

HOW THE MIGHTY FALL AND WHY SOME COMPANIES NEVER GIVE IN

RESEÑA DEL LIBRO DE JIM COLLINS

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Editorial: RH Business Books. Autor: Jim Collins. 1ª edición: 2009. 222 páginas. Precio: 15,40 dólares / 9,55 libras esterlinas. La versión española del libro es de la editorial Deusto, y se titula “Empresas que caen y por qué otras sobreviven”.

¿Qué tiene de interesante el libro? ¿Para quién es este libro?

Se trata del gran libro sobre el declive corporativo. Leer a Jim Collins es condición obligada de un directivo. Con él se termina lo cualitativo del *management* (lo “soft”) y comienza lo cuantitativo (lo “hard”). Estas son sus conclusiones:

a) Una empresa puede tener un aspecto saludable y sin embargo haber comenzado su declive. Esto es lo terrible: la caída se infiltra silenciosamente sin que te des cuenta.

b) El declive organizacional es auto-infligido.

c) La solución al declive no está en un simple: “cambiar o morir”. Bank of America cambió mucho y casi se mata en el proceso.

d) La solución en gran parte está en aferrarse a prácticas de gestión muy disciplinadas. Disciplina es una palabra que repite mucho al hablar de recuperación.

e) Hay más formas de caer que de llegar a la grandeza. Como decía Tolstoi en Anna Karenina, “todas las familias felices son similares, pero cada familia infeliz es infeliz de su propia manera”. Las compañías no siguen siempre el patrón expuesto como reconoce el propio Collins. A veces se saltan una fase, otras veces tardan años en moverse de una fase a otra, y en otras ocasiones transcurre a la velocidad del vértigo.

f) Es más útil analizar la caída a la mediocridad que estudiar el éxito.

g) Ningún líder puede por sí solo crear una gran compañía duradera, pero el líder equivocado puede, por sí solo, hacer caer a una gran compañía.

h) Para mantener la salud, hay que detectar cualquier signo de enfermedad. Del mismo modo, es esencial tener una radiografía de la organización rigurosa, crítica y realista.

i) Hay una correlación negativa entre la creación de grandes compañías y la búsqueda de un consejero delegado externo. El 90% de las compañías que llegaron a la grandeza vinieron de la “cantera”.

Reseña-crítica

“Perdurar o caer, sobrevivir o desaparecer, depende más de lo que tú te hagas a ti mismo que de lo que el mundo te haga a ti”
“No hay que tratar de dar las respuestas correctas, hay que plantear buenas preguntas”

El origen

Este libro no trata de la crisis financiera. Estaba en marcha tiempo atrás y su publicación ha resultado coincidente. El libro trata de aproximarse a la cuestión: qué hace que las empresas que en su día fueron grandes, caigan, y sobre todo, qué podemos aprender y aplicar a nuestra situación.

La conclusión del autor es la siguiente: el declive puede ser evitado, las semillas se pueden detectar tempranamente, y, siempre y cuando no se alcance el estado final de irreversibilidad (el estadio 5), el declive puede ser revertido. Los otrora grandes pueden caer, pero pueden volver a resurgir.

Perdurar o caer, sobrevivir o desaparecer, depende más de lo que tú te hagas a ti mismo que de lo que el mundo te haga a ti.

El inicio de sus investigaciones tuvo lugar en la academia de West Point, en un seminario sobre la grandeza de América. Durante el mismo, surgió la siguiente pregunta: ¿Cómo puedes saber si ha comenzado tu declive, cuando estás rodeado de la sordina del éxito?

Puso a su equipo a trabajar para estudiar los casos de caída de grandes compañías, entender cómo y por qué se había producido, y cómo aplicarlo para que otros pudiesen evitar su destino.

Laborioso proceso de investigación

El proceso de investigación analizó parámetros cuantitativos de desempeño y los comparó con compañías similares comparables. Cada empresa analizada tenía su equivalente de éxito. Por ejemplo, Ames Department Stores (fenecida) versus Walmart.

A continuación, estudia las variables que se correlacionan positivamente con el éxito de unas y el fracaso de otras. Con esto no quiere afirmar una relación causal.

No suele hacer uso de entrevistas ni comentarios después del éxito de la compañía en cuestión, puesto que están mediatizados por el propio éxito de la empresa. La información se obtiene del momento en el que la compañía es analizada, antes de conocer el resultado final de la misma.

Establecer un marco analítico para estudiar el hundimiento de empresas es más difícil que construir un marco para estudiar su ascenso.

