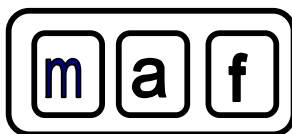


**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



*Fundada en 1995*



**REPENSANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE NEGOCIOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**EMMA MARGARITA REINA MORATAYA**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

NOVIEMBRE DE 2011

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER DAISY BEATRIZ MENÉNDEZ DE MUÑOZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER DAISY BEATRIZ MENÉNDEZ DE MUÑOZ

MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

NOVIEMBRE DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## ÍNDICE

PRÓLOGO.....	iv
I. EL SESGO DE SELECCIÓN Y LOS PELIGROS DEL BENCHMARKING .....	1
1. La luz deslumbrante del éxito .....	3
2. La importancia de la muestra de fracasos.....	4
II. ¿DÓNDE YACEN LOS PELIGROS? .....	6
1. Primer mito: “Relación positiva entre prácticas riesgosas y rendimiento” .....	6
2. Segundo mito: “Las mejores prácticas garantizan un resultado específico” .....	10
3. Tercer mito: “Sesgo al atribuir el éxito de una empresa a factores internos a ella” .....	13
4. Cuarto mito: “Teorías de gestión que ayudan a mejorar el rendimiento” .....	16
III. ENTENDIENDO EL DESEMPEÑO .....	22
1. Solucionar el peligro del benchmarking y la muestra sesgada.....	22
2. Los secretos del alto desempeño.....	23
CONCLUSIÓN.....	26
REFERENCIAS .....	28
Bibliografía .....	28
Notas .....	31

## PRÓLOGO

La búsqueda incansable de todos los ejecutivos es encontrar las claves para un desempeño superior. Lograr el liderazgo en el mercado es bastante difícil, pero mantenerse en la cima, dada la intensa competencia, cambiante tecnología y los cambios en las fuerzas mundiales es aún más difícil. Al mismo tiempo, los ejecutivos están bajo una enorme presión para demostrar los resultados de su gestión más rápido que nunca y lograr un rendimiento superior para sus accionistas. En este panorama, ni los elogios efusivos o continuas investigaciones les han valido para evitar el incremento en la tasa de rotación de CEO's en un 53%<sup>1</sup> en razón de no cumplir con la obtención de buenos resultados.

En tal sentido, no es de extrañar que los gerentes estén en constante aprendizaje de nuevas formas que contribuyan al éxito corporativo. El benchmarking es una herramienta que les permite aprender sobre las mejores prácticas de otras organizaciones, extrayendo para sí, solo aquellas que parecen estar asociadas al triunfo. Otra fuente de ideas inspiradoras se encuentra en la prensa de negocios, y en los consejos de las firmas de consultoría, quienes enfocan sus investigaciones en las organizaciones con mejores resultados financieros.

Para descubrir los secretos del éxito en los negocios, ¿qué puede ser más natural que estudiar empresas exitosas? En verdad, nada podría ser más peligroso. El presente estudio revelará que aquellas firmas observadas y emuladas en un determinado momento por los “aprendices”, conforma una muestra de sobrevivientes que es sesgada y no representativa de la población original de empresas constituidas; por lo tanto las “hazañas” admiradas e imitadas con gran entusiasmo por la mayoría de gerentes, en realidad son de dudosa confiabilidad y con escasos fundamentos teóricos.

Se intentará mostrar los peligros que corren los ejecutivos al hacer benchmarking con esa muestra sesgada, especialmente los falsos paradigmas o mitos sobre lo que se considera una “gestión efectiva” de riesgos y de mejores prácticas de negocios; las que aún cuando en la población original de organizaciones no tengan relación con el desempeño, en una muestra de sobrevivientes parecerán estar relacionadas positivamente con el rendimiento. Pero los peligros no terminan aquí, ya que alrededor de dichos mitos se crean otros aún más insidiosos y difíciles de contrarrestar, entre ellos los sesgos psicológicos representados por el Efecto Halo sobre el desempeño de una firma. Muchas personas se sentirán desilusionadas al descubrir que aquellas atribuciones o características señaladas como causa del éxito de una empresa, en muchos casos son simples redundancias que erróneamente pasan a formar parte de la información utilizada en la construcción de nuevas teorías de gestión, obviando dicho sea de paso, que muchas veces el azar es el que finalmente determina o no la sobrevivencia de una firma. De tal manera, que para un ejecutivo desinformado de éstos temas, le bastará enfocarse en lo que se le atribuye a las organizaciones sobrevivientes, para que se forme un cuadro erróneo de lo que constituyen verdaderos determinantes del desempeño corporativo.

## I. EL SESGO DE SELECCIÓN Y LOS PELIGROS DEL BENCHMARKING

*Quien lee aprende mucho; pero quien observa aprende masö.* Alejandro Dumas.

Por varios motivos, los negocios periódicamente son atormentados por las pérdidas; para evitarlas, los gerentes se convierten en ávidos aprendices de nuevas ideas, prácticas y modelos de negocios, los cuales suelen obtener de diversas fuentes, incluyendo libros de texto o best sellers, revistas de negocios, firmas de consultorías, o simplemente mediante su propia experiencia. Lo hacen además, cuando por medio del benchmarking<sup>ii</sup> observan las características y desempeño de otras organizaciones, tomadas como puntos de referencias por ostentar excelencia dentro de determinada industria, para de esa manera ser inducidos a tomar acciones imitativas que aparentemente les son convenientes, o les prometen el éxito corporativo al igual que su modelo de referencia. A su vez, presenta variadas ventajas en relación a cualquier otra forma de aprendizaje organizacional<sup>iii</sup>, principalmente por su bajo costo (si se planifica bien) y por la velocidad para ver resultados (en relación al tiempo que tardaría si la experiencia fuera propia). Repensar las mejores prácticas de negocios es sin duda equivalente a repensar el benchmarking, ya que sin éste, no hubiera manera de conocer y aprender de las prácticas de gestión más populares.

La popularidad del benchmarking ha radicado principalmente en la contribución brindada para que los gerentes identifiquen, comparen y aprendan de las mejores prácticas de negocios, desagregando ordenadamente el conjunto de factores que han condicionado el éxito en empresas consideradas como “fuentes de inspiración”, como si se tratara de una fórmula mágica para la prosperidad de los negocios. Una investigación realizada en el año 2010<sup>iv</sup> sobre la aplicación del benchmarking reveló que su uso se ha hecho extensivo a casi todas las industrias, por ejemplo, en industrias con rápidos cambios no solo se desarrollan muy estructuradamente, sino que también se subcontrata o tercerizan los procesos de búsqueda. Así también, en las industrias más estables, se estudian a sus pares cuando ellos han tenido éxito. Mientras que las empresas a la vanguardia de sus industrias realizan formalmente prácticas innovadoras de benchmarking y ganan la mayor parte del conocimiento mediante la observación de sus pares y competidores. Únicamente las compañías jóvenes y pequeñas típicamente están demasiado centradas en su propia supervivencia que en participar en el mismo.

Estudiar las estrategias y tácticas de las empresas de éxito en la búsqueda de aquellas fórmulas mágicas para la prosperidad de los negocios, ¿Qué podría tener más sentido? y ¿Qué podría ser más peligroso? Pese a que el benchmarking puede ser un importante mecanismo de adaptación, y conducir a la transferencia de valiosas innovaciones, ese aprendizaje de algo no experimentado por uno mismo, o vicario<sup>v</sup>, también involucra obtener inferencias de datos sin verdadero significado o ruidosos, y como lo han expresado varios estudios, las complicaciones sociales e individuales involucradas en esas inferencias son una importante razón del porqué en el mundo de los negocios, tantas trivialidades y

simples modas vienen y se van con tan alarmante regularidad. Es por ello que el problema de aprender con buenos ejemplos radica en que cualquier persona que trate de hacer generalizaciones para entender el éxito de los negocios, mediante el estudio de individuos u organizaciones sobrevivientes<sup>vi</sup> caerá víctima de la clásica trampa estadística del sesgo de selección<sup>vii</sup>, es decir, de contar con muestras que no son representativas de toda la población que se está estudiando. De tal manera, que si las personas estudian solo esas empresas, como generalmente se hace, cualquier conclusión que tomen sobre la relación entre una o más variables y el rendimiento será necesariamente errónea.

Asimismo, los distintos medios de información, prensa de negocios y consultores mantienen una fuerte tendencia a enfocarse en los casos de éxito corporativo e ignoran sistemáticamente a las firmas que se fueron a la bancarrota, precisamente porque si hablarán más sobre fracasos probablemente ningún gerente compraría sus publicaciones, quienes inconscientemente son lectores ávidos de conocer sobre historias de triunfo ante las adversidades, y esperan que determinado artículo los inspire magistralmente a enfrentar la feroz lucha competitiva, desean sentirse vindicados y aferrarse a la idea que si se atienen a ciertos principios podrán salir adelante aún en tiempos de crisis.

Se sugiere que para tratar de descubrir qué es lo que provoca que un negocio sea exitoso, es necesario observar tanto a las empresas prósperas como a las tambaleantes<sup>viii</sup>. Obviamente, mediante la recopilación de información sobre el universo de casos o mediante el control estadístico, se puede tener un conocimiento más preciso; sin embargo, los gerentes no están suficientemente enterados de esto, y parece poco probable que estén conscientes del problema. Además, si están conscientes del problema, es muy difícil para ellos realizar ajustes con argumentos intuitivos. Incluso, si se contara con toda información desde los orígenes hasta el presente de determinada industria, los observadores de las organizaciones pueden solo estar interesados por los casos de éxito. A través de experimentos psicológicos se ha demostrado que al evaluar las causas de un resultado, las personas suelen examinar los casos en que el resultado estaba presente. Incluso si se les da la oportunidad, las personas no suelen preguntar acerca de información sobre casos en los que el resultado no estaba presente. Esto sugiere que con el fin de aprender acerca de las causas de un alto rendimiento, las personas inconscientemente atenderían principalmente las características de las empresas con un alto rendimiento, incluso si la información sobre todas las empresas con bajo rendimiento estuviera disponible.

Como consecuencia, las observaciones de las organizaciones sobrevivientes no deberían utilizarse para obtener inferencias sobre los factores determinantes del desempeño, como usualmente se hace en la realidad. Si eso es así, implicaría que muchas teorías organizacionales deben estar sistemáticamente sesgadas o parcializadas, de tal manera que las prácticas de gestión que ordinariamente se practican o experimentan pueden provocar percepciones muy sesgadas sobre los atributos asociados con el éxito de las organizaciones.

Por tanto, aquí el propósito consiste en examinar cómo y cuándo esa sesgada e inadecuada representación puede implicar que las organizaciones no tengan el cuadro completo de un verdadero aprendizaje organizacional. Como resultado de lo anterior, las prácticas de negocios<sup>ix</sup> que no se relacionan con el desempeño del conjunto de las organizaciones pueden parecer que están relacionadas al del subconjunto observado.

## 1. La luz deslumbrante del éxito

*Los errores causados por datos inadecuados son mucho menores que los debidos a la ausencia de datos.* Charles Babbage.

El sesgo de selección es una trampa difícil de evitar tanto para los académicos como para los practitioners<sup>x</sup>, ya que cualquier muestra disponible, ostentará más éxitos que fracasos, porque generalmente una alta competencia es recompensada con la supervivencia y del mismo modo, un pobre rendimiento será castigado con la bancarrota. Bajo esa premisa, existen muchos investigadores que argumentan que no hay nada malo en el estudio de firmas sobrevivientes, pero el punto aquí es resaltar la poca o nula representatividad, que conlleva necesariamente a relaciones erróneas entre las prácticas de gestión y el éxito corporativo.

