

RxO

“CEOs should come with the same disclaimer as mutual funds: *Past success is not guarantee of future success.*” – [Sydney Finkelstein](#)

Dirección, cambio y modelos mentales

Finkelstein nos ofrece una guía diagnóstica para detectar fallas en el modelo mental de un ejecutivo. Estos elementos, vistos de forma aislada pueden parecer poco poderosos; sin embargo, cuando comenzamos a analizar el efecto que tiene cada una de las causas sobre las otras, podemos darnos cuenta que al aparecer más de una, se produce un efecto de sinergia que incrementa el riesgo de fallar.

Veamos de qué se tratan estos cinco elementos.

“*Siempre hemos usado el mismo enfoque: ha funcionado en el pasado; por tanto, funcionará una vez más.*” Este enunciado se relaciona con otro muy utilizado que es “si funciona, no lo cambies.” Tomado en forma aislada, suena muy razonable, siempre y cuando, como lo expresa Collins, “quien toma las decisiones entienda *por qué* ha funcionado y se sustenta el enfoque actual sobre cimientos probados.” Estos ejecutivos exitosos, en palabras del propio Collins son: “más disciplinados, más empíricos y más paranoicos.” En resumen, se tiene muy claro por qué mantener.

“*Estamos muy comprometidos con nuestro plan actual como para cambiar ahora de dirección.*” Aun cuando parece muy similar al elemento anterior, aquí aparece un costo asociado con el cambio hacia el interior de la empresa. La gestión de un cambio interno se percibe muy costoso en términos de tiempo, posibles conflictos y de la dificultad de explicar claramente el por qué. Por otra parte, surge la pregunta: si no es por aquí, ¿por dónde? que puede ser muy difícil de responder con una buena base empírica y no solo en expectativas no sustentadas.

“*Entendemos a nuestros clientes, sabemos, desde hace años, lo que quieren.*” Aquí suponemos un medio ambiente estable en el que la ventaja competitiva se sustenta en el largo plazo. Esto puede ser cierto; sin embargo, una estrategia de posicionamiento sin un componente claro de innovación tiende a la autocomplacencia y a la pérdida de capacidad de respuesta a cambios en el mercado. Podemos revisar el ejemplo de [Nucor](#). En su página web cuenta “la historia de una pequeña acerera que pudo:

- *Tomar la tecnología “mini” y usarla para convertirse en el productor nacional de acero más grande.*

- *Redefinir las reglas de cómo y de qué se produce el acero.*

- *Cambiar la forma en que el mundo mira la chatarra.*

- *Cambiar la manera en que se administra.*

- *Cambiar la forma en que sus empleados ven su trabajo y a la compañía.*

- *Cambiar la forma en que priorizó la seguridad sobre todo lo demás.*

- *Y disparó la industria.*

Es muy interesante explorar esta compañía con más detalle a la luz del conocimiento de nuestro mercado actual y de las posibilidades de innovación.

“*Tenemos un defensor dominante de la estrategia actual; el resto de la compañía lo sigue.*” Estamos frente a la figura del director todopoderoso que no permite, aunque lo diga, que la estrategia sea cuestionada. En otras palabras, es el líder fuerte a quien no se desafía por el costo social y personal de hacerlo. Este elemento es muy nocivo ya que previene el surgimiento de la inteligencia local para mejorar e innovar.

“*La forma de realizar nuestros negocios es similar en todos los países. Si no está descompuesto, no lo arregles.*” Este elemento supone, al menos, dos cosas. Por un lado, que el mundo es homogéneo y que si algo funciona, está bien obviando aspectos como la robustez, flexibilidad y sustentabilidad.

En forma general, podemos observar un enfoque de resistencia al cambio que, tal vez, no sea sustentado en evidencia contundente, sino más bien en la tradición de conservar.

En otro número he planteado la estrategia de conducir el cambio con base en la identificación de lo que hay que mantener que debe surgir de un entendimiento claro de las razones para hacerlo. No es un conservadurismo a ultranza, es el producto de una reflexión informada y profunda.

Entonces, ¿Qué tanto nuestro modelo mental está en línea con estos elementos diagnósticos? Si la dirección se enfoca en sus tareas fundamentales y no en la operación, disminuiríamos el riesgo de que el éxito pasado no sea una garantía de éxito en el futuro.

rloyola@filogenia.net

Números anteriores [aquí](#)

Blog: <http://comunidadbinaria.com>