visibles, que pueden corregirse. Además, ofrece un modo novedoso de leer las historias de empresas: descubrir, a lo largo de su evolución, las prácticas que las hacen exitosas y que, al mismo tiempo, pueden estar cultivando las semillas de sus futuros fracasos.

Sheth atribuye al liderazgo un papel clave en la lucha contra los hábitos autodestructivos: proveer una visión y, al mismo tiempo, estar atento a la realidad, para identificar los hábitos que pudieran interponerse en el camino hacia esa visión. Quizá esto implica esperar mucho de los líderes, pero esa es su responsabilidad: en medio de una crisis, cuando se necesita un cambio radical, deben decidir y actuar. Sin embargo, como recuerda el autor, muchas veces los presidentes de las compañías son los causantes de tales hábitos; especialmente, los fundadores que se resisten al retiro, los que colocan clones suyos como sucesores o los que escogen a dedo a los directores. Sean o no los causantes, la responsabilidad recae sobre ellos y su obligación es hacerles frente. En cualquier caso, siempre harán bien en recordar la lección del caso de Corimón: humildad. [■](#)

**José Malavé**

Profesor del IESA  
y editor de *Debates IESA*