El efecto de la muestra sesgada, es casi con toda seguridad más grande de lo que la mayoría de gente piensa, porque el proceso de eliminación en la mayoría de las industrias es tan dramático, que por ejemplo, una encuesta realizada en Alemania reveló que en promedio el 25% del total de nuevos negocios que han sido constituidos desde el origen de determinada industria, han fracasado en un plazo de dos años desde su fundación y el 37% en cinco años. Así mismo, un estudio de nuevas empresas industriales en Portugal reveló que el 20% de todas éstas sucumbieron durante el primer año y solo el 50% sobrevivió después de cinco años. De manera similar, se estima que 2,197 productores de automóviles de EE.UU. han operado en algún momento desde 1885 hasta 1981. Los actuales productores de automóviles son un pequeño grupo de aproximadamente veinte sobrevivientes de este gran grupo, y no es representativo porque tan solo representa el 0.91% de la población total, y el resto, el 99.09% está constituido por los productores fracasados, perdedores y extintos, precisamente sobre los que nadie ha investigado.<sup>xi</sup> Otro ejemplo ilustrativo de la muestra sesgada se puede encontrar en la literatura sobre el rendimiento de los fondos mutuos. Incluso si los individuos son conscientes de los riesgos de invertir en dichos fondos, los riesgos son difíciles de estimar si hay una tendencia a que los fondos con pobres rendimientos desaparezcan. En este caso, las observaciones del rendimiento de los fondos probablemente sobreestimen el rendimiento y subestime el riesgo. Es interesante observar que esta tendencia solo puede ser corregida por medio de un seguimiento del rendimiento de todos los fondos que existían en algún momento histórico del tiempo. Sin embargo, este sesgo ha sido descuidado por la mayoría e introducido relativamente tarde, incluso en los estudios académicos del rendimiento de los fondos. Así también, la muestra sesgada

también se hace presente en las carreras gerenciales, pues si observáramos gerentes en las posiciones más importantes dentro de una organización, solo estaríamos aprendiendo una minoría de los que fueron ascendidos a estas posiciones, sin darnos cuenta que la gran mayoría de todos los gerentes nunca fueron promovidos.

Por otra parte, creer que una empresa exitosa logró sobrevivir en la batalla de todas las grandes revoluciones tecnológicas<sup>xii</sup> por su capacidad de gestión, tampoco es del todo cierto. He aquí el dilema, ¿Por qué sobrevive una empresa? ¿Por su genuino mejor desempeño? Ciertamente existen muchas de ellas que realmente merecen ser imitadas; sin embargo, la muestra sesgada incluye firmas que no merecen conformarla, como por ejemplo American International Group (AIG), quién por ser “*Too Big too Fail*”<sup>xiii</sup> tuvo que ser rescatada por el gobierno de Estados Unidos en la reciente crisis, también existen firmas que persistentemente han tenido mediocres resultados, pero que gracias a una desregulación, protección del Estado o un fuerte patrimonio aún sobreviven, situación similar sucede con ciertas firmas que han tenido la suerte de que un suceso extraordinario les beneficie, como es el caso de la industria hotelera suramericana, que vio crecer su rendimiento gracias a los atentados del 9/11, ya que muchos turistas cambiaron su ruta con destino a oriente medio por temor a terroristas y llegaron a Suramérica. Esto nos lleva a cuestionar que no necesariamente todas las empresas exitosas que sirven de fuente de inspiración para muchos gerentes u observadores, han sobrevivido por sus mejores prácticas o por ser las mejores. Más bien, muchas veces sobreviven o triunfan por simple fortuna. Sobre esto, una investigación estadounidense desarrollada en el año 2009 sobre los impulsores del desempeño corporativo en 287 compañías estelares que cotizan en la bolsa de Estados Unidos, determinó que solamente una de cada cuatro empresas quizás fueron lo suficientemente distintivas como para merecer el éxito.<sup>xiv</sup> El resto eran simplemente mediocres, o a lo mejor simplemente habían estado ahí por casualidad. Reiterando, con esto que no se pretende afirmar que no existan firmas dignas de observar e imitar; sin embargo, debe existir precaución al momento de hacer benchmarking.

## **2. La importancia de la muestra de fracasos**

*El fracaso es a veces más fructífero que el éxito.* Henry Ford

Cierta vez, en una conferencia sobre cómo llegar a ser ejecutivos exitosos, el consultor mencionaba que con base a una investigación realizada en un gran cantidad de empresas exitosas, se concluía que todos los gerentes compartían dos rasgos fundamentales que dan cuenta de su éxito: la persistencia a pesar de los fracasos iniciales y la capacidad de persuadir a otros a unirse a ellos. Eso sonaba bastante razonable para la mayoría de la gente en la audiencia. El único problema fue que el orador falló en indicar que esos mismísimos rasgos son necesariamente el sello distintivo de los emprendedores que han tenido un fracaso espectacular, ya que incurrir en grandes pérdidas requiere tanto de la persistencia



ante el fracaso como de la capacidad de persuadir a otros para verter su dinero por el drenaje.

La historia minimizada por los consultores y por los mismos gerentes demuestra que las prácticas “creadoras de valor” también han estado presentes en la muestra de perdedores. Por ejemplo, A finales de los años cincuenta, un estadounidense tuvo una muy buena idea, “abrir supermercados en las ciudades pequeñas y zonas rurales”. Fue la primera persona

que apostó por este concepto y adquirió una ventaja sustancial a base de aplicar precios bajos en todo tipo de productos. Como fundador, tuvo una gran visión de futuro, creó un espíritu de comunidad con su gente, montó sofisticados sistemas de información y desarrolló una cultura basada en resultados. Cada dólar invertido en sus acciones a principios de 1970 y



mantenido hasta 1985 generó una rentabilidad de más del 6,000%.<sup>xv</sup> ¿De quién estamos hablando? Si se ha respondido Wal-Mart, ha sido un buen intento. Pero es erróneo. La respuesta es Ames Department Stores; sin embargo, ya no existe, se fue a la bancarrota y ahora conforma la muestra de fracasos y por tanto la mayoría de observadores desconoce de su existencia, sobre su fundador, sus gerentes, sus prácticas y las razones que realmente la llevaron a la extinción. Caso contrario sucedió con Wal-Mart, quién ha logrado sobrevivir a lo largo del tiempo, razón por la cual, al hacer benchmarking en la industria de supermercados es un seguro punto de referencia a ser imitado a nivel mundial por cientos de seguidores.

¿Se podría decir que Ames fracasó porque era pésima en su gestión e incapaz de seguir en la lucha competitiva? Evidentemente con ese sobresaliente rendimiento financiero tenía todos menos incapacidad, y aún mas, ella fue la pionera, la visionaria, la admirada. Wal-mart surgió cuatro años después, observó e imitó al pie de la letra el modelo y prácticas de negocios de Ames; sin embargo, los libros de negocios nos presentan a Wal-mart como el precursor, pero en realidad no lo fue. En el best-seller del año 2011, *How the Mighty Fall* (Cómo caen los Poderosos), su autor infiere que el éxito de Wal-Mart se debe a la profunda humildad, extraordinaria curiosidad, modestia, discreción y orientación al aprendizaje y servicio al cliente de Sam Walton, su fundador. Pero ¿cómo sabe el autor de dicho libro que el fundador de Ames no lo era también, sino tuvo la oportunidad de conocer sobre él? En realidad el alto rendimiento que Wal-mart ha sostenido, hasta cierto punto se lo debe al fracaso de Ames, ya que en una economía con mercados muy competitivos el desempeño de las empresas es básicamente relativo: Por ejemplo, para la mayoría, comprar un Toyota este año les impide comprar también un Honda o consumir más Coca Cola

conduce a reducir las ventas de Pepsi. Ante tan inquietante historia, ¿podríamos aprender algo de la historia de fracasos? Definitivamente si.

Está claro que si el gerente tiene una visión estrecha y limitada sobre el subconjunto de empresas “perdedoras”, obtendrá puntos de referencia desproporcionados porque los resultados de la aplicación de ciertas prácticas de negocios estarán esparcidas desigualmente entre los “ganadores” y los “perdedores” cuya suma forma el total de la población, y los atributos asociados a esa muestra parecerán estar correlacionados con un alto rendimiento.

## II. ¿DÓNDE YACEN LOS PELIGROS?

Como ya se mencionó, la muestra sesgada conformada por organizaciones sobrevivientes puede dar lugar a que las conclusiones que los gerentes tomen sean erróneas y contribuyan a la creación de varios mitos sobre los factores determinantes del desempeño corporativo. En concreto, se ha descubierto que las prácticas asociadas a la gestión de riesgo y algunas de las mejores prácticas de negocios en general, aún cuando en la población original de organizaciones no tengan relación con el desempeño, en una muestra sesgada si parecen estar correlacionadas positivamente con el rendimiento. Sin embargo, esto solo es la mitad del problema, ya que en este punto aparece un problema más insidioso: los sesgos psicológicos representados por el Efecto Halo<sup>xvi</sup>, que imperceptiblemente van empañando poco a poco la claridad de los negocios. Los consultores y la prensa de negocios, por su parte, ansiosos terminan de confundir aún mas a los gerentes, cuando observan escasos ejemplos de compañías exitosas, identifican algunas características que ellas parecen compartir, y luego concluyen que ya han visto lo suficiente como para formular una teoría y escribir un artículo o un libro acerca de cómo todas las compañías podrían experimentar el mismo éxito.

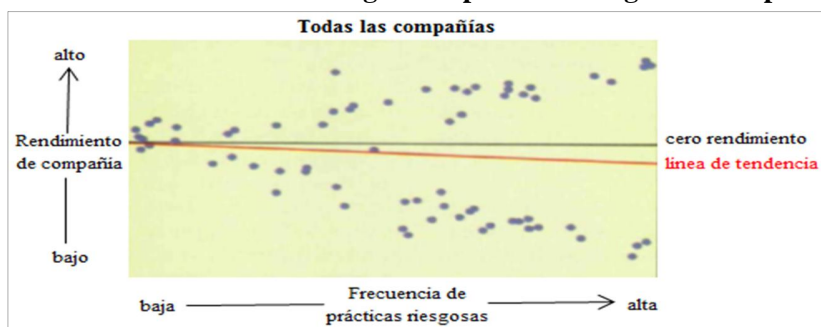
### 1. Primer mito: òRelación positiva entre prácticas riesgosas y rendimientoö

*"La gestión del riesgo no garantiza un alto rendimiento. Simplemente no puede. Sin embargo, puede mejorar la probabilidad de éxito."* Autor desconocido.

Existen diversos estudios a nivel de industrias en diferentes países que han descubierto que las variables *riesgo* y *rendimiento* no siempre muestran la clara relación positiva que siempre se asume en cualquier texto normal de finanzas<sup>xvii</sup>. Ambas variables muestran una relación positiva entre sí, pero solo cuando la muestra de empresas analizada corresponde a una muestra parcial compuesta de firmas sobrevivientes con un desempeño ubicado por encima de cierto umbral de ganancia; caso contrario sucede cuando se trata de muestras de firmas extintas, en donde la relación riesgo – rendimiento es negativa o simplemente no existe relación entre ambas variables.<sup>xviii</sup>

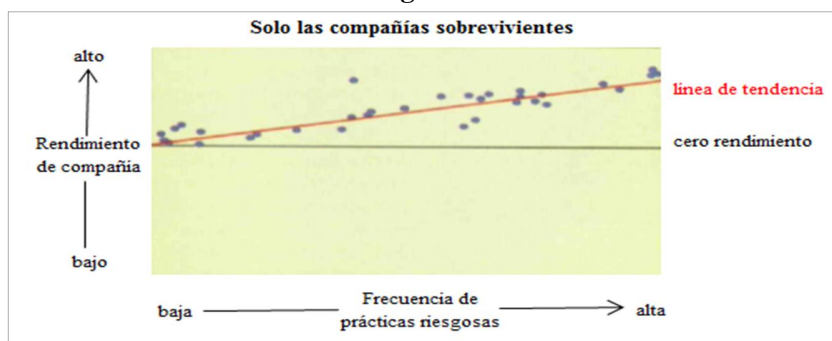
El problema se puede ver en las dispersiones contenidas en los gráficos 1 y 2, las cuales ilustra lo que sucede cuando se extraen tendencias de campos de información incompletos. Estos gráficos trazan la relación entre implementar una práctica organizacional arriesgada, como por ejemplo, una transformación cultural dramática, un cambio en el modelo de negocios, una reestructuración y el rendimiento corporativo posterior. El primer gráfico registra la información de todas las compañías que han implementado la práctica arriesgada, mientras que el segundo excluye las empresas que fracasaron. Como es de esperar, el desempeño de las firmas que no la aplicaron es relativamente estable. Pero cuanto mayor sea el grado en el cual la implementan, mayor se vuelve la brecha entre las empresas exitosas y las no exitosas, a medida que el desempeño se dispara o se desploma. Sin embargo, en promedio, como muestra la línea de tendencia, implementar la práctica arriesgada reduce y hace más volátil el rendimiento en la población total.

