Seis ámbitos de la empresa donde podemos engañarnos

"En la empresa, como en la vida, engañarse acaba teniendo un coste mayor que afrontar la verdad", advierte Pedro Nueno en *Autoengaño y empresa*, un libro que examina cómo distorsionamos la realidad en la empresa y las formas de ponerle remedio.



1 de abril de 2019

¿Cómo pudo acabar Nokia siendo absorbida por Microsoft tan solo unos años después de haber liderado el mercado mundial de teléfonos móviles? Una de las claves que se han apuntado es que se extendió una cultura en la que nadie quería dar malas noticias y se tendía a sobrevalorar los logros propios. En definitiva, sus directivos acabaron instalados en los mundos de Yupi.

El caso de la multinacional finlandesa muestra que nadie puede sentirse a salvo del

©IESE Business School

autoengaño. ¿Quién no ha pensado que podía llevar a cabo una iniciativa que terminó por ser más difícil de lo esperado? ¿Quién no ha hecho una promesa que luego ha sido incapaz de cumplir?

"El autoengaño no solo nos perjudica por sus resultados. Suele ser algo relativamente fácil de detectar por personas de nuestro entorno, y eso implica una notable pérdida de imagen y de lo que ello lleva asociado: pérdida de interés en colaborar con nosotros y en apoyar nuestros proyectos", advierte el profesor de IESE **Pedro Nueno** en el libro *Autoengaño y empresa*.

La obra señala diversos ámbitos en los que solemos engañarnos, que van desde nuestras capacidades y las de nuestros colaboradores hasta la visión de los competidores, y ofrece consejos para quitarnos la venda y lograr una gestión empresarial más eficaz.

1. La trampa de la soberbia

"Si quienes te rodean te perciben como una persona humilde, es más probable que se atrevan a hablarte con franqueza", indica Pedro Nueno. De lo contrario, seguramente opten por medir sus palabras para no herir tu ego, lo cual es especialmente grave si eres el número uno de la empresa.

Conviene tenerlo en cuenta, por ejemplo, en las reuniones importantes. Esas ocasiones suponen una buena oportunidad para evaluarnos y determinar las áreas donde podemos mejorar, además de identificar valores, comportamientos y enfoques de otras personas que enriquezcan nuestra capacidad de dirigir y negociar.

Por otra parte, debemos ser conscientes del deterioro que provoca el paso de los años y buscar personas de confianza que nos hagan ver en qué momento tenemos que dar un paso atrás.

2. Ni lastres ni superhéroes

A menudo fichamos a alguien de fuera porque no somos capaces de apreciar el talento interno, mientras que otras veces el entusiasmo y la necesidad nos llevan a exagerar las cualidades de quienes nos rodean.

Como regla general, lo ideal es dar oportunidades a aquellos empleados de la empresa que, por su preparación, puedan ser candidatos a un puesto. Así lograremos motivarlos y retenerlos.

©IESE Business School

Si apostamos por la formación (con hechos, y no solo palabras) facilitaremos las promociones internas y crearemos un estímulo para trabajar más y mejor. Además, es fundamental que apreciemos en su justa medida el valor de cada persona, de forma que su nivel de responsabilidad y su retribución estén en consonancia.

3. Una visión distorsionada de nuestra empresa

En un entorno cada vez más global y cambiante, el afecto de muchos empresarios hacia su compañía les hace sobrevalorarla, ser demasiado transigentes con ciertos comportamientos y no reaccionar con la lógica empresarial y la velocidad necesarias.

Para tener futuro, una empresa debe ser capaz de hacer las cosas mejor o, como mínimo, igual de bien que sus competidores. Y esto se puede medir con números, analizando cuál es la participación de la compañía en el mercado y su rentabilidad.

Conviene tener una idea sobre cómo evolucionarán estas variables y elaborar planes de acción para abordar con rapidez aquellos escenarios que se impongan en el futuro.

Si hay dudas sobre qué hacer o carecemos de la capacidad (personas, recursos o conocimientos) para seguir las mejores alternativas, tenemos que buscar la forma de vender. En esas situaciones son especialmente necesarios los consejeros o asesores que nos hagan ver la conveniencia de vender la empresa mientras conserva algún valor.

4. Un lugar entre la competencia

Sobrevalorar la marcha de nuestra empresa es parte del mismo mecanismo que nos lleva a infravalorar a la competencia.

Para evitarlo, no debemos orientar la mirada solo hacia adentro, sino también seguir al detalle lo que pasa fuera. Por eso, es recomendable asistir a reuniones sectoriales y conocer a cuanta más gente sea posible, tanto de empresas semejantes a la nuestra como de otras más grandes que podrían entrar en nuestro sector.

También es esencial trabajar en el despliegue global porque, de lo contrario, otros ocuparán nuestro lugar. Y, si nos empeñamos en mantener una dimensión pequeña, será casi imprescindible colaborar con los competidores mediante algún tipo de alianza, como los clústeres, que facilitan la producción sin tener que renunciar a la individualidad de la empresa.

©IESE Business School

5. Estrategia: del dicho al hecho

Un problema empresarial recurrente es la falta de coherencia entre estrategia, operaciones y recursos. En algunos casos, por ejemplo, la estrategia contempla una expansión internacional, pero sin las personas ni la voluntad de invertir los recursos necesarios para llevarla a cabo.

El primer paso para afrontar nuestros objetivos de forma realista es contar con alguien que lidere la puesta en práctica de la estrategia en cada mercado relevante. Además, hay que motivar y apoyar con los recursos necesarios a las personas que nos ayudan a hacerla realidad.

6. El baile de los números

Operar sin tener muy claras las cuentas de la empresa y justificando nuestras decisiones en base a la intuición y cuatro números básicos es vivir instalados en el engaño. No podemos perder de vista un balance que muestre la situación de la empresa, una cuenta de explotación que refleje sus resultados y una previsión sobre la evolución de la tesorería.

Además, no debemos caer en la tentación de bajar los precios para retener clientes a toda costa. De nada sirve ser el líder del mercado a base de perder dinero.

El autoengaño siempre acaba dándose de bruces con la realidad y, como recalca Pedro Nueno, "puede ser una durísima realidad".

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School