



Encandilados por el éxito

DE UN MOMENTO A OTRO, LO QUE ERA CORRECTO PUEDE TERMINAR SIENDO UN FRACASO. LAS ORGANIZACIONES Y LOS INDIVIDUOS, ENCEGUECIDOS POR LA LUZ DEL ÉXITO, SUELEN IGNORAR LA EVIDENCIA QUE RECLAMA UN CAMBIO.

Este artículo, publicado en Knowledge@Wharton, es un resumen del libro *It Starts with One: Changing Individuals Changes Organizations*, escrito por J. Stewart Black y Hal B. Gregersen.

Por qué no vemos el camión que viene hacia nosotros? Simplemente, porque la luz de sus faros nos encandila. J. Stewart Black y Hal B. Gregersen, con ejemplos de la industria de la telefonía celular y de la conquista española de América durante el siglo XVI, explican en *It Starts with One* por qué las organizaciones y los individuos no perciben la necesidad de un cambio. Esa incapacidad para ver, según los autores, se debe a que “la luz de lo que vemos nos enceguece”, y también a mapas mentales difíciles de modificar. Lo que sigue es un resumen de ese libro.

Imagínese tendido en la playa, relajado. El sol brilla y resplandece en las olas del mar. Una suave brisa mece las hojas de las palmeras. Está en ese lugar paradisíaco porque se lo merece: trabajó mucho y su compañía es una de las más admiradas. Lidera el mercado de lo que será, a juicio de muchos, uno de los productos de consumo más importantes de la historia: el teléfono celular. Poco después de su lanzamiento, el StarTac se convierte en el teléfono que todos quieren tener. Usted está al frente de Motorola, el fabricante. Hace lo correcto, y lo hace bien.

Así fue, más o menos, la historia que vivió Motorola a principios de los años '90. Todos querían comprar sus teléfonos analógicos, y la empresa dominaba la industria con una participación de mercado global de más del 30 por ciento en su momento de mayor esplendor. Tiempo después, el ambiente cambió de manera radical. Primero apareció una nueva tecnología digital para los teléfonos móviles. Sin embargo, su superioridad estaba probada, y requeriría una inversión de miles de millones de dólares en infraestructura. La mayoría de los proveedores de telefonía de los Estados Unidos, como Sprint y Verizon, no se mostraban muy dispuestos a invertir en ella, y no parecía tener mucho sentido fabricar un teléfono que no iba a funcionar con sus sistemas. Quizá por esta razón, el resto de los fabricantes tampoco se zambulló de golpe en el mundo digital. A Europa, por su parte, le interesaba la nueva tecnología, pero ningún país del continente —Alemania o Francia, por ejemplo— tenía el tamaño del mercado estadounidense. Entonces, ¿qué razón había para preocuparse por lo que Europa pudiera hacer?

El segundo viraje se produjo con la llegada de un nuevo competidor: Nokia. Y si bien defendía la tecnología digital, para muchos era más un acto de desesperación que una visión con futuro. La compañía estaba saliendo de una seria conmoción interna, que incluía el suicidio de su presidente ejecutivo, en 1990. Jorma Olilla, el nuevo CEO, tomó las riendas en 1992. Era un ex banquero, y nada tenía de tecnólogo. Dados sus antecedentes, poco importaba que pusiera el foco en las comunicaciones móviles, sobre todo cuando éstas representaban menos del 2 por ciento de los ingresos totales de Nokia. La mayor parte de la facturación provenía de los productos forestales, y así había sido durante más de un siglo. Además, la compañía se destacaba por la fabricación de botas de goma para los pescadores. ¿Qué podía saber de alta tecnología? Para colmo, estaba radicada en la helada Finlandia, un país con una población total inferior a la de la ciudad de Chicago. Nadie sabía siquiera cómo se pronunciaba su nombre. ¿Era Nó-ki-a o No-Kiá?