**Gráfico 1 ó Los efectos del sesgo en la población original de empresas**



Ahora bien, al observar la misma industria solo después de que muchas de las empresas con peor desempeño han salido del negocio o han sido adquiridas por otras firmas. En ese caso, se verán los éxitos, pero poco de los fracasos. Como resultado, la asociación observada entre las prácticas riesgosas y el desempeño sería positiva, así como se muestra en el segundo gráfico, lo opuesto de la asociación verdadera. Como resultado, los gerentes sobreestimarían el valor las prácticas riesgosas. Así, el sesgo de selección puede llevar a conclusiones equivocadas. Solamente reuniendo información tanto de los triunfos como de los fracasos, se podrían detectar los riesgos involucrados al aplicarlas.

**Gráfico 2 ó Los efectos del sesgo en la muestra de sobrevivientes**



Dado que la mayoría de las empresas con alto rendimiento probablemente han tomado grandes riesgos, las personas aún tienden a asociar la asunción de riesgos con el alto rendimiento. No obstante, aunque una práctica sea frecuente entre las organizaciones con un alto rendimiento, no se deduce que la misma esté vinculada al éxito; por ejemplo, podría ser frecuente que todos los ejecutivos de esas compañías sean “de hablar sencillo o simplemente sean gente ordinaria”, pero esta cualidad jamás estará vinculada al éxito; aunque a veces algunos consultores quieren hacer creer que sí.

Aunque las prácticas riesgosas siempre serán sobreestimadas en una muestra de firmas sobrevivientes, la magnitud de este efecto puede ser grande o pequeña, dependiendo de las características generales de la competencia y el tiempo en que se realice la observación. Si ésta se realiza en las siguientes condiciones existirá una fuerte propensión a sobreestimar la relación positiva entre riesgo y rendimiento:

- En periodos posteriores a cambios tecnológicos abruptos, de mercado o de crisis financieras, cuando muchas firmas con pobre rendimiento o que fracasaron en la asunción de grandes riesgos ya han salido del mercado y han sido fusionadas o adquiridas por otras, dejando solo a unas pocas sobrevivientes.
- En períodos cuando la entrada de competidores es baja, por lo general cuando las barreras de entrada son grandes y un modelo dominante ha aparecido. Cualquier práctica riesgosa que se ejecute no incidirá demasiado en la sobrevivencia.
- Aunque la industria es observada durante un período prolongado de tiempo, pero si hay muchas empresas entrando y saliendo, varias de ellas adoptarán estrategias riesgosas que fallarán probablemente en ser observadas.
- Durante períodos estables y de bonanza económica, en los cuales, los resultados financieros de todas las entidades que conforman una industria no varían mucho, o los cambios organizativos históricamente han sido poco frecuentes. En este entorno, las estrategias riesgosas probablemente serán sobredimensionadas.
- Una industria madura con altas tasas de fracasos. Por ejemplo, después de la burbuja punto.com<sup>xix</sup> que abarcó aproximadamente los años 1997 - 2001, las compañías con bajo rendimiento quebraron o dejaron de operar, y luego entraron menos empresas. Al mismo tiempo, firmas como Google y Facebook se hicieron más grandes y rentables, llamando mucho más la atención. En el futuro, es probable que solo unas pocas organizaciones grandes dominen esa industria, y un gran número de ellas que han seguido estrategias similares pero que fracasaron serán olvidadas.

Se asume que los gerentes tendrán menos probabilidades de sobreestimar el beneficio de las prácticas riesgosas al rendimiento de la empresa, en las siguientes circunstancias:

- En industrias emergentes, por ejemplo las constituidas dentro de las BRIC (Brasil, Rusia, India y China), ya que la evidencia del fracaso de algunas empresas de esos países aún está alrededor de los observadores.

- Durante la crisis financiera mundial que tuvo su apogeo durante los años 2008 a 2011, los observadores y gerentes tuvieron la oportunidad de ver que decenas de compañías se fueron a la quiebra o simplemente pudieron permanecer a flote durante algún tiempo con poco o incluso ningún ingreso. Por lo tanto, podrían sentirse aliviados de trabajar con una base de datos relativamente imparcial.
- Las firmas con deficiente desempeño pueden seguir funcionando debido al equilibrio proporcionado por los recursos acumulados, la legitimidad y apoyo del gobierno, o porque los motivos no son económicos.
- Si para una empresa operar en una industria no depende tanto de los resultados financieros, entonces podrán asumir grandes riesgos y aunque mantengan bajos rendimientos seguirá operando normalmente. Estas industrias incluyen a las organizaciones sin fines de lucro o de naturaleza familiar, en las cuales, los resultados financieros tienen menos hincapié.
- En una industria con una oferta limitada y alta demanda o con baja competencia, donde muchas empresas con alto riesgo y bajo rendimiento sobrevivirán sin mayor dificultad.
- Retirarse a la primera señal de bajo rendimiento puede no ser la primera decisión racional de las empresas emproblemadas. Varios períodos de pobres rendimientos pueden ser requeridos antes de que deban retirarse.

Aún cuando los ejecutivos estén lo suficientemente enterados sobre las complicaciones metodológicas de la muestra sesgada, es probable que sigan obteniendo conclusiones erróneas de la relación riesgo - rendimiento, ya que científicamente se ha demostrado que ellos tratan de evitar los riesgos cuando buscan la ganancia, pero eligen asumir mayores riesgos cuando se trata de evitar una pérdida segura, es decir, el enfoque positivo o negativo en que se presenten las investigaciones influye en la manera en que se percibe o entiende la relación riesgo – rendimiento. Por ejemplo, si alguien le dice a un inversionista que en promedio, cada treinta años podría perder un monto determinado, lo más probable es que ese inversionista esté más dispuesto a invertir que si le dijeran que tiene un 3.3% de posibilidades de perder un determinado monto cada año. En ambos enfoques, la probabilidad era la misma, sin embargo, puestas las cosas de la segunda manera, al inversionista se le incrementa su propensión al riesgo al ofrecerle lo que parece ser un escenario más “positivo”.<sup>xx</sup>En consecuencia, siempre se debe estar atento a las distintas maneras en que se presenten los resultados de una investigación sobre determinado riesgo.

Sin dejar de cuestionar la relación positiva entre riesgo-rendimiento, es probable que las prácticas riesgosas generen un mayor rendimiento. En algunas situaciones, como en los torneos en los que el ganador se lleva todos los mercados, la asunción de riesgos puede ser la única manera de obtener una posición favorable; sin embargo, el sesgo anterior implica que las observaciones de las organizaciones existentes, sin corrección para el problema de muestreo, no deben ser utilizadas para estimar la relación riesgo - rendimiento.

## 2. Segundo mito: ¿Las mejores prácticas garantizan un resultado específico?

*¿Las mejores prácticas no garantizan un resultado específico. Simplemente no pueden. Sin embargo, pueden mejorar la probabilidad de éxito.* Phil Rosenzweig.

Cuando los gerentes se preguntan: "Si otra organización ha adoptado determinada mejor práctica que provocó resultados exitosos, ¿podría también funcionar en nuestra organización?", ellos a menudo suspenden sus propias facultades críticas, porque les es reconfortante creer que una solución implementada en otro lugar se puede replicar con el mismo resultado en su propia organización. En su mejor forma, este es un pensamiento ingenuo, una ilusión pasajera. En el peor de los casos, sus efectos son contraproducentes y una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Es alarmante saber que de acuerdo a una investigación realizada en el año 2010<sup>xxi</sup>, casi el 66% de las nuevas prácticas de negocios fallan completamente en su aplicación y aproximadamente el 75% no logran cumplir plenamente sus objetivos.

Para ejemplificar el arma de doble filo que pudiesen ser las "mejores prácticas de negocios" consideremos al antiguo *Bank of América* fundado en 1906, su historia y la manera como llegó a ser el banco comercial más grande y mejor dirigido de Estados Unidos sirvió de inspiración para muchos durante décadas. Su crecimiento fue tan explosivo, que la mayoría de la nueva regulación entre los años 1930 y 1950 fue diseñada para controlarlo. Si alguien hubiera predicho que ese Banco caería de su aclamada posición como una de las compañías más exitosas del mundo, esa persona habría sido acusada de pesimismo extremo.

Un observador ingenuo pensará que el Banco a lo largo del tiempo no fue capaz de cambiar, que dejó de ser innovador, audaz y visionario; sin embargo, esto no es cierto. Durante el descenso al fracaso, contaban con un CEO joven, visionario, inteligente e innovador, quién dijo alguna vez: "*Ya no podemos darnos el lujo de sentarnos a aprender de los errores de los demás antes de tomar decisiones sobre lo que debemos hacer. Dejemos que otros aprendan de nosotros*".<sup>xxii</sup> Desde su nombramiento, en 1989, había liderado una ola de exitosas adquisiciones, fue el pionero en el servicio de cajeros automáticos y otra serie de inversiones en tecnología, así como en el sistema de agencias bancarias. Pero cuando comenzó a tambalear por el estado de impago de su cartera de préstamos *subprime* o de alto riesgo, provocado por sus laxas políticas de otorgamiento, su CEO recurrió de forma intensiva a consultores externos, haciendo pasar a sus empleados a "un programa de amplio alcance, que implicaba una revisión total de su filosofía, tácticas, estrategias, estructura organizativa y prioridades regionales", con la creencia que prácticas tan afamadas, podrían solucionar sus problemas. Cuando nada de esto funcionó, la Junta Directiva despidió a su anteriormente "brillante" CEO, porque ahora se consideraba un "despilfarrador" y "arrogante", sustituyéndolo por un antiguo Gerente que sacaron de su jubilación; pero ni con todo el arsenal de mejores prácticas o cambios en el cuerpo ejecutivo, el Banco no logró sobrevivir.

En su búsqueda ansiosa de salvación, el Banco creyó que incrementar el número de mejores prácticas asociadas a una muestra de “empresas triunfadoras” sería su “salvavidas” y se apresuró en contratar líderes carismáticos para luego cambiarlos por líderes conservadores y adversos al riesgo, implementó estrategias audaces, transformaciones radicales, revoluciones culturales dramáticas y muchas otras panaceas. Pero esas mismas le fueron contraproducentes y aceleraron su caída por la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo invertido. Surge aquí la pregunta, si realmente existía escapatoria para el Banco. ¿Cómo saber cuáles de las mejores prácticas valen la pena seguir, cuáles no y en qué circunstancias funcionan?

