

LECTURA PREVIA · PROGRAMA DE ALINEACIÓN REFLEXIVA

Historia o evolución

La fórmula de las empresas que sí llegan a un cuarto de siglo

Lectura de 8 minutos · Para leer antes de nuestro encuentro

Serie: Origen y Realidad

Llegar a 26 años en pie, vendiendo, creciendo, y ganándose la confianza de gigantes como Chevron y PDVSA, no es un resultado casual. Hay un dato que lo pone en perspectiva: analistas de la firma Innosight estudiaron durante décadas a las 500 empresas más grandes de Estados Unidos (el índice S&P 500) y encontraron que en 1965 esas compañías —con todo su músculo financiero— permanecían en el mercado en promedio 33 años. Hoy esa cifra ronda apenas entre 15 y 20 años, y sigue cayendo. La mayoría de las empresas del mundo, incluso las grandes, no llega ni siquiera a la mitad del camino que RAINCA ya recorrió.

Eso ya dice algo sobre lo que se ha hecho bien aquí: instinto comercial, capacidad de ejecución, y un liderazgo que ha sabido tomar decisiones rápidas en momentos donde otros se hubieran quedado paralizados. Esa capacidad no se improvisa. La pregunta que vale la pena hacerse no es si eso funcionó —ya está demostrado que sí—, sino: **¿qué hace falta para que ese mismo estilo se vuelva imparable los próximos 20 años?**

Lo que separa a las empresas que se estancan de las que dan el salto

El profesor Larry Greiner publicó en *Harvard Business Review* uno de los estudios más citados sobre crecimiento organizacional, después de analizar a cientos de empresas en expansión. Encontró un patrón que se repite con precisión casi matemática: toda empresa nace y crece gracias al instinto y la agilidad de quien la lidera —se decide rápido, se resuelve sobre la marcha, no hay que consultar cien formularios para actuar—. Y esa agilidad es, precisamente, lo que le permite ganar terreno frente a competidores más lentos y burocráticos.

Pero Greiner encontró algo más interesante todavía: las empresas que **más éxito tuvieron** con ese estilo inicial son las que después construyeron, sobre esa misma base, una segunda capa de estructura y disciplina —sin perder el instinto que las hizo crecer—. No lo hicieron porque algo estuviera fallando. Lo hicieron para que ese instinto y ese criterio, que antes vivían solo en la cabeza de un líder, se replicaran en cada equipo, en cada turno, en cada frente de trabajo, incluso cuando ese líder no estaba presente físicamente.

Blindar el conocimiento y el criterio de un líder en procesos claros no es quitarle poder. Es clonarlo.

Es la diferencia entre que las cosas se hagan bien solo cuando el jefe está mirando, o que se hagan bien siempre, en cualquier turno, en cualquier pozo, con o sin supervisión directa. Eso no es una empresa más pequeña ni más controlada — es una empresa que por fin puede crecer más rápido de lo que un solo par de ojos puede vigilar.

El otro lado de la moneda: cuando la misma fortaleza se vuelve techo

El investigador Danny Miller estudió qué les pasó a decenas de empresas que fueron íconos de éxito en su sector y años después colapsaron. Descubrió algo que llamó la «Paradoja de Ícaro»: no cayeron por debilidad, cayeron porque llevaron al extremo la misma fortaleza que las hizo grandes, sin nunca balancearla con nada más. Una fuerza de ventas brillante, sin estructura detrás, eventualmente vende más de lo que la operación puede sostener con calidad. Un liderazgo directo y veloz, sin segunda línea formada, se convierte en el único punto por donde puede pasar cada decisión —y ahí deja de ser velocidad, se vuelve cuello de botella.

Esto no es una crítica al estilo que llevó a RAINCA hasta aquí. Es, literalmente, la fórmula que separa a las empresas que se quedan disfrutando su mejor año, de las que usan ese mejor año como plataforma para los próximos veinticinco.

El verdadero reto

Cualquiera puede mandar por instinto cuando la empresa es pequeña y cabe toda en una sola mirada. Sostener esa misma velocidad de decisión, pero blindada con estructura, disciplina y procesos que funcionen incluso sin supervisión directa, en una operación con más de 100 equipos y decenas de personas en distintos frentes —eso exige más liderazgo, no menos. No es una tarea para cualquier empresa. Es una tarea para una que ya demostró, en 26 años, que sabe hacer lo difícil.

La fórmula del segundo cuarto de siglo

Jim Collins y Jerry Porras estudiaron durante seis años a un grupo de compañías que no solo sobrevivieron más de medio siglo, sino que superaron por décadas a su competencia directa, y encontraron una sola disciplina detrás de todas ellas: preservan sin negociar un núcleo de valores y propósito, y al mismo tiempo cuestionan y renuevan constantemente todo lo demás —

procesos, tecnología, estructura—. No es una idea abstracta. Empresas industriales que hoy superan los 90 y 100 años, como Toyota y Caterpillar, y una petrolera de servicios con casi un siglo como Schlumberger, la aplican de formas muy concretas y replicables. Estas son cinco de esas prácticas.