La primera reacción de Motorola fue negar que este nuevo competidor o su tecnología eran un motivo para preocuparse. Mientras tanto, entre 1993 y 1997, los ingresos de Nokia se cuadruplicaron: de US\$ 2.100 millones treparon a US\$ 8.700 millones. Toda Eu-

ropa adoptó una norma digital común que permitía usar los teléfonos celulares casi en cualquier lugar de la región. Esta conveniencia desató una mayor demanda. En los Estados Unidos, por el contrario, debido al fragmentado sistema de normas que hacía que un aparato no funcionara en todos los estados, el crecimiento de la telefonía celular se estancó. Nokia decidió poner el énfasis en la gestión marca, tanto como en la tecnología. Se centró en funcionalidades en apariencia inocentes, como una interfaz intuitiva —la tecla verde para “iniciar llamada” y la roja para “finalizar”— y consistente en todos sus modelos. En 1998, sólo seis años después de ingresar al mercado global de los teléfonos celulares, la compañía finlandesa alcanzó el puesto N° 1 y superó a Motorola en cantidad de unidades vendidas a escala mundial. ¿Cuál fue la respuesta de Motorola? Aunque parezca extraño, siguió invirtiendo dinero en la tecnología analógica. Hizo lo que sabía hacer bien, y lo hizo con mayor intensidad que antes.

Ayer y hoy

Todos sabemos cómo sigue la historia. Entre 1998 y 2003, la participación global de Motorola en el mercado de la telefonía móvil cayó más de un 50 por ciento. Durante ese mismo período, Nokia, una virtual desconocida en los Estados Unidos y en la mayor parte del mundo a principios de los años '90, se convirtió en una de las 10 marcas más reconocidas del planeta, sólo detrás de gigantes como Coca-Cola y McDonald's. En 2001 dominaba el 35 por ciento del mercado y capturaba el 70 por ciento de todo el dinero generado en la industria. Sí, aunque parezca increíble, la participación de Nokia en las ganancias duplicaba su cuota de mercado.

La historia podría haber terminado en ese punto, pero no fue así. En 1998, mientras Nokia estaba ocupada apoderándose del mundo (con 40 millones de unidades vendidas, 5 millones más que Motorola), Samsung, una compañía que seis años antes ni siquiera fabricaba teléfonos celulares, ya se movía con tranquilidad, aunque por entonces sólo había conquistado el 2,7 por ciento del mercado global, con 4,7 millones de teléfonos vendidos. La cifra no llamó la atención de Nokia, sobre todo porque Samsung comercializaba gran parte de los aparatos en Corea, su país de origen. En consecuencia, nadie predijo que en 2006 Samsung pelearía con Motorola por el segundo puesto en el mundo. Ni siquiera Nokia la vio venir, hasta que fue demasiado tarde.

La verdadera escalada de la empresa coreana empezó en 2002. Mientras otros fabricantes despreciaban la nueva funcionalidad de pequeñas cámaras fotográficas de baja calidad en los teléfonos celulares, Samsung puso en práctica el viejo dicho de que “una imagen vale más que mil palabras”. Los ejecutivos de la firma entendieron que la gente no quería que sus teléfonos reemplazaran a las cámaras fotográficas, pero sí un medio adicional y más rico en información para comunicarse con amigos y familiares. Como resultado de su iniciativa, en cinco años alucinantes, Samsung pasó de vender 21 millones de celulares en 2000, a 104 millones en 2005, y su participación de mercado global creció del 5 al 13 por ciento.

En los otros casos, los accionistas pagaron un alto precio por la incapacidad de los directivos para ver la necesidad de un cambio. Entre 1997 y finales de 2002, cuando el advenimiento de Nokia encandiló a Motorola, el valor de las acciones de la empresa estadounidense se redujo un 50 por ciento. Durante el mismo período, los accionistas de Nokia vieron aumentar el valor de las suyas un 300 por ciento. De igual modo, cuando Nokia quedó atónita ante la explosión de Samsung en el escenario mundial de la telefonía celular, entre 2002 y fines de 2005, sus accionistas quedaron boquiabiertos al ver cómo sus papeles caían un 26 por ciento. Entretanto, los accionistas de Samsung sonreían: su capital se incrementaba un 216 por ciento.

Aún es temprano para predecir el final de esta batalla. En 2006, tanto Nokia como una revitalizada Motorola avanzaron con paso firme y ampliaron la distancia que las separa de Samsung. No obstante, será interesante ver si aprendieron la lección, o si las tres quedarán enceguecidas ante Apple, que anunció su nuevo iPhone en enero de 2007.