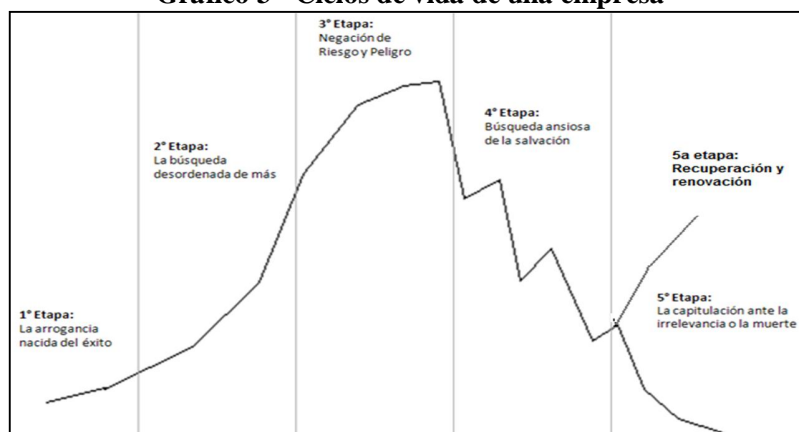
En primer lugar, las organizaciones no son experimentos de laboratorio, y por lo tanto no existe una fórmula que permita mantener el resto de la actividad empresarial estática cuando se implementa una mejor práctica y luego medir su impacto independientemente de cualquier otro cambio, debido a que éstas se desenvuelven en un mundo multidimensional y heterogéneo,<sup>xxiii</sup> donde se interrelacionan una gran diversidad de factores económicos, de industria, condiciones del mercado, competencia, innovación, clientes, proveedores, estrategia, la dispersión geográfica, culturas organizacionales y hasta un poco de suerte, y es increíble pensar que un gerente inteligente crea que una práctica que funciona en otra organización puede hacer lo mismo en cualquier otra, ya que, aunque pudo haber funcionado, pero solo porque en realidad tuvo la suerte de estar acompañada de un contexto favorable, tanto fuera como dentro de la organización. Esto hace que sea casi imposible afirmar que las prácticas de negocios sean responsables del éxito de la organización. Por ejemplo, es muy popular mencionar que la innovación y la calidad total constituyen una fuente de ventaja competitiva; sin embargo, dependiendo del contexto no siempre se logran los efectos deseados; tal es el caso de *Pager Company Mobile Media*, fabricante de *beepers*, famoso a mediados de los noventa, cuando los celulares aún eran muy voluminosos y las llamadas muy costosas, los *beepers* constituían la moda del momento.<sup>xxiv</sup> Pero a medida que la tecnología del celular seguía la Ley de Moore,<sup>xxv</sup> *Mobile Media* adquirió otras compañías de *beepers* y se enfocó en diseñar tecnologías de nueva generación de *beepers* e implementar el sistema TQM, que ya nadie deseaba. Finalmente el entorno no le favoreció porque la empresa desapareció, y no es que hubiera algo malo en las prácticas, simplemente el gusto de los consumidores por los *beepers* había sido sustituido por los celulares.

En segundo lugar, algunas prácticas en realidad constituyen el efecto y no la causa del rendimiento, por ejemplo, es frecuente inferir que existe una fuerte asociación entre la satisfacción de los empleados y el éxito de la empresa, y se construyen teorías alrededor de la cultura organizacional, afirmando que los empleados felices son el principal motor de la firma. Nada tendría mas sentido, pero, ¿pueden acaso los empleados satisfechos provocar un alto rendimiento o será el caso contrario? El problema de la causalidad inversa<sup>xxvi</sup> resalta en este ejemplo, ya que podría ser que el alto rendimiento en sí mismo sea lo que provoque

una mejora en la motivación de los empleados, dando lugar a que ellos simplemente sean felices porque la compañía está haciéndolo bien, porque está pagándoles bonos, altos salarios y otras prestaciones que hacen que estén satisfechos con su trabajo. En lugar de empleados felices causando el éxito de la empresa, podría ser que el éxito es la causa de tener empleados felices, o podría ser que un tercer, cuarto o un enésimo factor externo sea el que converge entre ambos.

En tercer lugar, se aduce que a lo largo de su existencia, las empresas atraviesan por diferentes etapas, y dependiendo por cuál de ellas transiten, así será la asunción de prácticas y los resultados que se obtengan. Muchos consultores sobre éxito organizacional e incluso los gerentes cuando hacen benchmarking, soslayan esta premisa y al momento de seleccionar muestras para conformar sus investigaciones empaquetan todo en un solo pool de organizaciones que divergen entre sí drásticamente por encontrarse en diferentes etapas de maduración, sesgando drásticamente los resultados de cualquier investigación sobre desempeño. En el gráfico 3 se sugieren seis etapas por las cuales transita una empresa a lo largo de su existencia.<sup>xxvii</sup> Como ya se ha mencionado, dependiendo de la etapa en la que se encuentre así también será la funcionalidad de las prácticas de negocios que implemente.

**Gráfico 3 - Ciclos de vida de una empresa**



Las entidades que se encuentran en la primera etapa son aquellas cuyo éxito repentino las impulsa a sobrestimar sus propios méritos y capacidades, y eso se verá reflejado en cualquier artículo publicado en las revistas de negocios donde es muy común ver entrevistas a los CEOs de compañías exitosas dando sus sabios consejos. Cuando en realidad deberían reconocer que la suerte y la casualidad han desempeñado su papel. En tal sentido, probablemente inducirán a otras empresas a creer en la fiabilidad de sus prácticas, y por su parte ellos por la arrogancia nacida del éxito seguirán creciendo desordenadamente, como lo muestra la segunda etapa, muy por encima de su capacidad instalada, misma que se hace necesaria para mantener la calidad, excelencia y creatividad, justo lo que le sucedió a Toyota durante el año 2010.



Al adentrarnos en la tercera etapa denominada “la negación del riesgo y peligro”, observaremos empresas con señales de alerta internas que comienzan a acumularse, pero si los resultados externos siguen siendo lo suficientemente buenos, los gerentes desecharán los datos preocupantes o sugerirán atravesar por “dificultades transitorias”. Cuando estas señales incrementan, los gerentes comienzan a asumir riesgos desmedidos para recuperarse, sin conocer a ciencia cierta las consecuencias de los mismos. Y precisamente, si Bank of América hubiera tomado acción sobre esas señales de alerta interna, quizás hubiera podido prevenir su propio declive. Pero al no hacerlo, sucumbió ante su propio error.

### **3. Tercer mito: ¿Sesgo al atribuir el éxito de una empresa a factores internos a ella?**

Si la escasez de información sobre prácticas de negocios o prácticas riesgosas asociadas al fracaso fuera el único problema, todo se podría corregir a través de técnicas estadísticas para corregir el sesgo de selección y del debido conocimiento de parte del cuerpo gerencial del tema en cuestión. Sin embargo, surge un sesgo más pernicioso: *El Efecto Halo*. En el mundo de los negocios se manifiesta cuando una firma lo está haciendo bien: con sus ventas al alza, elevadas ganancias, y elevado valor de sus acciones, los observadores naturalmente infieren que eso se debe a “una brillante estrategia, a un líder visionario, a empleados muy motivados, a una excelente orientación a los clientes, una vibrante cultura”, y demás explicaciones. O bien, los consumidores no saben si un producto es bueno, pero si se trata de una empresa conocida, con una excelente reputación, tienen la seguridad que el producto debe ser de buena calidad. Pero, por el contrario, cuando esa misma firma sufre un declive, sus ventas caen o y las ganancias se reducen, muchos estarán prestos a concluir que “su estrategia está equivocada, su gente se ha vuelto complaciente, se han despreocupado de sus clientes, o su cultura se ha deteriorado”, y otras cuantas fallas más. En efecto, para desconcierto de muchos, lo más probable es que muchos de esos atributos, ya sean buenos o malos no sean ciertos, ya que el efecto halo sobre el desempeño de una firma crea una impresión general que configura cómo se percibe su estrategia, a sus líderes, su cultura, y otros elementos. Esto sucede, porque los individuos al buscar explicaciones deterministas<sup>xxviii</sup>, cual irrompible cadena de causas y consecuencias no consideran el hecho que existen sucesos aleatorios<sup>xxix</sup> o azarosos que pueden ser los determinantes de cierto resultado y no tanto por factores o características internas de cada organización.

Para ejemplificar los efectos negativos del efecto halo, consideremos a Dell Computer Corp., quien para el año 2007 estaba atravesando una mala racha financiera que culminó con la renuncia de su CEO ante serios cuestionamientos sobre su gestión de parte de la prensa de negocios en general, con acusaciones tales como: complaciente, arrogante, renuente al cambio y con pobre liderazgo. Todo eso sonaba muy razonable, si se ve a la luz de los pésimos resultados financieros que estaba teniendo Dell. Pero al hacer un análisis más cuidadoso se observaría que esta historia ilustra todos los errores que a menudo distorsionan nuestra comprensión del verdadero desempeño de las empresas, ya que caso

contrario de lo que expresaban los expertos y observadores, el CEO de Dell, advertido de que el dominio en el mercado no le duraría para siempre, había identificado nuevas oportunidades de crecimiento orgánico, diversificando su *core business* a la fabricación de equipos de almacenamiento de datos, impresoras y televisores, mejorando la disciplina del proceso de manufactura, la venta directa a los clientes y el sistema de inventario justo a tiempo, sin dejar de lado todo lo relacionado con la innovación de hardware. Dell también había buscado crecimiento externo, al adquirir la compañía *ConvergeNet*. Ninguna de esas acciones evidenciaba nada que pudiese llamarse complacencia. Más aún, Dell respondió a la mayor rivalidad competitiva buscando nuevas maneras de reducir costos, lo cual en nada se parece a una supuesta renuencia al cambio.<sup>xxx</sup> Por ello esta historia constituye un ejemplo de los errores que normalmente se cometen al explicar el desempeño de las empresas. Era fácil para los expertos reclamar que algo falló gravemente en Dell. Las decisiones que más adelante la condujeron a graves consecuencias son etiquetadas de inapropiadas. Sin embargo, este tipo de juicios y opiniones son erróneas, ya que se hacen a la luz y retrospectivamente de lo que ya sabemos que subsecuentemente ha sucedido. Lo peor de todo es que están ampliamente difundidos en el mundo de los negocios; afectando no solo aquello que la prensa de negocios considera respecto a determinadas empresas sino que también socava los datos utilizados por los estudios a gran escala sobre el desempeño corporativo.

La prensa de negocios y las firmas de consultoría tienen una gran responsabilidad en estos distorsionantes de la realidad porque con sus teorías van creando “halos” o “destellos de luz” alrededor de los resultados financieros, sobredimensionando o subestimando irresponsablemente las prácticas de negocios y la calidad de la gestión de las compañías. Muchos estudios sobre rendimiento empresarial publicados en revistas como *Harvard Business* y *The McKinsey Quarterly*<sup>xxxi</sup> se basan en datos contaminados por el efecto halo. Sus pronunciamientos pueden tener un aspecto totalmente creíble, ya que se basan en datos bastante amplios y sus conclusiones parecen ser el resultado de un análisis riguroso, pero pasan por alto el hecho de que si los datos no son válidos, no importa cuánto se ha reunido o que tan sofisticado parezca ser el análisis.

El origen de toda una serie de publicaciones contaminadas data desde el año de 1982, con la aparición del best-sellers “*In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*” (*En Busca de la Excelencia: Lecciones de las Mejores Compañías de América*), de los consultores Tom Peters y Robert Waterman, el cual se hizo famoso por enunciar las ocho prácticas de negocios que garantizaban el éxito corporativo, incluyendo: “una fuerte tendencia por tomar acciones decididas, fuerte compromiso hacia los clientes, concentración en las actividades y productos claves, control corporativo y autonomía individual”. Desde ese entonces las librerías se han llenado con un desfile de libros similares. Lastimosamente, hoy en día se sabe, que ni siquiera las “ocho prácticas” de negocios de Tom Peters fueron capaces de impedir que apenas cinco años después de la

publicación de *In Search of Excellence* solamente el 33% de las empresas emblemáticas lograron crecer más rápido que el mercado en su conjunto, y si nos fijamos en la rentabilidad, su desempeño es todavía peor. De las treinta y cinco compañías tomadas como puntos de referencia en dicho libro, solo cinco lograron mejorar su rentabilidad, mientras que treinta declinaron. Si observamos los indicadores de mercado, de beneficios, u otras métricas de desempeño, la tendencia es básicamente la misma. Es decir, la mayoría de las firmas seleccionadas por su excelencia no lograron mantener el ritmo esperado; sin embargo, contradictoriamente, el libro de Tom Peters aún se sigue vendiendo. Esto es porque muchos ejecutivos aún desconocen del efecto halo y toman las verdades enunciadas por sus escritores como panaceas únicas, alimentados por supuesto de la ansiedad de alcanzar el éxito para las empresas.

