

El Triform Institute tiene como parte de su misión:
**Ayudar al individuo y a la sociedad civil a formar preguntas de calidad
y a tomar conciencia de su papel en el mundo.**

En sintonía con este impulso, nos es grato invitaros a la próxima **Mesa Redonda**
que organiza el Triform Institute en su sede de Barcelona.


CHARLAS
MESA
REDONDA

¿Por qué enferman las empresas?

Jueves 9 de Enero 2014 · ponente: **Marcos Eguiguren**

Horario: de 19 -19,30 ponencia · de 19,30 a 20,30 coloquio



Marcos Eguiguren es economista,
doctor en administración y dirección de empresas
y es profesor en el departamento de organización de empresas
de la Universidad Politécnica de Cataluña.

En los proyectos que ha dirigido, siempre intenta aplicar su visión
holística de la empresa como organismo vivo en busca
de la sostenibilidad y de la armonía con su entorno, como base
para una aportación positiva del mundo de la empresa a la sociedad.

Como nos dice Marcos en su último libro "por que fracasan las organizaciones" la mayoría de las empresas
que sucumben o que acaban causando daños a su entorno, no lo hacen a causa de las crisis
o por el impacto de la feroz competencia, sino por los problemas internos de carácter humano.

Durante la mesa redonda tendremos la oportunidad de conversar con Marcos sobre este apasionante tema
y tomar conciencia de las razones por las que enferman las empresas.

La entrada es libre, previa inscripción.

Para ello, rellenar el formulario "solicitud de información" en nuestra página web www.triforminstitute.com

Se ruega puntualidad. Plazas limitadas.

Mesa Redonda - Barcelona
Fecha: 9-Enero-2014
Ponente: Marcos Eguiguren
Tema: ¿Por qué enferman las empresas?

Esta mesa redonda del Triform Institute tuvo como invitado a Marcos Eguiguren, autor de los libros ¿Por qué fracasan las organizaciones? y Empresa 3.0. Eguiguren es banquero, consultor y empresario, por lo que reúne diferentes visiones del mundo organizativo. Durante la tarde se ahondó en las causas por las cuales fracasan las organizaciones, las empresariales especialmente.

La conceptualización del libro de Eguiguren ¿Por qué fracasan las organizaciones? tuvo lugar básicamente a lo largo del 2012 cuando tuvo la mala fortuna de sufrir una colonoscopia: tenía cáncer de colon lo que implicó unos meses de actividad más baja. Decidió escribir sobre las causas de fracaso de las organizaciones en paralelo a la emergencia y evolución de su cáncer.

Tres meses antes de que le diagnosticaran el cáncer estaba en plena forma y había vuelto en bicicleta de montaña con amigos desde Carcassonne hasta Barcelona. Estaba "como una moto" pero poco tiempo después tenía cáncer de colon. ¿Cómo era posible que le detectasen algo no visible, no patente y que podría haber acabado con su vida? Utilizando esta metáfora de su propia experiencia explica cómo las empresas pueden parecer aparentemente sanas, mientras algo interno puede estar labrando un mal letal a través de la proliferación de enfermedades ocultas.

Para iniciar la exposición, plantea la siguiente hipótesis: **no es cierto que las organizaciones, particularmente las empresas, fracasen por elementos exógenos a sí mismas**. Cuando el tema no va bien se encuentran justificaciones como: «es que la crisis es muy dura», «es que los chinos fabrican muy barato», siempre aludiendo a causas externas.

El tema entonces es que nos has hecho los deberes: no has sido innovador cuando tocaba, no has producido crecimiento orgánico, no se han generado los relevos oportunos, etc. Estas son causas endógenas, ocultas, que no se ven; cómo un tumor que va creciendo y acaba creando problemas potencialmente letales.

Eguiguren emprendió una investigación estudiando casos potenciales de organizaciones que tenían problemas para probar si su hipótesis inicial era acertada. Selecciona 10 de estos «business cases» para su libro con las que demostrar esta intuición.

Para explicar los tipos de tumores que afectan a las organizaciones se inspiran en dos teorías:

1. La teoría de Ichak Adizes (UCLA). Publicada a finales de los 80 - principios de los 90 pero que continúa plenamente en vigor. Especialmente explicada en su recomendable libro El ciclo de vida de las organizaciones.

Tomando la curva del ciclo de vida se concibe a la organización como a un ser humano que pasa por una serie de fases: nacimiento, niñez, juventud, madurez, etc.

Cualquier organización tiene un ciclo de vida más o menos de estas características. Las que sobreviven en el tiempo (en fase de declive tras su madurez) son capaces de autorregenerarse, reinventarse e innovar provocando nuevas juventudes, nuevas fases de crecimiento.

Adizes define los típicos síntomas organizativos de cada fase. Lo interesante es que defiende que **para cada fase de la vida en una empresa se necesitan un compendio de grandes competencias directivas** que son diferentes según el momento que atravesase. Una start-up (en fase no-nata) necesitará diferentes skills que una empresa consolidada.

