

LAS EMPRESAS AUTISTAS Y EL PRINCIPIO DE LA RANA HERVIDA

Armando Aramayo Prieto

Master of Science, University of Notre Dame, USA. Ingeniero Civil, PUCP.

A semejanza de las personas autistas, existen empresas que, una vez alcanzado el éxito (o, en algunos casos, una vez que se suponen exitosas), se encierran en sí mismas, embriagadas por el opio de la autosuficiencia o por el halago de la autocontemplación narcisista, limitando su contacto con el mundo exterior a las funciones más fundamentales que soportan su esquema operativo.

El autismo es un mal que se caracteriza por el aislamiento del mundo que experimentan quienes lo padecen.

El individuo autista puede tener excelentes cualidades físicas o intelectuales, pero se niega a ver el mundo que lo rodea, vive aislado en su propio espacio interior, limitando su contacto con el entorno a lo estrictamente necesario para sus funciones básicas de supervivencia.

Sumergidos en su propio ámbito, los autistas son incapaces de avizorar formas de vida alternas, oportunidades o amenazas, y se mantienen, a lo largo del tiempo, en su propia caparazón, que les brinda seguridad, alegría, suficiencia.

A semejanza de las personas autistas, existen empresas que, una vez alcanzado el éxito (o, en algunos casos, una vez que se suponen exitosas), se encierran en sí mismas, embriagadas por el opio de la autosuficiencia o por el halago de la autocontemplación narcisista, limitando su contacto con el mundo exterior a las funciones más fundamentales que soportan su esquema operativo.

Al contemplar, con asombro y complacencia, su éxito, son enceguecidas por ese mismo brillo lo que les impide percibir los cambios importantes del mundo y de la competencia. Entran en una etapa de réplica de las prácticas que las llevaron al liderazgo, apartándose cada día más de la realidad, sobre todo en aspectos del mediano y largo plazos (ya que en el corto plazo, dichas prácticas pueden seguir siendo muy exitosas).

Este statu quo se convierte en parte del orgullo interno, en un valor compartido por todos los integrantes de la organización como estandarte del éxito.

Ante cualquier posible sugerencia de cambio o rotura de sus paradigmas, todos a una dirán cosas como que el esquema propuesto ya es conocido o que ya fue probado y superado por sus formas de hacer negocio.

Normalmente los resultados negativos recién se verán después de muchos años (hasta treinta o cuarenta, a veces) ya que, normalmente, el momentum de la operatividad seguirá la ruta del éxito a pesar de estos errores de cálculo, cuyos efectos se percibirán, sobre todo, al largo plazo.

Peter Senge en su libro “La quinta disciplina” caracteriza una de las barreras para el logro de las organizaciones inteligentes (y, por lo tanto, exitosas) mediante la “Parábola de la rana hervida”. Esta describe el caso de una rana que se encuentra dentro de una olla llena de agua, nadando feliz y despreocupada. Cuando alguien enciende la hornilla sobre la que se encuentra la olla, ella ni se entera, ya que el calentamiento del agua es lento y la diferencia entre la temperatura del agua entre un instante y el siguiente es imperceptible, por lo que continua nadando dichosa y sin percatarse del peligro. Conforme se va calentando más y más el agua, ella va notando alguna incomodidad pero como esta diferencia frente a la anterior temperatura es muy pequeña, la tolera, se acostumbra, la percibe como normal y sigue feliz. Sin embargo, llega un momento en que ya la temperatura es intolerable y quiere salir, pero está tan extenuada por el calor que no puede hacerlo y termina siendo una rana hervida.

Esta metáfora aplica muy bien a las empresas autistas, que se van acostumbrando a los cambios del entorno, que son normalmente lentos, y se niegan a aceptar, por mucho tiempo, que ellas también deben cambiar para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, hasta que, cuando la temperatura es insostenible (los resultados son desastrosos), ya es demasiado tarde y cuando tratan de evolucionar y aceptan la necesidad del cambio (salirse de la olla) ya no pueden lograrlo, se han convertido en una rana hervida.

Ejemplos hay innumerables pero creo que uno extraordinariamente claro es lo que está ocurriendo con la industria automotriz norteamericana.

Tres grandes firmas fueron, durante décadas, líderes indiscutibles en su mercado, a nivel universal. Sin embargo, a fines de los años sesenta y principios de los setenta aparecieron en USA los primeros automóviles japoneses, eran pequeños frente a los enormes automóviles de la Ford, la Chrysler y la General Motors, eran sencillos, casi humildes y nadie les dio importancia. Sin embargo, con el transcurrir de los años, la paciencia oriental y la búsqueda casi frenética de la calidad, estos pequeños intrusos, ayudados por algunos acontecimientos como la crisis del petróleo, por ejemplo, crecieron lenta pero seguramente en su participación de mercado. Se convirtieron en el paradigma exitoso, la calidad japonesa imponiéndose a la tradicional calidad de los productos norteamericanos, los costos japoneses muy por debajo de los norteamericanos y todos se preguntaban qué era lo que estaba pasando.

Recién ahora se ha podido comprobar que esas firmas, otrora gigantes invencibles del mercado automotriz, se habían enmohecido, que sus prácticas de gestión ya no eran exitosas en el nuevo modelo de competencia global y, peor aún, que su esquema tecnológico era rígido y poco competitivo en un mundo donde el cambio es la regla omnipresente. Estas características hacen que su crisis no sea coyuntural sino estructural y que su reflujo sea doloroso y extremadamente complicado, si es que siquiera es viable.