El efecto halo ha quedado descubierto mediante técnicas de corrección estadística,<sup>xxxii</sup> tal es el caso de una prueba realizada a la lista de “500 empresas más admiradas del mundo”, publicada por la revista *Fortune*, la cual, pese a estar respaldada con encuestas contestadas por una amplia muestra de expertos de las diferentes industrias, no se escapa de los datos contaminados por el efecto halo. Los criterios por los cuales se seleccionan las empresas que conformarán la lista son ocho, entre ellos, calidad de la gestión, innovación, solidez de su posición financiera, talento humano, responsabilidad social, y sensatez en la utilización de los activos. Desafortunadamente para sorpresa de muchos, las clasificaciones de *Fortune* están muy influidas por los rendimientos financieros históricos, lo cual ha logrado explicar entre el 42% y el 53% del desempeño “admirable”; así también, por medio de análisis factorial se ha logrado determinar que un solo atributo “solidez de su posición financiera” explica el 84% del resto de criterios, lo cual comprueba que las siete prácticas restantes están ahí por pura redundancia ya que están completamente correlacionadas entre sí. A más de alguno le desilusionará descubrir que la medida “responsabilidad social” es analíticamente indistinguible de cualquier otra de las dimensiones. ¿Qué sucedió entonces con los expertos que fueron encuestados? Al conocer previamente el rendimiento financiero de las empresas exitosas, ellos ya estaban contagiados con el efecto halo, y esos atributos estaban subyacentemente comprendidos dentro de un “modelo mental” que corresponde a lo que se considera que son los rasgos distintivos de un buen desempeño.

Los best-sellers, las encuestas y las investigaciones sobre éxito corporativo, adolecen de dos fallas fundamentales: Primero, seleccionan muestras muy simples formadas mayormente por empresas de alto desempeño. Y a ese error se le acumula el segundo: los datos se basan en fuentes altamente contaminadas por el mencionado efecto halo. Al descansar en fuentes de datos que no son completamente independientes del rendimiento que se quiere explicar, los datos estarán contaminados desde el inicio. El resultado cuando mucho podría considerarse una simple plétora de estimulantes historias de negocios, pero eso difícilmente puede describir válidamente las causas propias de un alto desempeño; y tampoco lo que otras firmas menos afortunadas deberían hacer para lograrlo.

A la luz de lo anteriormente expresado, ¿Cómo se explica entonces el declive sufrido por Dell en el año 2007? En lugar de asumir fáciles atribuciones retrospectivas en función de los ya conocidos resultados, hay que comprender con mejor precisión que pese a que esa época fue muy difícil para Dell, no muestra en realidad un declive absoluto sino que solo relativo. En esa época, *Hewlett Packard* (HP), su gran rival, mejoró dramáticamente en el año 2005 al hacer un cambio de CEO, y para el año 2006 ya había superado a Dell en cuota de mercado. Otro gran rival, *Lenovo*, también devino en un temible competidor; en parte porque estaba administrada por un ex gerente de Dell, quien se llevó a Lenovo algunas de las legendarias fortalezas de Dell. Más aún, HP y Lenovo fueron ambas impulsadas a mejorar debido en gran parte a la excelencia de Dell, haciendo muy difícil para la pionera mantener el ritmo. Dell es un típico ejemplo de tener “buenas decisiones con malos resultados”; su CEO quizás era un buen ejecutivo que sufrió por el “halo” creado alrededor de los resultados financieros, y fue obligado a renunciar a causa de un mal resultado que no provocó.

A veces, el *Efecto Halo* puede tener efectos positivos, por ejemplo, el aura de atracción que poseía Steve Jobs, cofundador y ex-presidente ejecutivo de Apple Inc., fue capaz de convertir a los clientes en creyentes religiosos de los productos que lanza la compañía, por su sentido brillante de diseñar, haciendo que los productos - incluido el precio de la acción - parecieran atractivos. La devoción de parte de los inversionistas y consumidores hacia Jobs era de tal magnitud, que en diciembre de 2009, él fue elegido como el director ejecutivo del año por Harvard Business Review, gracias a que con su halo fue capaz de incrementar en US\$150 mil millones el valor en bolsa de Apple.<sup>xxxiii</sup>

Los gerentes sensatos deben buscar evidencia independiente en lugar de simplemente aceptar la idea de que una compañía de éxito tiene un líder visionario o por una excelente orientación al cliente; o que está atravesando dificultades por tener una mala estrategia o porque su gerente es arrogante e insensato. Ellos saben que mientras sus juicios se basen en meras atribuciones, su lógica será circular.<sup>xxxiv</sup> Afortunadamente, muchos investigadores, ya sea en los MBAs, institutos de investigación, o firmas de consultoría, hoy en día son muy cuidadosos respecto a la selección de las muestras y la independencia de los datos; sin embargo es deber y responsabilidad final del gerente aprender a distinguir si una investigación tiene o no el Efecto Halo.

#### **4. Cuarto mito: òTeorías de gestión que ayudan a mejorar el rendimientoö**

*òEs una buena regla no confiar en los resultados experimentales hasta que sean confirmados por la teoríaö.* Arthur S. Eddington.

Todos los mitos anteriores, la relación positiva riesgo – rendimiento, la creencia errónea que las mejores prácticas son la panacea necesaria para preservar a la empresa del fracaso, y el efecto halo que se forma alrededor de estos, se unen finalmente para ser elevados a la

categoría de “Teorías de Gestión”, arraigando aún más las malinterpretaciones sobre el desempeño a escala mundial y extensivo a todas las industrias. Un estudio llevado a cabo por investigadores estadounidenses reveló que la velocidad en que están apareciendo nuevas teorías es cada vez mayor, ya que el período entre la introducción de una nueva teoría de gestión y el punto más alto de su popularidad era en promedio de 14.8 años entre las décadas de los 50’s y 70’s, seguido de 7.5 años en la década de los 80’s hasta descender a 2.6 años en los 90’s.<sup>xxxv</sup>

Cada teoría que aparece suena prometedora, ya que proviene de historias impresionantes sobre empresas que la han aplicado con triunfo. Sin embargo, uno de los retos frecuentes en la construcción de teorías es lo concerniente a la selección de casos. Algunos consultores suponen erróneamente que los casos deben ser representativos de algún grupo de población, como son las investigaciones a gran escala. Sin embargo ¿Cómo se puede generalizar la teoría, si los casos no son representativos?

Desde ese simple análisis comienza el efecto adverso de las muestras sesgadas en los fundamentos de una teoría; adicionalmente, es usual que al hacer hincapié en el mundo de la experiencia, el entorno subjetivo y las vivencias cotidianas se confunda una teoría bien fundamentada con la “fenomenología” (observación de fenómenos o características de las firmas). Es por eso que surgen algunas teorías contradictorias entre sí, por ejemplo: “Descentralizar la toma de decisiones” o “Integrarla verticalmente”, “centrarse en sus competencias centrales” o “diversificar”. Ante tanta ambigüedad, ¿cómo lograr tamizar alrededor de tantas contradicciones? y ¿cómo saber en qué teorías de gestión confiar?

Consideremos en la década de los noventa a *Lucent Technologies*, proveedor de equipos de telecomunicaciones, quien siguió el consejo de descentralizar sus divisiones operativas en las independientes y muy tecnológicas “start ups”<sup>xxxvi</sup> en un esfuerzo por ser más ágil y rentable; sin embargo, el desastre se produjo: los costos se dispararon, falló el servicio, y los clientes se quejaron.<sup>xxxvii</sup> ¿Qué fue lo que sucedió? La teoría de la descentralización puede hacer que algunas empresas sean flexibles, pero siempre y cuando se estén vendiendo productos modulares independientes. Los clientes de Lucent operan redes masivas de teléfono y requieren soluciones de sistemas complejos con componentes interdependientes. En estas condiciones, la descentralización solo hizo más difícil para los empleados coordinar sus actividades. Entonces, ¿cómo se puede saber qué teorías de gestión son las adecuadas para cada contexto? Primero deben entender lo que constituye una buena teoría de gestión, y segundo, que ésta teoría no se encuentre contaminada con la muestra sesgada. Probablemente, si los gerentes de Lucent hubieran tenido conocimiento de esos temas, hubieran cuestionado la teoría de moda asociada a las start ups.

Para comenzar, los gerentes deben saber que las teorías son declaraciones predictivas sobre qué acciones llevarán a qué resultados y por qué. Las teorías validas ayudan a predecir el futuro (“Si hacemos X, entonces qué pasará con Y”) e interpretar el presente (“Esto es lo

que está sucediendo ahora y por qué está sucediendo”). Los investigadores desarrollan teorías mediante el refinamiento de hipótesis, iniciando con la observación y descripción de un fenómeno. Es aquí donde muchas veces los consultores realizan una simple observación de unas cuantas empresas exitosas, identificándoles algunas de las prácticas que tienen en común, y concluyen que las mismas son las causantes del éxito corporativo y luego publican una nueva teoría haciéndola extensiva para todas las demás aprendices. Cuando en realidad la observación de un fenómeno solo es la primera etapa en la construcción de una teoría válida. Lo más probable es que una práctica de negocios preceda a la consecución de determinado resultado pero esto no significa que la misma, sea la causante del éxito o fracaso de una entidad, ya que podríamos tener delante una correlación estadística entre atributos y resultados sin que con esto se llegue a comprender a fondo el mecanismo causal del resultado.

Para los años 60's, el premio nobel de economía del año 2002, Daniel Kahneman entendió la confusión entre causalidad y correlación,<sup>xxxviii</sup> cuando accedió a dar una conferencia sobre modificación del comportamiento a un grupo de instructores de vuelo de un comando de fuerzas aéreas militares. Kahneman subrayó que recompensar el comportamiento positivo funciona, pero que castigar los errores no. Uno de sus estudiantes lo contradujo inmediatamente, diciéndole: “cuando elogiamos a las personas calurosamente por maniobras ejecutadas a la perfección, a la siguiente vez lo hacen peor; en cambio, cuando les gritamos a las personas por maniobras mal ejecutadas, en general mejoraron la siguiente vez, no me digas que las recompensas funcionan y los castigos no”. Ésta era una paradoja y sonaba cierta; sin embargo, Kahneman tuvo una idea: los gritos quizá precedieron a la mejora, pero, contrariamente a las apariencias, no la habían provocado. ¿Cómo era posible? La respuesta se encuentra en un fenómeno denominado regresión a la media.<sup>xxxix</sup> en cualquier serie de sucesos azarosos, un suceso extraordinario es más probable que sea seguido, “debido puramente al azar” por uno más normal. Así es como funciona, los aspirantes a piloto tenían una determinada capacidad para pilotar aviones. Aumentar su nivel de habilidad involucraba muchos factores y requería una extensa práctica, de modo que mientras su habilidad iba mejorando lentamente a través del entrenamiento de vuelo, el cambio no sería apreciable de una maniobra a la siguiente. Cualquier ejecución especialmente buena o especialmente mala sería entonces una cuestión de suerte. Eso significa que si un piloto hacía un aterrizaje excepcionalmente bueno, uno muy por encima de su nivel normal de ejecución, entonces tendría buenas probabilidades de que al día siguiente lo realizara de modo más próximo a su patrón, es decir, peor. Y si el instructor lo había elogiado parecería que el elogio no había surtido efecto. Este error en la intuición es universal, la gente puede creer, como los instructores de vuelo, que las mejores teorías de gestión aplicadas en la empresa provocan un desempeño perdurable. Los seres humanos por necesidad, hacen inferencias o atribuciones para tratar de entender la complejidad en el mundo de los negocios, pero hasta el momento no hay una teoría de gestión válida que haya

encontrado los factores que causan el tan ansiado desempeño duradero; y si se han encontrado, estas solo son pasajeras, circunstanciales o casuales.

Seguidamente a la observación del fenómeno como primera etapa de la construcción de una teoría, se clasifican las ocurrencias del mismo en categorías, por ejemplo, estrategias de diversificación vertical versus horizontal. Posteriormente se identifican las organizaciones que han hecho exactamente lo prescrito, pero fracasado en su intento de aplicar determinada teoría en cierta circunstancia o contingencia, y en cuarto lugar, se formula una hipótesis de las causas de este fenómeno, explicando por qué sucede. Hasta que no se llegue a este paso, no se sabrá cuál es el mecanismo causal del fenómeno observado, siendo imposible avanzar hacia la previsibilidad del rendimiento.