La luz que enceguece

¿Por qué Motorola no vio la amenaza de Nokia? ¿Por qué Nokia pasó por alto la escalada de Samsung? ¿Era imposible reconocer sus movimientos? En la mayoría de los casos, la necesidad de cambio es palmaria, pero no la advertimos. La razón radica, fundamentalmente, en que la luz de lo que ya vemos nos enceguece, y esto hace que subestimemos la fuerza de la amenaza.

Para explicar el concepto, volvamos al caso de Motorola. Aunque no es la única empresa que ignoró una amenaza o una oportunidad importante —compañías como AT&T, Black & Decker, Caterpillar, IBM, Kmart, Lucent, Merrill Lynch, Sony, Xerox y tantas otras no vieron la necesidad de cambio cuando correspondía—, Motorola no las advirtió ni las reconoció hasta mucho tiempo después de que el costo de la incapacidad de respuesta

fuera significativo. Primero negó la evidencia, y después se esforzó por hacer lo que sabía hacer bien.

Vale la pena recordar que ignoramos las amenazas porque estamos encandilados por la luz de lo que vemos. Los cambios personales o corporativos importantes no se producen de manera aislada; por el contrario, tienen un contexto, una historia. En la mayoría de los casos, las personas o las compañías estaban haciendo lo correcto, y bien, antes de que algo en el ambiente se modificara. La habilidad de hacer las cosas bien no surge de la nada, se va desarrollando con el transcurso del tiempo. Asimismo, los mapas mentales que usamos para guiar nuestras acciones se desarrollan y fortalecen a partir del éxito que viene con el tiempo. Y con el éxito en nuestro haber, esos mapas mentales terminan por orientar nuestras conductas de manera tan concreta como los mapas físicos que nos guían en un sendero sinuoso. Nuestros mapas mentales nos dicen hacia dónde ir y cómo llegar a ese destino.

La “isla” de California

Existe un mapa de la isla de California. Muchos creen que es un plano futurista del estado, después de un enorme terremoto; pero, en realidad, el mapa es bastante antiguo.

Durante siglos, leyendas sobre islas distantes con riquezas inimaginables cautivaron a los europeos. En 1541, Hernán Cortés y un grupo de expedicionarios partieron en barco desde España para descubrir alguna de esas islas. Cortés cruzó el Atlántico, se instaló en México, y luego navegó hasta el Estrecho de California, hoy conocido como Golfo de Baja California. Con el tiempo, las provisiones empezaron a escasear, la tripulación entró en pánico y Cortés se vio obligado a regresar. Para entender mejor la situación, es útil recordar que el Golfo de Baja California (o Mar de Cortés) tiene alrededor de 1.600 kilómetros de longitud, y la navegación es lenta porque los vientos entre las dos tierras continentales, México y la Península de Baja California, son débiles y variables.

Para Cortés, el fracaso era inaceptable. De modo que, guiado por pensamientos ilusorios, “imaginó” un éxito. Hacia el este había tierra y también hacia el oeste. Pero hacia el norte y el sur sólo había agua. Entonces sacó una conclusión lógica: salió en busca de una isla, y una isla había encontrado, la isla de California. El conquistador regresó a España e informó al rey y la reina lo que ellos querían oír (y que él quería creer): California era una isla.

Poco después del descubrimiento de Cortés, con el propósito de confirmar sus dichos, se lanzó otra ambiciosa expedición que recorrió la costa del Pacífico, más allá de lo que hoy conocemos como San Francisco. Pero también se quedó sin provisiones y, para cuando los expedicionarios llegaron al Río Mendocino, en la costa del norte de California, la tripulación fue diezmada por el escorbuto. Dado que no querían cuestionar a Cortés ni tenían una prueba clara de que estaba equivocado, dedujeron que el Río Mendocino era un estrecho que separaba el norte de la isla de California del resto del continente.