Define entonces 4 grandes perfiles:

P - Productor: perfil directivo con tendencia a la consecución de resultados.

A - Administrador: perfil con tendencia al control, a los detalles, a que todo esté bajo normas

E - Emprendedor: innovador con tendencia a buscar nuevas ideas y nuevos desarrollos.
I - Integrador: perfil del directivo integrador con tendencia a buscar el consenso, el equilibrio entre las personas, la buena sensación global.

CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN



En cualquier compañía se han de dar los equilibrios necesarios pero según el momento en el ciclo de vida primará un perfil u otro. En una empresa start-up, ¿qué necesitamos? Vender para arrancar. Se necesita gente con impulso P. En una fase de madurez se necesitará más E (nuevas líneas de negocio, reinversión) y no tanta P.

¿Cuáles serían entonces las causas del fracaso de las organizaciones? Pues serían la presencia de equipos ó personas que no saben reconocer que ya ha pasado su momento. La falta de generosidad de los equipos impulsores a la hora de valorar su continuidad y su rol en la compañía es una causa importante de fracasos.

Así, en 6 de los casos analizados se constató la no aceptación de la idoneidad de un cambio de perfil en el momento adecuado.

2. **La segunda teoría es la de Jim Collins** (Stanford) expuesta en su obra [From good to great](#).

Collins se pregunta ¿Cuáles son las fases de fracaso de una organización? Siempre nacen del éxito. En los 47 casos que Eguiguren analizó siempre se cumplía esta máxima: **el fracaso siempre era consecuencia de una situación de éxito mal gestionada desde el punto de vista humano.**

El éxito no acompañado de generosidad genera un tipo de situaciones inducidas por el deseo de conseguir más. Un deseo que si no es administrado con generosidad nos lleva a una tercera fase: al desprecio por el riesgo, al ninguneo de todo aquel que nos advierte. La voz crítica para tener un equilibrio desaparece. El pensamiento único se cree libre e inmune a cualquier riesgo.

En un primer momento no hay síntomas aparentes de deterioro pero empiezan a emerger problemas de calidad, pérdida de talento, pérdida de clientes, etc. Progresivamente el tema va avanzando como una bola de nieve hasta que aparecen los problemas financieros. El siguiente paso anuncia un «*sálvese quien pueda*» ó «*¿quién ha sido el malo?, ¿quien ha provocado este desastre?*». Y se abre el momento de los concursos de acreedores, las adquisiciones forzadas ó el abandonar la empresa a su irrelevancia.

En resumen estas dos teorías nos hablan de que «**el problema de las organizaciones es en muy buena parte un problema humano**». En las entrevistas que realizaron Eguiguren y su equipo se profundizó en las actitudes humanas ante la toma de decisiones. Se dieron cuenta de que la curva de Collins se podía completar con los 7 pecados capitales. Estos aparecían en cada caso analizado: avaricia, gula, envidia, ira, pereza, soberbia y lujuria. Se aplican entonces **la teoría de los 7 pecados capitales a la de Collins, redefiniendo esos pecados en su acepción para el mundo de la empresa.**

Veamos un ejemplo de lujuria empresarial: «*vamos a montar una sede social en la Avda de la Castellana en Madrid*». Un exceso de inversión ó bienes superfluos para desarrollar una actividad equilibrada.

O una evidencia de la gula empresarial: el apetito desordenado por crecer y crecer de forma orgánica e inorgánica.

En cada momento de la curva de Collins aparecían siempre en los casos estudiados determinados comportamientos patológicos puramente humanos. En los 47 casos aparecían los 7 pecados capitales en múltiples situaciones y el problema básico era humano.

Pero hay otras formas no tan evidentes de fracaso tales como que la empresa acabe siendo adquirida por terceros o que todo siga igual sin que la empresa entre en problemas financieros graves. En ese tipo de situaciones la continuidad de la organización se produce a través de una externalización de costes. No cumpliendo con su rol social se externalizan los costes de los pecados de la organización y se producen despidos, pérdida de talento, daños ambientales o sociales, etc.

Aprovecha entonces Eguiguren para hacer una precisión de su hipótesis inicial: no es del todo cierto que en la mayoría de los casos el problema básico es humano. **También existen problemas en la estructura organizativa.** Con el factor organizativo estamos hablando de la estructura de gobernanza y del equilibrio de poderes. Esto quiere decir que el factor humano que provoca la debacle podría haberse evitado si la estructura estuviese en correcto orden y funcionamiento. Un ejemplo típico es el del accionista (propietario de cualquier compañía mercantil) cuando cree que tiene patente de corso (y que no está sujeto a autorregulación, ni a autocontroles) con lo que cava su propio foso. La compañía no debería depender sólo del directivo en la cúpula si es realmente capaz de estructurar la gobernanza de forma sabia.

Algunas de las preguntas y reflexiones que suscita la exposición::

-¿Cómo se podría entender que compañías muy grandes que se pueden considerar anquilosadas en la etapa burocrática sigan sobreviviendo?