Ciertas teorías de gestión han alcanzado niveles de aceptación mundial durante décadas, llevando a muchas organizaciones al fracaso inminente ante la incapacidad de adaptarse a los cambios en la industria y el mercado. Consideremos, por ejemplo, las teorías de concentración de recursos, cultura organizacional, reorganización y toma de decisiones.

#### Concentración de Recursos

Una de las teorías de gestión más duradera y sobreestimada por varios de los estudios sobre excelencia corporativa es la concentración o asignación de recursos en un solo núcleo o actividad, ya que se considera que maximiza el rendimiento actual y potencia las habilidades de la compañía. Existe una serie de libros que vindican y dan fe de la veracidad de esta teoría, por ejemplo en el *best sellers* de dimensiones mundiales “*Profit from the Core*”, en el cual los autores mediante un estudio que incluía 1,854 empresas, develaron que el 78% de éstas presentaban un alto rendimiento y tenían en común la implementación de la estrategia de concentración en un solo producto clave, mientras que el 22% presentaban bajo rendimiento. Al darle seguimiento años después a ésta investigación, se encontró que solo el 13% del total de firmas observadas en un inicio mantuvieron el alto rendimiento, de las cuales el 78% que es igual a 188 empresas tenían estrategias de concentración. Entonces, la verdadera relación entre enfocarse y el rendimiento sería precisamente lo contrario a lo que los autores infirieron en su libro.<sup>x1</sup> Este tipo de investigaciones presentan un sesgo por la selección reducida del período y de la muestra. Al hacerlo de ésta manera fue víctima del sesgo de selección, dando la impresión de que las estrategias de concentración son superiores a las estrategias flexibles.

Si las empresas, sobre la base de las observaciones de sus similares, elijen asignar más recursos a la concentración de unas pocas capacidades, ellas no tendrán la flexibilidad que les permitirá sobrevivir durante los períodos de cambios en el entorno. Como resultado, serán incapaces de transformarse en respuesta a los mismos. Como le pasó a Kodak, quién por años se concentró en su negocio principal aún cuando enfrentaba un riesgo manifiesto: la fotografía digital. Los ejecutivos de Kodak no fueron capaces de sondear un nuevo mundo donde las imágenes eran muy evasivas y donde no necesariamente debían

imprimirse. Por tanto, se limitó únicamente a ajustar sus movimientos contra las cámaras digitales pero nunca hizo un movimiento hacia el espacio virtual, hasta principios del año 2000. Hoy apenas tiene una pequeña porción del mercado *online photo-posting*. Y al final, su vacilación en salirse oportunamente de su core business le resultó muy costosa; al punto que en la década pasada perdió el 75% de su valor bursátil, y en el año 2007 tenía menos de un tercio del número de empleados que hace diez años.

### Cultura Organizacional

La muestra sesgada implica que las organizaciones bien coordinadas y con culturas corporativas fuertes (CF) puedan parecer superiores a las organizaciones más imprecisas y flexibles. Una cultura fuerte puede ser definida como una cultura con un alto grado de acuerdo y compromiso con los valores organizacionales y las normas, donde las tareas de las subunidades han sido cuidadosamente planificadas e integradas para resolver un problema específico. Con estas definiciones en mente, varios autores han argumentado que las empresas que comparten ambos atributos tendrán un mayor rendimiento y obtendrán una ventaja competitiva; sin embargo, también se ha señalado que las culturas fuertes, cuando estratégicamente son inadecuadas, darán lugar a un rendimiento deficiente y tendrán más probabilidades de fracasar en los períodos de cambio en el mercado por su poca flexibilidad y elevada dosis de burocracia. Si las empresas con CF pero inadecuadas han desaparecido al momento de observar la industria a la que pertenecían, parecerán estar asociadas con un alto rendimiento.

Lo anterior revela que las compañías exitosas a menudo cuentan con una cultura organizacional fuerte, pero eso no significa que esta teoría conduzca siempre al éxito. Imagine que mil empresas aplican dicha teoría, y solo cinco sobrevivieron después de 10 años. Si se mira solo a las cinco sobrevivientes, se podría dar crédito de su éxito a contar con una "cultura organizacional fuerte." Entonces, ¿cómo se explica que 995 empresas con la misma teoría no lo lograron?

### Reorganización

La "reducción de personal" (racionalización, reestructuración, reorganización) es una tendencia que ha estado ocurriendo durante por lo menos una década y media. Y es ampliamente afamada por los beneficios a corto plazo que presenta tales como la adecuación del número de empleados, reducción de costos, y a veces una respuesta positiva de la bolsa de valores por el anuncio del programa. Adicionalmente, si se gestionan otros costos, se puede contar con que las ganancias retornarán o aumentarán. Sin embargo, la reorganización puede ser el mito más destructivo en los negocios, en términos de cuántas vidas ha afectado, y cómo muchas empresas han sufrido por su falta de visión.



Diferentes investigaciones han demostrado que tal teoría simplemente no funciona a largo plazo, no importa si se aplica en empresas que dependen en gran medida del talento humano o en empresas donde las personas no son el punto central para la ventaja competitiva. Para empezar, es obvio que el compromiso y lealtad de los empleados sobrevivientes desmejoran y las tasas de rotación de personal incrementan. Además, cuando una empresa enfrenta un problema grave, como por ejemplo, falta de innovación, ausencia de nuevos productos o personal desmotivado, los altos directivos no comprenden que esto probablemente seas causado por el programa de reorganización que implementaron una década atrás.

### Toma de decisiones

La muestra sesgada podría dar lugar a evidencia engañosa de los beneficios de la toma de decisión rápida e intuitiva. Para ilustrar cómo esto podría suceder, suponga una industria de moda, por ejemplo de productos electrónicos, donde el primero en moverse obtiene grandes ventajas pero donde también hay una considerable incertidumbre con respecto a las preferencias del consumidor. Las compañías con mejores resultados serán aquellas que, dirigidas en gran medida por la intuición de sus directivos, tengan la suerte de lanzar productos que resultan atractivos para los clientes. Sin embargo, las empresas con peores resultados también serán aquellas que actuaron con base a la intuición, pero desafortunadamente los productos no lograron atraer a los clientes. Ya que pocas entidades hacen publicidad de sus fracasos, o bien, muchas dejan de existir, se conoce más que todo acerca del éxito de las decisiones basadas en intuiciones y muy poco sobre la infinidad de "visionarios" que también trataron de revolucionar las industrias, pero no lo lograron. Se puede añadir, que la dificultad de evaluar el riesgo de una estrategia se verá agravada por la tendencia de los individuos para minimizar la "casualidad" como explicación para el éxito. Las decisiones arriesgadas que resultan ser exitosas se ven, después de los hechos, que han sido opciones competentes. En retrospectiva, el lanzamiento riesgoso de un nuevo producto no parece haber sido arriesgado, pero si "visionario". En defensa de las diferentes teorías de gestión, los investigadores alegan que el muestreo es teórico, y los casos son seleccionados porque son especialmente adecuados para iluminar y ampliar las relaciones y la lógica de los constructos.

Al igual que los experimentos de laboratorio donde la muestra no es aleatoria de una población de experimentos, sino elegida por la probabilidad de que ofrecen una perspectiva teórica, también lo son los casos muestreados por razones teóricas, que suelen ser denominados como "extraordinariamente reveladores", ejemplos extremos. Por ejemplo, conocer sobre la adaptación organizacional llevada a cabo en una empresa admirada por ostentar el más alto rendimiento en la industria de tecnología desde hace varias décadas. Sin embargo, aunque los estudios de casos de éxito pueden ser generosos en describir la existencia de un fenómeno, los casos de estudio múltiples que incluyan fracasos suelen

proporcionar una base más sólida para la construcción de una teoría mejor fundada, más precisa y generalizada. El punto aquí no es que todas las teorías populares sobre el rendimiento están equivocadas. Eso ni se sabe. Pero lo que sí se sabe es que ningún gerente debería aceptar una teoría de gestión a menos que pueda estar seguro de que los formuladores de la teoría están trabajando fuera de un conjunto de datos sin el sesgo de selección y sin el efecto halo.

### **III. ENTENDIENDO EL DESEMPEÑO**

*Las empresas no pueden obtener un rendimiento empresarial superior y duradero simplemente siguiendo una serie de pasos específicos.* Phil Rosenzweig.

#### **1. Solucionar el peligro del benchmarking y la muestra sesgada**

Simplemente los gerentes no pueden dejar de aprender con base a muestras disponibles de otras empresas, son imprescindibles para cualquier investigación sobre el desempeño, ya que la finalidad de éstas es que a partir de la recolección de “buenos datos”, se pueden proyectar conclusiones claras y de gran significancia para el negocio.

En otras épocas con lentos procesos de cambios, los cuales resultaban casi imperceptibles en el tiempo, se podía administrar una empresa con pocos datos estadísticos. Hoy, en un mundo de profundos y veloces cambios en todos los órdenes ya no es posible actuar con apatía. Para negociar, tomar decisiones, corregir problemas de calidad, aumentar la productividad, mejorar el desempeño y obtener una ventaja competitiva se requiere contar con datos estadísticos.

Por lo tanto, para mitigar los peligros subyacentes del benchmarking y no caer víctimas de los mitos de gestión anteriormente listados, el primer paso a tomar es estar enterado de la existencia de la muestra sesgada, en qué consiste y cuál es su impacto para el negocio. Seguidamente se debe aprender a identificar cuáles investigaciones sobre el desempeño tienen señales de estar contaminadas con el *efecto halo*, o cuáles han obviado incluir información sobre la muestra de compañías fracasadas, en bancarrota, o que presentan un bajo rendimiento. A su vez, la intensidad de la selección esta demarcada por el tipo de industria y los períodos de tiempo que comprenden las observaciones, debiendo ser períodos amplios de tiempo, de ser posible, conocer cuántos participantes ha tenido la industria desde sus inicios hasta la actualidad, para así determinar si la muestra es realmente representativa. Las asociaciones de industrias pueden ayudar a recopilar datos sobre las fallas de nuevas prácticas. Adicionalmente, los economistas y estadísticos han desarrollado una serie de herramientas para corregir el sesgo de selección.

Pese a que los gerentes ansían conocer sobre historias de éxitos, y hasta cierto punto tienen que hacerlo, pero no tienen excusa para ignorar las trampas evidentes que hemos descrito

en estas páginas. El éxito puede ser más inspirador, pero la lógica ineludible de las estadísticas dicta que los gerentes en la búsqueda del alto rendimiento tienen más probabilidades de alcanzar su objetivo si aprenden de las historias de fracasos de sus competidores en su completa audiencia, así como lo hacen actualmente con las historias de éxitos.

## **2. Los secretos del alto desempeño**

¿Realmente se conocen las causas que provocan un alto desempeño? El alto rendimiento financiero, las mejores prácticas de negocios, la asunción de riesgos, siempre y cuando se corrija el sesgo de la muestra pueden ayudar; pero aún así, éstos no especifican los pasos para garantizar y preservar el desempeño corporativo. Entonces, ¿Qué papel juegan los factores externos y la misma suerte en el éxito o derrumbamiento de una compañía?