Las fases del declive

Fase 1: arrogancia nacida del éxito: *Circuitry versus Best Buy*

- El éxito se considera un título adquirido y se pierde perspectiva de los auténticos factores que generaron el éxito en primer lugar.

- La arrogancia se puede detectar en decisiones demasiado arriesgadas, casi negligentes. El éxito de la compañía viene del dominio de un negocio principal o volante principal ("*flywheel*"). Es frecuente que, en medio del éxito, se traten de crear más volantes. Esto suele ocurrir porque la dirección se enfrenta a un desafío o porque encuentra otras oportunidades más emocionantes o simple y llanamente porque está aburrida. Pero el problema es que hay que mantener el empuje sobre el primer volante. Al no hacerlo, la energía se va en los nuevos volantes que o no tienen éxito o alcanzan el éxito más tarde de lo esperado. Cuando uno vuelve a poner la atención en el volante principal, ha perdido momento.

- Más del 60% de las compañías que sirven de contraste (las que tuvieron éxito) se mantuvieron enfocadas en mejorar su negocio principal. No se puede ser negligente con el primer negocio: o se sale por completo o se reenfoca por completo.

- Collins alerta sobre el sobre-uso de la "reinvención": "*Picasso no se reinventó abandonando la pintura para dedicarse a la novela*".

- El peligro nace de la confusión entre el qué y el por qué. Hay que distinguir entre las prácticas actuales y los principios duraderos de su éxito. Una cosa es lo que haces, pero lo sustancial es saber por qué lo haces. Cambiar sin más no vale. Hay que entender lo fundamental que explique por qué se hace lo que se hace.

- El mejor liderazgo es humilde porque nunca presume de que ha llegado a la comprensión absoluta de los factores que les han llevado al éxito. Siempre tiene el temor de que haya sido producto de la suerte. Por eso los mejores líderes están continuamente preguntándose: ¿por qué? ¿Por qué? ¿Por qué?

Fase 2: persecución indisciplinada del crecimiento: *Walmart versus Ames*

- El éxito exige crecimiento, y esto presiona a los líderes quienes, sometidos a las altas expectativas, someten a enorme presión a la organización, a las personas, a la cultura y a los sistemas hasta un punto de ruptura. El resultado es que la compañía se ve incapaz de obtener resultados periódicos excelentes.

- Paralelamente, se produce un descenso de la gente adecuada en los puestos clave. La compañía crece más que su capacidad para incorporar personas adecuadas que digieran de forma excelente el crecimiento (es la Ley de Packard – fundador de HP).

- El dinero fácil erosiona la disciplina de tesorería.
- La burocracia subvierte la disciplina. La gente comienza a pensar más en términos de puestos de trabajo más que en responsabilidades.
- Problemas en la sucesión del líder, que van desde una mala planificación de la sucesión, fracaso para crear líderes excelentes, luchas internas, o sencillamente una selección poco acertada.
- La búsqueda del éxito se acompaña de incursiones poco disciplinadas en áreas en los que la empresa ya no es destacada. Estas incursiones no son capaces de pasar al menos uno de estos tests:
 - o ¿Provocan estas nuevas iniciativas la pasión del colectivo y encajan en los valores de la compañía?
 - o ¿Puede ser la organización la mejor del mundo en esas áreas?
 - o ¿Podrán estas actividades ser el motor de la organización?

Fase 3: negación del riesgo y el peligro: *Motorola versus Texas Instruments*

- En esta fase el declive comienza a notarse, hay señales de peligro, pero los resultados permanecen suficientemente buenos como para no preguntarse qué está ocurriendo. Los datos se malinterpretan, exagerando lo bueno y minimizando lo malo.
- Según el análisis de Collins, cualquier deterioro de los márgenes brutos, su fondo de maniobra o la deuda ponderada con el capital son alarmas de una tormenta al caer.
- La dirección establece objetivos demasiado ambiciosos o lleva a cabo apuestas que no están basadas en suficiente experiencia acumulada. El riesgo asumido es muy alto y se basa en informaciones cuando menos ambiguas. Collins menciona el famoso caso del Challenger. De haber puesto el peso de la prueba en el lado de la seguridad (*“si no se puede probar más allá de una duda razonable que es seguro el despegue, entonces lo posponemos”*), se podría haber evitado la tragedia.
- Es el principio de la línea de flotación (Bill Gore). Si la apuesta que hace la empresa puede afectar a la línea de flotación, debe andarse con cuidado. Hay que responder a estas preguntas:
 - o Si todo va bien, ¿qué ganamos?
 - o Si todo va mal, ¿qué perdemos?
 - o ¿Podemos aceptar el peor escenario? ¿De verdad?
 - o ¿Cuán probable es el peor escenario?
- Hay un declive de la calidad y la cantidad del diálogo en los equipos: se gira hacia una gestión consensuada o dictatorial, en lugar de un proceso de argumento y discusión seguido de un compromiso unido para ejecutar tales decisiones.
- La responsabilidad se externaliza. Los líderes apuntan a factores externos para culpar el fracaso.
- La compañía se reorganiza crónicamente, hay más preocupación por la política interna que por las condiciones externas (se empieza a mirar más hacia dentro que hacia fuera). Las reestructuraciones

dan la falsa sensación de que realmente se está haciendo algo productivo. No hemos encontrado pruebas de que un modelo de estructura organizativa sea el más adecuado.

Fase 4: búsqueda dramática de la salvación: *HP versus IBM*

- El declive es evidente, y la dirección responde buscando una rápida salvación. Son los remedios milagrosos, puestos en marcha con crónica inconsistencia. Algunos de los más habituales: la búsqueda de un líder carismático, una valiente pero no probada estrategia, una transformación radical, una revolución cultural dramática, la esperanza en un producto milagro, una adquisición que cambie el tablero del juego.

- Otros rasgos de esta fase son: comportamiento rayano en el pánico; un continuo cambio y revolución, perdiendo mucha energía en motivar a la gente; se adelantan resultados, elevando artificialmente las expectativas vendiendo el futuro para compensar por la carestía de resultados, en un patrón de sobrepromesa y infradesempeño; los primeros resultados elevan la moral, pero no son consistentes en el tiempo; erosión progresiva del músculo financiero y confusión en la cultura (la compañía se convierte en otra empresa más en la que trabajar, los valores se erosionan hasta el punto de la irrelevancia).

- Estando en peligro, frecuentemente las organizaciones reaccionan por pánico en un sentido directamente opuesto a su supervivencia.

Fase 5: capitulación. Ser insignificante o morir: *Scott Paper versus Kimberly Clark y el caso Zenith*

Cuando más tiempo permanezca la empresa en la fase 4, más probable será su caída a la quinta y definitiva fase. En esta fase, el músculo financiero está ya tan erosionado y el espíritu individual tan deteriorado que los líderes abandonan toda esperanza. En algunos casos la empresa es vendida, en otros cae en la más completa insignificancia y en algunos casos, sencillamente, muere.

Bill Lazier decía que se puede tener beneficios y estar en bancarrota. Las empresas no sólo mueren por falta de ingresos. Mueren por falta de caja.

El signo definitivo es la pérdida de la esperanza.

¿Es posible recuperarse? El caso Xerox

Sí, porque han constatado que el declive organizacional es en gran parte auto-infligido. La buena noticia de toda su investigación es que no son fuerzas fuera de nuestro control las que llevan al hundimiento de la empresa.

Si usted dirige una corporación y nota que está decayendo, gran parte de la respuesta es la adhesión a prácticas de gestión muy disciplinadas. Collins recomienda revisar los clásicos (Drucker, Porter, Peters/Waterman). También es crucial el análisis estratégico riguroso. La ausencia de estos dos elementos está correlacionada con el declive.

Debe aprovechar para salir de la crisis en las tres primeras etapas. En la cuarta es más difícil, aunque todavía es posible.

Las corporaciones que han salido adelante han aprovechado la crisis como un catalizador. *“Es una pena desaprovechar una crisis” (Dick Clark, Merck).*

Y sobre todo, siguiendo la charla de Churchill: *“nunca, nunca, nunca, nunca abandones”.*

Sobre el autor

Jim Collins es un investigador de gestión americano. Es fundador de su propio Laboratorio de Management (Boulder, Colorado). Su labor consiste en investigar el comportamiento de las compañías a través de patrones. Realiza su labor con la ayuda de numerosos investigadores asistentes.

Sus libros son referencia obligada en la Administración de empresas. Destacan su “Build to Last” (1994), un análisis de lo que tienen en común las empresas que perduran. “Good to Great” (2001), un análisis de lo que tienen en común las empresas que sobresalen, y el libro que es objeto de este resumen.

TRANSPARENCY VOW

El autor de este resumen no conoce al autor ni tiene vinculaciones con la editorial americana. Sí las tiene con la editorial española.

© Antonio García Sansigre

© Know Square S.L.