Ahora imagine que usted, con ese mapa en su poder, parte desde el este de Texas, por tierra, con el objetivo de llegar a la isla de California. ¿Qué necesitaría llevar? Un barco, por supuesto. Tendría que transportarlo más de 2.500 kilómetros, y cruzar Texas, Nuevo México y el desierto de Arizona, sólo para descubrir que California no era una isla. De hecho, varias expediciones posteriores a la de Cortés dieron pruebas claras de que no lo era. Sin embargo, ¿cuánto tiempo estuvo vigente ese mapa? ¿Cien años? ¿Más? No, ese mito cartográfico siguió existiendo en toda Europa más de dos siglos. En 1745, poco antes de que las colonias de los Estados Unidos declararan su independencia, una proclama real española dictaminó: “California no es una isla”.

¿Por qué hicieron falta más de 200 años para que ese mapa cambiara? Arraigada la creencia de que California era una isla, los informes de los exploradores posteriores fueron adaptados para que coincidieran con el mapa existente. Toda información en contrario era considerada falsa o imposible. Por lo que el rey sabía, el mapa funcionaba bastante bien. No había razón para dejarlo de lado.

De manera similar, los teléfonos analógicos, negros y con forma de almeja, sin características de marca consistentes ni interfaz sencilla para el usuario, fueron un mapa exitoso para Motorola durante más de una década. ¿Por qué dejarlos de lado?

Este fenómeno no se limita a las grandes corporaciones ni es una enfermedad que sólo ataca a los ejecutivos senior. Puede ocurrir en las empresas de cualquier tamaño y en todos los niveles jerárquicos. Para entender la idea, basta pensar en algunos ejemplos individuales. Consideremos el caso de un vendedor que se convierte en gerente de ventas: una transición difícil. Como vendedor, salía a la calle tras una pista y lograba cerrar operaciones. Con el paso del tiempo fue creando un conjunto personalizado de mapas para navegar por ese territorio individual. En cambio, como gerente de un equipo de ventas tiene que abandonar el camino de hacer las cosas por sí mismo para empezar a transitar el de conseguir que otros las hagan. Ya no es una cuestión de motivación propia, sino de motivar a los demás. Con el cambio de situación (fue ascendido), lo que antes

era correcto (es decir, hacer las cosas por sí mismo) ahora es incorrecto, pero aun así sigue siendo bueno en ese territorio.

Pensemos en otro ejemplo. Imaginemos a un gerente capaz de comunicarse con los demás mediante sutilezas e insinuaciones; un individuo que, por esa razón, nunca corre el riesgo de avergonzarse en público a otro con quien quizá no esté de acuerdo. Ese gerente era considerado un comunicador sobresaliente en su Japón natal. Durante muchos años le fue muy bien en Tokio, y con el tiempo desarrolló un complejo mapa mental para guiar su comunicación de manera efectiva. Ese mapa le permitió, además, llegar a la conclusión de que quienes tenían poco tacto no eran confiables para encarar problemas o misiones sensibles. Sin embargo, aunque había sido probado y comprobado con mucho cuidado, no funcionó correctamente en Melbourne, ciudad a la que fue transferido con un cargo más alto. A pesar de su empeño en comunicarse con sensibilidad y sutileza, los australianos lo percibían como poco directo y, por lo tanto, poco confiable. A su vez, mientras sus pares y subordinados australianos “decían lo que pensaban y pensaban lo que decían”, como creían que debía ser, él los consideraba insensibles a los sentimientos ajenos, y algo inmaduros y egocéntricos en sus comunicaciones. Como es natural, la misión fracasó. Pero el gerente japonés tardó tiempo en darse cuenta de que lo que alguna vez había sido correcto ya no lo era. Tampoco supo ver con rapidez que hacía falta un cambio personal profundo si quería tener éxito en el nuevo ambiente.

En definitiva, el punto crítico de por qué no vemos la necesidad de cambio proviene de que estamos encandilados por los mapas mentales que, en el pasado, nos condujeron al éxito. Y cuanto más nos aferramos a ellos, más difícil es reconocer que debemos modificarlos. Situaciones de este tipo no sólo se aplican a las compañías y a los temas macro — como las estrategias y la tecnología—, sino también a los individuos y a cuestiones aparentemente menores, pero sin embargo importantes, como la manera de comunicarnos con otra persona o brindarle feedback. ●

© Gestión/Knowledge@Wharton

Reproducido de *Knowledge@Wharton*, publicación de la Wharton Business School de la Universidad Pennsylvania, con la correspondiente autorización. (<http://knowledge.wharton.upenn.edu>)