Hace 20 años, Samsung de Corea del Sur lanzó uno de los programas más exitosos de globalización de marca en la historia. Dentro de su plan de expansión se encontraba la estrategia de traer gente desde afuera, y enviar gente al exterior. En ese intercambio fue reclutado Eric Kim, como chief marketing officer (CMO). Debido a particularidades de la cultura coreana, los extranjeros eran vistos como extraños, y los cargos altos se otorgaban a la gente que había venido ascendiendo por muchos años y desde adentro. Por ello, la gente ya establecida en sus posiciones conspiraba de tal manera para que sigilosamente se fuesen cerrando los cargos, por ejemplo, a Kim le negaban información, le sobredimensionaban sus errores, y fue excluido socialmente. Cuando ya era una figura legendaria, Kim mencionó en una entrevista “Aunque el CEO les pidió a mis compañeros que me ayudarían, ellos nunca lo hicieron, me mantuvieron distante de ellos siempre” y en efecto, aún hoy demeritan la enorme contribución que Kim hizo a la marca y su fulgurante éxito global. Tres meses después de esa declaración, Kim abandonó finalmente su puesto por factores atribuibles a su entorno social hostil.<sup>xii</sup>

Así también, hay muchas empresas cual estrellas fulgurantes que terminan retirándose de la industria, como parte de los procesos de selección realizados por los mercados y por la rivalidad competitiva entre las firmas, y no porque en realidad sean mediocres, lo cual indica que no es correcto concluir que una empresa ha sobrevivido o fracasado únicamente por factores internos a ella, tales como calidad de su gente, valores corporativos, persistencia, innovación ó cualquier determinada práctica de negocios. Esto demanda una reinterpretación del desempeño, dejarlo de ver como un experimento de laboratorio, porque la lógica inherente del mismo funciona de forma relativa en función de los recursos, capacidades y movidas estratégicas de los competidores, los repentinos cambios en las preferencias de los clientes o los veloces cambios en la tecnología, tanto los presentes como los futuros. Como consecuencia de esa incertidumbre, se debe entender que aún las buenas decisiones pueden eventualmente volverse inadecuadas, sin que eso signifique que fuesen necesariamente erradas desde un principio.

Hoy en día “el mercado de ideas” está saturado de todas las “mejores prácticas” que el benchmarking permita observar: calidad total, justo a tiempo, reingeniería, outsourcing, redimensionamiento, reestructuración, gestión basada en actividades, gestión basada en el valor, gestión por objetivos, destrucción creativa, principios de Basilea, normas de calidad, gobierno corporativo, etc. Todo para satisfacer el deseo de información profundamente arraigado en los gerentes y ejecutivos en general, quienes tratan la información como recompensa, generando neuronas de dopamina por la satisfacción de encontrar información innovadora o revolucionaria. Sin embargo, no todo es perfecto, ya que a través del presente análisis se han presentado ejemplos de empresas que se dejaron llevar por las mejores prácticas de moda sin analizar primero si eran apropiadas bajo sus circunstancias particulares y caso contrario a lo prometido, aquella mejor práctica en realidad no resultó la "mejor decisión" para optimizar el desempeño, y las condujo al fracaso antes que nadie más. Así que antes de invertir tiempo y recursos en adoptar una nueva práctica es importante saber que hasta el momento, la teoría no ha encontrado alguna clave en especial que sea la causa que determine el desempeño exitoso, o bien, si se ha encontrado, pero ésta es pasajera y solo constituye una “leyenda para los anales de la historia” que probablemente por los cambios constantes de las industrias haya dejado de tener validez, y pretender continuar tercamente con el mismo curso de acción como le sucedió al fabricante de beepers podría llevar al fracaso a muchas empresas brillantes.

No hay nada malo en aprender de la experiencia de otros e imitar sus prácticas asociadas al éxito; el problema radica en hacer un benchmarking sin sentido, simplemente por el hecho de ir junto a la corriente de nuevas tendencias, como una especie de “efecto rebaño”, como le sucedió a la industria bancaria estadounidense, quien tiene un fuerte instinto de rebaño porque tiende a entregar el dinero a los mismos prestatarios, al mismo tiempo y a los mismos inversores. Pero como lo demostró la crisis financiera, esa adaptación masiva realizada por la industria bancaria estadounidense en parte fue lo que desencadenó la bancarrota de más de doscientos bancos entre los años 2009 y 2010.

Por su parte, los estudios y best sellers referidos a las compañías de alto desempeño y que intentan descubrir las causas fundamentales del éxito corporativo actualmente son muy populares e influyentes; no obstante existe un gran problema: Mas allá de las críticas sobre la recolección de datos y el análisis correspondiente, muchas de las grandes compañías imitadas, en realidad no tienen nada de especial; y consecuentemente los investigadores únicamente están sobreponiendo patrones o tendencias encima de datos puramente aleatorios. Es como el lanzamiento de una moneda, donde las firmas estelares resultan ser simples lanzadores afortunados. Pero la mayoría de estudios sobre el éxito corporativo no encaran este hecho, y en vez de ello se fundamentan en aquellos atributos que normalmente califican como alto desempeño y que constituyen simplemente evidencia redundante. Esto no significa que se deban subestimar los consejos y sugerencias que surgen de esos afamados estudios. Debemos reconocer que sus autores son, después de todo, agudos

observadores del mundo de los negocios; sin embargo, los conocidos best sellers sobre los negocios no deben ser vistos como manuales de estricto cumplimiento, sino como fuentes de inspiración y estímulos para la reflexión.

El premio Nobel de física, Murray Gell-Mann, expresaba una vez que en el siglo XXI el rasgo personal más valioso podría ser la capacidad para sintetizar información, para decidir qué tipo de información tomar en cuenta, cuál ignorar, y cómo organizar y comunicar lo más importante. Por ello, la capacidad de decidir qué tipo de información tomar en cuenta, cuál ignorar, y cómo organizar y comunicar lo que juzgamos más importante, se está convirtiendo en una competencia básica para quienes viven en el mundo desarrollado; y particularmente, esta habilidad es cada vez más crucial para los CEOs y líderes de negocios, quienes cada vez más, deben insistir en que las decisiones de negocios se basen en datos válidos y científicamente comprobados en cuanto a los modelos de causalidad.

## CONCLUSIÓN

A lo largo del presente análisis se han tratado de romper los paradigmas alrededor del desempeño corporativo; en el camino se ha revelado que la muestra de empresas que se observan al hacer benchmarking, está conformada por un subconjunto de firmas sobrevivientes resultantes de un proceso selectivo que ha eliminado a la mayor parte de la población original o subyacente en determinada industria; y como se ha demostrado, muchas de las empresas que no han sobrevivido a éste proceso selectivo, ya sea porque se fueron a la bancarrota o porque fueron adquiridas por otra compañía, han implementado las mismas prácticas “creadoras de valor” que las firmas sobrevivientes. Por lo tanto es de hacer notar que la sobrevivencia no resulta necesariamente de factores o características internas de un negocio, como lo publicitan los medios de información o como se cree en el medio de gerentes y observadores de la industria.

El peligro al aprender sobre la base de la experiencia de las empresas sobrevivientes es que hay muchas de ellas que no tienen siquiera la razón precisa de su éxito, pero tampoco aceptan que les ha ido bien a causa de cambios en la coyuntura económica, alguna desregulación, apoyo del gobierno, factores de mercado o por simple suerte; sin embargo, se inclinan a compartirle al resto de aprendices acerca de sus prácticas, sin que necesariamente exista una relación causal entre éstas y el rendimiento. Al parecer estos cuestionamientos no son ampliamente aceptados, lo cual se debe a que en la realidad el estudio de los éxitos esta tan arraigado y hace un llamamiento a la inspiración, que casi nadie está interesado en conocer acerca de la muestra de empresas no sobrevivientes. Aunque se tuviera acceso a conocer de cerca los fracasos, cognitivamente los gerentes no están interesados en tomar conclusiones con base a muestras de empresas que ya no existen.

Con lo anterior, no estamos aseverando que no se debe aprender de lo que otros hacen, de hecho, estamos señalando los peligros subyacentes con el propósito de que el benchmarking se haga de una manera más crítica e inteligente, con la consideración de que existen datos duros ruidosos que simplemente no son confiables. como para determinar las causas claras del éxito corporativo con un par de investigaciones.

A su vez, es importante que se sepa diferenciar dentro de la muestra de sobrevivientes aquellas empresas de genuino mejor desempeño, aquellas que merecen ser imitadas y admiradas, para lo cual servirá mucho conocer los principios básicos para formular una teoría de gestión válida e identificar el tipo de prensa de negocios que se debe excluir de la lista de fuentes de bibliografía si en verdad se quiere hacer un análisis tendiente a lo científico. Con esto también se debe recalcar que la muestra de empresas fracasadas, que generalmente pasa a formar parte del olvido, debe ser considerada en los análisis del desempeño, ya que como se ha demostrado en el presente estudio, éstas suelen tener a

veces mejores prácticas de negocios que las sobrevivientes, y tienen muchas lecciones que enseñar.

La relación causa y efecto del desempeño corporativo es bastante difícil de determinar, ya que generalmente, cuando una cierta práctica de gestión le permite a las empresas beneficios inmediatos o temporales, los líderes corporativos se inclinan a suponer que dicha práctica debe ser muy buena. Sin embargo, la presencia de beneficios de corto plazo no significa que en general las consecuencias a largo plazo sean las más saludables. Aún cuando esas consecuencias finalmente se materializan, muchos líderes no alcanzan a comprender que sus propias prácticas de años atrás son las que han causado el detrimento actual. De tal manera, que si una empresa es gestionada con base a los mitos descritos en el presente análisis, en lugar de convertirse en fuerte y eficiente, probablemente terminará siendo débil, llevando a su final la carrera de muchos gerentes. En tal sentido, lo que en esencia se trató de hacer, es deducir la forma de un iceberg mediante la observación de la punta y hacer una presunción razonable sobre la relación entre las puntas de los icebergs y el resto de su estructura.

Las empresas no se pueden analizar como lugares donde se puedan ver claras y precisas relaciones, o donde un conjunto de acciones conduzcan a un resultado cierto. Si no, más bien, un lugar cada vez más desafiante, lleno de ambigüedades, claroscuros, e inciertos resultados. Un mundo donde todavía es difícil saber a ciencia cierta qué causa el desempeño de la organización.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

#### 1. Libros

**How the Mighty Fall, and Why Some Companies Never Give In**  
Jim Collins, HarperCollins Publisher Inc., USA, 2010.

**Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times**  
Chris Zook, James Allen, Bain & Company, Inc. Harvard Business Press, USA, 2010.

**The Drunkard's Walk: How Randomness Rules Our Lives**  
Leonard Mlodinow, Phanton Book, USA, 2008.

**The Halo Effect: It and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers**  
Philip M. Rosenzweig, Free Press, USA, 2007.

**Five Key Principles of Corporate Performance Management**  
Bob Palatino, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2007.

**Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases**  
Daniel Kahneman, Paul Slovic y Amos Tversky, Cambridge University Press, USA, 1982.

**Real Process Improvement Using the CMMI**  
Michael West, Auerbach Publications, UK, 2004.

**Breaking the Bank: The Decline of Bank of America**  
Gary Hector, Brown & Company, USA, 1988.

#### 2. Artículos

**The Paradox of Samsung's Rise**  
Tarun Khanna, Jaeyong Song y Kyungmook Lee, Harvard Business Review, Agosto 2011.

**Don't Get Blinded By the Numbers**  
Roger Martin, Harvard Business Review, marzo 2011.

**Cutting Business Myths Down to Size**  
Freek Vermeulen, Business Strategy Review, edición 1, año 2011.

**Vicarious Learning in the Presence of Managerial Bias**  
Dutt Nilanjana, European Management Review, Vol. 7, 132, 2010.



- öThe Best-Performing CEOs in the Worldö**  
Morten T. Hansen, Herminia Ibarra y Urs Peyer, Harvard Business Review. Enero 2010.
- öLook-Ahead Benchmark Bias in Portfolio Performance Evaluationö**  
Daniel Gilles, Portfolio Management Journal, Vol. 36 (2009), pp. 121-130, 2009.
- öAre "Great" Companies Just Lucky?ö**  
Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed, Andrew D. Henderson, Harvard Business Review, 2009.
- öThe Six Mistakes Executives Make in Risk Managementö**  
Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein y Mark W. Spitznagel, Harvard Business Review, Octubre 2009.
- öTowards a Global Definition of Best Practice in Change Managementö**  
Dawn-Marie Turner, Helen Haley y Jacob Hallencreutz, The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management, Volúmen 9, # 8, 2009.
- öSeven Ways to Fail Bigö**  
Paul B. Carroll y Chunka Mui, Harvard Business Review, Septiembre, 2008.
- öVicarious Learning and Inferential Accuracy in Adoption Processesö**  
Ann Terlaak y Yan Gong, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 846–868, 2008.
- öBenchmarking, a New Fashion in the Strategic Management?ö**  
Gabriela Ileana Niculescu, The Academy of Economic Studies, Bucharest, Vol. 3, 2008.
- öVicarious Learning from the Failures and Near-Failures of Others: Evidence From the U.S. Commercial Bankingö**  
Ji-Yub (Jay) Kim y Anne S. Miner, Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 2, 687–714, 2007.
- öThe Halo Effectö**  
Beaumont Vance, Global Association of Risk Professionals Vol. 35, 2007
- öThe Halo Effect and Other Business Delusionsö**  
Phil Rosenzweig, California Management Review. Vol. 49, No. 4. Verano 2007.
- öTheory Building from Cases: Opportunities and Challengesö**  
Kathleen Eisenhardt, Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1, 25–32., 2007.
- öStrategic Responsiveness and Bowman's Risk - Return Paradoxö**  
Torben Andersen, Jerker Denrell y Richard Bettis, Strategic Management Journal, vol. 28, pp. 407–429, 2007.