1 Cualquiera puede detener la operación si algo no está bien

TOYOTA — SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA (JIDOKA)

En las plantas de Toyota, cualquier operador de línea —no solo el supervisor— tiene autoridad para detener el proceso completo si detecta un defecto o un riesgo. La lógica no es perder tiempo deteniéndose: es que corregir a tiempo siempre cuesta menos que corregir tarde. Trasladado a campo: un capataz o técnico con autoridad real para frenar una maniobra ante una desviación de seguridad o calidad, sin miedo a represalia, no debilita el mando —blinda el resultado antes de que se vuelva un problema mayor.

2 La mejora no baja desde la gerencia, sube desde la cuadrilla

TOYOTA — KAIZEN (MEJORA CONTINUA)

Buena parte de las mejoras de proceso en Toyota no nacen en oficinas centrales, nacen de espacios breves y regulares donde quienes ejecutan el trabajo proponen ajustes al propio proceso que realizan cada día. Nadie conoce mejor un cuello de botella en campo que quien lo enfrenta a diario. Formalizar ese espacio —aunque sea quince minutos cada cierre de semana— convierte la experiencia de la base en información que la empresa puede usar.

3 Un compromiso medible, sostenido durante décadas, se vuelve la marca

CATERPILLAR — GARANTÍA DE DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS

Desde los años 20, Caterpillar construyó su reputación mundial sobre una promesa simple y verificable: el repuesto que un cliente necesita estará disponible en un plazo garantizado, en cualquier parte del mundo, o la empresa asume el costo. Esa promesa, sostenida casi cien años, es hoy más reconocida que cualquier campaña publicitaria. RAINCA ya tiene el instinto de servicio; lo que falta es convertir uno o dos de esos compromisos en un estándar medido y auditado puertas adentro —no una promesa de venta, sino una vara con la que la propia empresa se mide todos los días.

4

Crecer no debería significar solo «volverse jefe»

SCHLUMBERGER — CARRERA TÉCNICA PARALELA A LA GERENCIAL

En compañías de ingeniería intensiva como Schlumberger, el mejor técnico de campo puede crecer en reconocimiento, autoridad y remuneración sin tener que dejar el campo para convertirse en supervisor. A esto la literatura de gestión lo llama «escalera dual». Cuando el único camino de crecimiento es volverse jefe, la empresa pierde a su mejor gente técnica en cuanto no hay más cargos que ofrecer, o peor: los promueve a supervisar aunque no sea su fortaleza. Reconocer la excelencia técnica como una carrera en sí misma retiene al talento que sostiene la operación en el terreno.

5

Construir un reloj, no depender de quien da la hora

COLLINS & PORRAS — EMPRESAS CONSTRUIDAS PARA DURAR

Collins y Porras encontraron que las compañías que perduran dejan de depender de la genialidad de un solo líder para tomar cada decisión, y en su lugar construyen una organización —un «reloj»— que sigue dando la hora correcta generación tras generación, esté quien esté al mando. No es que el liderazgo actual deje de ser necesario: es que su legado más valioso deja de ser lo que decide hoy, y pasa a ser la estructura que sigue funcionando cuando ya no está mirando.

Para reflexionar antes de mañana

- De todo lo que hoy sostiene a RAINCA, ¿cuánto vive solo en el criterio de una persona, y cuánto sobreviviría exactamente igual si esa persona estuviera de vacaciones un mes?
- Dentro de 20 años, cuando ya no se esté supervisando cada detalle del día a día, ¿qué de lo que se construyó hoy seguiría funcionando igual de bien?
- ¿Estamos listos para el siguiente nivel de liderazgo, o nos vamos a quedar disfrutando la versión que ya sabemos que funciona?
- De las cinco prácticas anteriores, ¿cuál podríamos empezar a pilotear esta misma semana, sin esperar una reestructuración completa?

Nos vemos mañana para conversarlo.

CHARLA N.º 3 · SERIE ORIGEN Y REALIDAD***“25 Años de Trayectoria: ¿Historia o evolución hacia un cuarto de siglo?”***

Material generado por el área de Desarrollo Organizacional como insumo de lectura previa al Programa de Alineación Reflexiva y Diagnóstico Cultural de Excelencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Greiner, L. E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, 50(4), 37–46.
2. Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*. HarperBusiness.
3. Innosight. (2016). *Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations*. Executive Briefing.
4. Innosight. (2021). *2021 Corporate Longevity Forecast*. Innosight Insights.
5. de Geus, A. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press.
6. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
7. Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
8. Caterpillar Inc. Company History Archive — *Air Service for Parts Delivery*. caterpillar.com.
9. Allen, T. J., & Katz, R. (1986). The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion? *R&D Management*, 16(2), 185–197.

RAINCA · DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA