

¿POR QUÉ “ENVEJECEN” LAS EMPRESAS?

Por: Mónica Guzmán.



Al igual que en los organismos vivos, el crecimiento y el envejecimiento de las organizaciones se manifiestan, fundamentalmente, en la interrelación de dos factores: La flexibilidad y el control.

Piense por un momento en el ser humano; cuando es bebé, es tan flexible que constantemente encontramos uno de sus pies adentro de su boca. Sin embargo, sus movimientos y su comportamiento carecen de control, y se puede observar a sus padres que están constantemente vigiándolo y quitando de su paso objetos con los que se pueda lastimar. Por otro lado, al envejecer, el anciano no sólo pierde su flexibilidad sino también su capacidad de control y cada vez le cuesta más trabajo mover sus músculos.

Esta situación se presenta de manera muy similar con las organizaciones: Cuando son jóvenes, son muy flexibles, pero no siempre son capaces de autocontrolarse y a medida que envejecen, esta relación va cambiando.

Francisco Puente, Director General de Adizes México y Asociado Senior para Latinoamérica comenta: “No es difícil encontrar a los fundadores de una empresa joven, jugándose el 80% de sus recursos en una nueva idea durante un desayuno. Años después, para la misma empresa ya crecida, incluso la aprobación de una pequeña inversión exigirá meses de discusiones y toneladas de papel”.

El tamaño y el tiempo no son las causas reales del crecimiento o el “envejecimiento” de una organización, ya que una compañía grande, con principios muy arraigados, no es necesariamente vieja, al igual que una pequeña, carente de tradición, no siempre es joven.

¿Por qué envejecen las empresas?.....

Se pueden encontrar corporaciones jóvenes con más de 100 años de haber sido fundadas, y otras que se consideran viejas, no teniendo ni 10 años de haber nacido.

“Joven” significa que la organización es altamente flexible; es decir, que puede cambiar con relativa facilidad, aunque debido a su bajo nivel de autocontrol, es difícil predecir qué es lo que hará con esa flexibilidad, por lo que con frecuencia en las mismas, se toman decisiones equivocadas. “Vieja” significa que aunque tiene capacidad de control, la organización se ha tornado inflexible, teniendo poca propensión y disposición al cambio. Estas empresas envejecidas reaccionan muy lento al ver venir los problemas, esto si acaso reaccionan, y cuando lo hacen, a veces ya es demasiado tarde.

Francisco Puente dice que cuando la organización es al mismo tiempo flexible y tiene capacidad de control, no es ni demasiado vieja ni demasiado joven. “Tiene las ventajas de la juventud y de la madurez”. Cuando una empresa se encuentra en esta etapa de equilibrio, se dice que ha alcanzado su Estado de Plenitud.

En esta etapa, las organizaciones pueden cambiar su línea de acción y lograr que los cambios sean tan y como los desean. Pueden controlar lo que quieren hacer y no dejarse guiar por la corriente o el curso que van tomando los acontecimientos externos. Estas empresas son exitosas y altamente competitivas, no le temen al cambio y saben anticiparse a él.

Las organizaciones deben analizar los factores que están afectando su flexibilidad y autocontrol y manejarlos de manera que puedan llegar y permanecer en la Plenitud. Cuando no saben como hacerlo, deben buscar ayuda de gente especializada en la materia, ya que revertir un proceso de envejecimiento es sumamente difícil.

Una empresa envejecida tarde o temprano muere. Esto no necesariamente sucede inmediatamente. Puede sobrevivir durante varios años muriendo lentamente, como ocurre a una persona en estado vegetativo que se mantiene con vida gracias a la ciencia y tecnología médica.

¿Por qué envejecen las empresas?.....

A medida que las compañías crecen y envejecen, la deficiencia relativa de flexibilidad o autocontrol crea dificultades predecibles y repetitivas que los directivos etiquetan como "problemas".

La tarea del director no consiste en crear una atmósfera carente de problemas. Esto es simplemente imposible, ya que vivimos en un mundo que no se detiene nunca, pues está en constante cambio. La función de un buen director es guiar a su empresa hasta que alcance la Plenitud y mantenerla ahí; al hacerlo, pasará de un tipo de problemas a otros.

El buen director supera los problemas y las crisis que se presenten ese día en la empresa y se prepara para las del día siguiente.

Envejecer supone una disminución en la habilidad para afrontar los problemas. A medida que la organización envejece, estos mismos problemas que ha afrontado durante años comienzan a parecer cada vez más insuperables.

La clave del éxito para una empresa no está en eliminar todos los problemas, sino en centrarse en aquellos que no corresponden a la etapa del ciclo de vida que tiene en ese momento, de forma que pueda crecer y madurar para afrontar los problemas de la etapa siguiente.

Analícemos: Un bebé de 6 meses que se hace pipí en la cama tiene un problema normal, un que corresponde a su edad, pero un ejecutivo de 35 años que se hace en la cama por las noches, tiene un problema anormal. Ambos tienen el mismo problema, pero en un caso es esperado y en el otro es posiblemente patológico, por lo que se requiere de atención externa.

Así, cuando una organización llega a su Plenitud, la clave del éxito está en prever las causas del envejecimiento, y para evitarlo, puede mantenerse indefinidamente en esta etapa, si se rejuvenece a sí misma permanentemente.

Un ser humano empieza a envejecer cuando se siente viejo, es decir que la juventud se pierde primero en la mente y en el alma. Un hombre empieza a morir cuando deja de tener metas, cuando se conforma con lo que tiene y deja de esforzarse para alcanzar

¿Por qué envejecen las empresas?.....

nuevos objetivos y horizontes. De la misma forma, una empresa comienza a envejecer, cuando pierde su espíritu emprendedor.

Cuando se le pregunta al dueño o director por el estado actual de su negocio y responde con un: "No podría estar mejor, somos líderes del mercado", puede estar frente al ocaso de su empresa y no darse cuenta, hasta que sea demasiado tarde.

Efectivamente, la empresa puede ser líder en ese preciso momento y tener muchas utilidades, pero si se confía y se duerme en sus laureles, le ocurrirá lo mismo que en el cuento de la liebre y la tortuga. La competencia la alcanzará y superará. Los directores deben replantear las metas de su organización y constantemente introducir cambios a la misma.

El cambio bien enfocado trae nuevos bríos a la empresa y a su personal. El cambio en una organización puede hacer las veces del yoga en las personas. Lo primordial es no dejar que los músculos de nuestras organizaciones se atrofien y mantenerlos flexibles; así serán eternamente jóvenes.

