

## Qué hace que las empresas se hagan realmente grandes y perduren

En el libro *Building to last* de Jim Collins y Jerry Porras que estoy leyendo, los autores mencionan doce mitos que según ellos se desmontan como resultado de la investigación y las conclusiones del libro.

1. Es necesario tener una gran idea para crear una gran empresa.

Es mucho más importante tener una clara visión de negocio y una fe ciega en las propias posibilidades, más allá de una gran idea de partida que haga que el negocio tenga un éxito inicial muy rápido pero, a la postre, irrepetible.

2. Las grandes empresas requieren grandes y carismáticos líderes.

No siempre es así. Los líderes carismáticos pueden ser incluso contraproducentes a largo plazo. Su impulso es decisivo en muchos casos en el corto y medio plazo, pero a largo plazo, su sustitución puede convertirse en un problema, porque nadie sea capaz de rellenar el hueco dejado por el líder. Los mejores líderes son los que piensan en la empresa antes que en ellos mismos. Los que se concentran en hacer de la empresa una institución perdurable. Según los autores del libro, estos líderes hacen relojes, no se limitan a dar la hora.

3. Las empresas más exitosas se concentran en maximizar beneficios.

Las empresas más exitosas que estudiaron no se limitaban a buscar el valor para los accionistas, sino que se planteaban una combinación de objetivos, en la que el beneficio era uno de ellos. Es un enfoque de equilibrio de proposiciones de valor, en línea con lo que plantea el libro *An-entropía: el secreto de las empresas exitosas*. Las empresas exitosas siguen un modelo an-entrópico.

4. Las empresas exitosas defienden una serie de valores correctos.

No siguen unos valores que puedan llamarse correctos, sino que siguen sus propios valores, unos unos y otras otros. Lo que sí hacen es ser fieles a sus valores, sean éstos los que sean, y hacer que los mismos estén arraigados profundamente en la empresa.

5. La única constante es el cambio.

Las empresas exitosas cambian pero sus valores centrales permanecen intactos, a veces desde que se fundaron. La clave de las mismas es hacer compatible cambio y permanencia. Cambio como adaptación, pero respeto y continuidad a los valores básicos. Cambiar el modo en qué se hacen las cosas, o cambiar incluso las cosas que se hacen, pero no cambiar en por qué se hacen.

6. Las grandes empresas juegan sobre seguro, no arriesgan.

Arriesgan más de lo que parece, pero lo hacen combinando metas ambiciosas con planes sensatos. No se conforman con lo que tienen. No se ponen objetivos fáciles. Quieren mantenerse en tensión, con objetivos ambiciosos, pero no utópicos, evitando que produzcan frustración por inalcanzables.

7. Las grandes empresas son un gran sitio para trabajar.

Las grandes empresas son un gran sitio para trabajar para aquellos que comparten sus valores. Pero para quien no casa con sus valores, son un lugar horrible para trabajar. Son lugares de culto. Los que no encajan son expulsados como un virus.

8. Las empresas exitosas se mueven por brillantes y complejas estrategias.

Es increíble ver como se mueven por experimentación, prueba y error, oportunismo e incluso por accidente en más casos de lo que se podría pensar. Es decir, el

sistema de probar muchas cosas y quedarse con lo que funciona es más eficiente de lo que parece.

9. Para estimular cambios hay que contratar directores generales externos.

No es así. La mayoría de las empresas exitosas han tendido directivos salidos de dentro.

10. Las empresas de éxito de centrar en vencer a la competencia.

Tampoco es así. Podría decirse que se centran en vencerse a sí mismas. En cómo hacer las cosas cada vez mejor.

11. No pretenden conseguirlo todo a la vez.

Es un asunto delicado. Los planteamientos muy abiertos, donde no se renuncia a nada, suelen ser ineficientes. Pero las empresas exitosas saben compaginar objetivos que a veces parecen contrapuestos, y ahí está su secreto. Saben compaginar estabilidad y progreso, fuerte cultura de empresa y autonomía individual, prácticas conservadoras y objetivos ambiciosos, ...

12. La clave del éxito es una visión perfectamente definida.

Definir la visión y la misión de la empresa es bueno, pero no lleva al éxito. Hay empresas que lo han hecho como si se tratara de una moda. Las empresas exitosas lo son con una buena definición de su visión o no.