Hay ejemplos variopintos. Se nos pueden escapar momentos de reinención. Ó compañías centenarias que dejan el camino lleno de cadáveres externalizando los costes. Hay multinacionales que consiguen grandes beneficios en las que todo parece ir bien mientras practican la esclavitud ejerciendo presiones enorme sobre las filiales de determinados países. Se puede conseguir ir bien utilizando herramientas fiscales y presionando a las filiales.

-De todo lo que has expuesto, se refuta una tesis personal, propia: el grado de madurez de una empresa depende del de sus directivos, de la capacidad para reinventarse a sí mismos. Hay una incidencia tremenda del proceso personal.

Estoy 100% de acuerdo. La problemática de salir de la zona de confort es dura. El alto directivo y los consejos deben estar al servicio de la sociedad, no solo de los accionistas. Pero no todos lo entienden.

-Si estamos viendo que según tu hipótesis los factores fundamentales son los humanos y los organizativos, ¿qué herramientas conoces para proteger a esa organización de la presión por perseguir capital?

En el libro ¿Por qué fracasan las organizaciones? y también en mi anterior libro Empresa 3.0 explico la filosofía de la empresa sostenible: las políticas de marketing y de selección de personal, etc. Allí podréis encontrar el análisis de los instrumentos ó herramientas para evitar la mortandad. Enumeraré dos necesidades imprescindibles:

1. Un sistema de gobernanza equilibrado más sólido. El problema es que en la legislación española no está bien resuelto. Es preciso trabajar en un modelo de gobernanza que permita esos equilibrios. Se podría hacer estatutariamente, estableciendo mecanismos de autocontrol interno y de contrapoder.

2. El elemento central: el humano. Una compañía que quiere entrar en una dinámica más sostenible debe reconstruir los sistemas de gobierno. Es muy sencillo y complejo a la vez. Implica una reflexión real sobre el equilibrio de gobierno y los valores clave. En este caso, ó las personas que controlan son muy conscientes o es imposible. Por ello la gente que tiene este pensamiento y conciencia debe dedicarse a enseñar, a comunicar e influir.

-En los últimos 2 años se está produciendo un cierto debate sobre el papel de las escuelas de negocios clásicas y la corresponsabilidad. Los programas de estudio están centrados en exceso en la primacía del rol económico, ¿qué opinión tienes al respecto?

De las escuelas de negocios salen ejércitos de gente bien formada a nivel de management pero con filosofía y valores poco asentados. La solución no consiste en incluir un módulo de ética y valores. Se trata de que cuando hablamos de instrumentos de financiación del tipo de los "derivados", si el docente se ciñe al instrumento pero no va al debate desde el riesgo holístico no se consigue nada.

Es importante valorar el impacto de los instrumentos con los stakeholders. Se ha iniciado un leve debate en este sentido pero estamos lejos de que se produzca un cambio sustancial.

Es importante que se trabaje sobre un proyecto integral de base, que sobre todo tenga en cuenta y priorice la parte del sentir (no sólo el pensar).

-Querría conocer tu opinión sobre el concepto de «la Economía del Bien Común» de Christian Felber. La economía del bien común se resume en que la empresa debe destinar sus beneficios al servicio de la sociedad y Felber define los procesos para alcanzar este cambio.

Pienso que Felber es un analista inteligente. Hay aspectos en los que estoy de acuerdo y otros en los que no. Me preocupa un concepto en el que ese pensador insiste: los procesos democráticos. Conceptualmente resulta un concepto atractivo pero «ahora no toca» porque al final parece que vamos a reproducir a nivel empresarial problemas que tenemos a nivel social. Hace falta mucha cultura y conocimiento empresarial. Si a más participación de los stakeholders se garantizase una estructura más equilibrada estaría de acuerdo pero tal y como lo plantea no lo estoy. Lo considero un error, muy iluso pues no existe el nivel de madurez general por ahora.

-Si el movimiento de Felber lo entendemos de esta forma y las escuelas de negocios están anquilosadas, ¿dónde están las soluciones, aparte de leer libros, asistir a charlas como ésta?, ¿dónde está la salida? ¿ó nos queda un «sálvese quien pueda»?

No lo sé, pero esta es la historia de la humanidad. Nos creemos seres únicos, singulares, especiales. La vida es este momento. Nos olvidamos de los milenios de historia de la humanidad, de los problemas que atravesaron en cada época, ¿había soluciones? Intento dar sugerencias concretas en el ámbito donde puedo influir, en ninguno más. Lucho por hacer mi entorno lo más grande posible, porque reaccionen. Actúo desde la empresa, la academia y desde el ámbito bancario. Intento ayudar a que sigan caminando en esa dirección. Si conmigo llevo a mi familia pues ya sumamos 5. Se trata de influir donde podamos y donde nuestra voz tenga sentido. No sólo desde la palabra, sino desde la acción. Con el ejemplo, con un liderazgo único real. *Walk the talk, that's all.*