**•The Short History of the Great Business Ideas•**  
Stuart Cramer y Des Dearlove, Otoño, Business Strategy Review, 2006

**•Three Myths of Management•**  
Pfeffer Jeffrey, Sutton Robert, HBS Working Knowledge, 2006.

**•What Grounded Theory is Not•**  
Roy Suddaby, Vol. 49, No. 4, 633–642, Academy of Management Journal, 2006

**•Selection Bias and the Perils of Benchmarking•**  
Jenker Denrell, Harvard Business Review, abril 2005.

**•Failure Is a Key to Understanding Success•**  
Marina Krakovsky, Stanford GSB News, enero 2004

**•Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired" Companies•**  
Brad Brown y Susan Perry, Vol. 37, No. 5, The Academy of Management Journal, octubre 2004.

**•Hidden Flaws in Strategy•**  
Charles Roxburgh, The McKinsey Quarterly, 2003.

**•Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management•**  
Jenker Denrell, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Organization Science, Vol. 14, No. 3, May–June 2003.

**•Why Hard - Nosed Executives Should Care About Management Theory•**  
Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor, Harvard Business Review, Septiembre 2003.

**•Benchmarking: Principles, Typology & Applications in India•**  
S.N. Nandi, Productivity, Vol. 36, No. 3, 1995.

**•Relation Between Total Risk and Return: Analysis under a New Paradigm•**  
Tapen Sinha, Colloquium International Actuarial Association, Brussels, Belgium, 1994.

**•Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk•**  
Daniel Kahneman y Amos Tversky, Econometrica, Vol. 47, No. 2., pp. 263-292, 1979.

## Notas

---

<sup>i</sup> Dato extraído del libro “Five Key Principles of Corporate Performance Management” de Bob Palatino, John Wiley & Sons, Inc., año 2007.

<sup>ii</sup> De acuerdo con Michael J. Spendolini, profesor de la Universidad de California y autor de diversos libros, el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos de las organizaciones que son reconocidas por ostentar las mejores prácticas, con el propósito de realizar evaluaciones y cambios en la propia organización. La finalidad es producir un impacto positivo y transformación en la propia organización al compararse con los mejores del mercado. Es una de las prácticas gerenciales más generalizadas en el ambiente competitivo.

<sup>iii</sup> De acuerdo a la investigación “La Generación de Nuevo Conocimiento a Partir de los Errores” de Víctor Jesús García Morales, de la Universidad de Granada, España, el aprendizaje organizacional es observado por la mayoría de los autores como un proceso que se extiende en el tiempo y que está unido a la adquisición de conocimiento y a la mejora del desempeño. Así, podríamos decir que el aprendizaje organizacional es “*el proceso de perfeccionamiento de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión*”, es decir “*el proceso mediante el cual los miembros de una organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante una reestructuración de la teoría de acción sustentada por la organización, integrando los resultados de sus indagaciones en los mapas e imágenes organizacionales*”. Las formas de aprendizaje organizacional son: por experiencia propia, vicario o por experiencia de los demás, por el conocimiento de los errores, por simulación y por modelación.

<sup>iv</sup> Tomado del artículo “Vicarious Learning in the Presence of Managerial Bias” de Dutt Nilanjana, European Management Review, Vol. 7, 132, 2010.

<sup>v</sup> El aprendizaje vicario es una forma de aprendizaje organizacional por medio de la observación e imitación de las conductas nuevas que las personas y organizaciones están desarrollando. Es una manera más conservadora de aprender de los éxitos y los fracasos de los similares para mitigar la incertidumbre. Fue desarrollado de manera formal por el psicólogo Albert Bandura.

<sup>vi</sup> Por “sobrevivientes”, se entenderá como aquel subconjunto o muestra de empresas e individuos que están disponible o presentes al momento de hacer una observación, se considera que dicha muestra no es representativa respecto del universo de casos que han existido alguna vez, ya que la mayor parte de casos está conformado por el subconjunto de no sobrevivientes, que ya fueron eliminados, probablemente por su pobre o nulo rendimiento.

<sup>vii</sup> El sesgo de selección es un sesgo causado por la elección no aleatoria de datos para el análisis estadístico. El sesgo existe debido a las fallas en el proceso de selección de muestra, donde sistemáticamente se excluye el subconjunto de información debido a un atributo en particular. La exclusión del subconjunto pueden influir en la significación estadística de la prueba, o producir

---

resultados distorsionados. También es conocido como sesgo de sobrevivencia. Si el sesgo de selección no se tiene en cuenta, todas las conclusiones que salgan de ésta, pueden estar mal.

<sup>viii</sup> Tomado del artículo “Selection Bias and the Perils of Benchmarking” de Jenker Denrell, Harvard Business Review, abril 2005.

<sup>ix</sup> Práctica de negocios se define como una práctica que ha sido reconocido por haber ayudado a otra organización, ha recibido la aceptación de la industria y reconocimiento por su contribución al logro de metas en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rinda los mismos resultados. Las mejores prácticas dependen de las épocas, de las modas y hasta de la empresa consultora o del autor que las preconiza. No es de extrañar que algunas sean incluso contradictorias entre ellas.

<sup>x</sup> Practitioners se refiere a un profesional que practica la gestión de una empresa.

<sup>xi</sup> Tomado del artículo “Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management” de Jenker Denrell, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Organization Science, Vol. 14, No. 3, May–June 2003.

<sup>xii</sup> La revolución tecnológica tiene sus raíces en las transformaciones permanentes en las industrias, en donde generalmente han existido muchos participantes y poco a poco se han ido consolidando hasta llegar a lo que hoy observamos: unos pocos sobrevivientes resultados de un proceso de selección realizado por los mercados y por la rivalidad competitiva. Por ejemplo, en el siglo XX se masificó el automóvil, la radio y el cine. En la segunda mitad de siglo, la microelectrónica y la computación, satélites, fibra óptica. En las últimas décadas todo se ha acelerado, a tal grado que la tecnología queda rápidamente obsoleta y es reemplazada por “nuevas generaciones”. El internet ha revolucionado la industria, la tecnología aplicada a la ciencia, hasta llegar a la biotecnología.

<sup>xiii</sup> “*Too big to fail*” o “demasiado grande para quebrar” es un término coloquial en la regulación y políticas públicas que se refiere a que algunas instituciones financieras son tan grandes y tan interconectadas que su fracaso sería demasiado desastroso para la economía. Por lo tanto su sobrevivencia es vital y forma parte de los beneficios de las políticas financieras y económicas de los gobiernos o bancos centrales. Las empresas que entran en esta categoría toman posiciones que son de alto riesgo, aprovechando el apoyo moral que reciben de los gobiernos. El término se ha popularizado desde la crisis financiera mundial, de los años 2007-2010.

<sup>xiv</sup> Tomado del artículo “Are “Great” Companies Just Lucky?” de Harvard Business Review, abril 2009.

<sup>xv</sup> Tomado del libro “How the Mighty Fall, and Why Some Companies Never Give In” de Jim Collins, HarperCollins Publisher Inc., USA, 2010.

<sup>xvi</sup> Efecto Halo: Término creado por el psicólogo norteamericano Edward Thorndike en la Primera Guerra Mundial. Él notificó que los oficiales dieron altas calificaciones en todas las categorías de desempeño a los soldados que tenían una buena postura y eran de buen parecer, incluso si habían

---

tenido un mal desempeño en alguna de las categorías que se estaban calificando. El efecto halo se refiere a un sesgo cognitivo por el cual la percepción de un rasgo particular es influenciada por la percepción de rasgos anteriores en una secuencia de interpretaciones. Un ejemplo típico es considerar que una persona bella, además es talentosa o inteligente o la inversa, que un hombre feo por eso es malo o peligroso. Pero lo más curioso de este efecto es que es difícil de modificar, aún cuando se presenta evidencia contraria al juicio realizado

<sup>xvii</sup> Las alternativas de inversión conllevan un grado de riesgo de perder todo o parte de lo que estamos invirtiendo, básicamente por la incertidumbre que proviene de no saber qué sucederá en el futuro. El riesgo y el rendimiento son elementos que van de la mano. Los rendimientos bajos generalmente ofrecen a cambio una mayor seguridad para el capital invertido y por lo tanto la tasa de rendimiento es más baja. El rendimiento se puede ver como el incentivo que tienen que tener los agentes para vencer la natural aversión al riesgo, si una alternativa es riesgosa.

<sup>xviii</sup> Tomado del artículo: *Relation Between Total Risk and Return: Analysis under a New Paradigm*, de 4o. Colloquium International Actuarial Association - Brussels, Belgium, 1994

<sup>xix</sup> La burbuja punto.com se refiere a un período de crecimiento en los valores económicos de empresas vinculadas al Internet. Esta corriente económica especulativa muy fuerte se dio entre 1997 y 2001. Una combinación de un veloz aumento de precios de las acciones, la especulación individual y la gran disponibilidad de capital de riesgo crearon un ambiente exuberante. Con el estallido de la burbuja.com (la caída del índice de Nasdaq), las empresas punto.com comenzaron una serie de cierres, fusiones, adquisiciones y despidos, que hizo que algunos analistas sostuvieran que la nueva economía nunca existió, que todo se trató de una gran “burbuja” montada por algunos oportunistas para llenarse de dinero. Recientemente hay una nueva réplica de la burbuja de empresas tecnológicas o puntocom desde la espectacular salida a bolsa de LinkedIn, y las distintas valoraciones de Facebook o Twitter.

<sup>xx</sup> Tomado del artículo “The Six Mistakes Executives Make in Risk Management”, de Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein, and Mark W. Spitznagel, *Harvard Business Review*, Octubre 2009.

<sup>xxi</sup> Véase el artículo “Towards a Global Definition of Best Practice in Change Management” de Dawn-Marie Turner, Helen Haley y Jacob Hallencreutz, *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, Volumen 9, # 8, 2009.

<sup>xxii</sup> Véase el artículo “Breaking the Bank: The Decline of Bank of America” de Gary Hector, *Brown & Company*, USA, 1988.

<sup>xxiii</sup> Tomado del artículo “The Myth of Best Practices” de Sanwal, Anand, *Munich Personal RePEc Archive*, marzo 2008.

<sup>xxiv</sup> Tomado del artículo “Seven Ways to Fail Big” de Paul B. Carroll y Chunka Mui, *Harvard Business Review*, septiembre, 2008.

---

<sup>xxv</sup> El 19 de abril de 1965, la Revista Electronics publicó un documento elaborado por el Sr. Gordon Moore, co-fundador de Intel, en el cual él anticipaba que la complejidad de los circuitos integrados se duplicaría cada año con una reducción de costo conmensurable. Conocida como la Ley de Moore, su predicción ha hecho posible la proliferación de la tecnología en todo el mundo, y hoy se ha convertido en el motor del rápido cambio tecnológico.

<sup>xxvi</sup> La causalidad inversa es una falacia lógica de causa, en la que la causa y el efecto están intercambiados. La causa pasa a ser el efecto y viceversa. Es un tipo especial de la falacia *cum hoc, ergo propter hoc* o también de falso dilema. Ejemplo: Las compañías de tabaco sugirieron que el cáncer hacía que la gente fumara para aliviar los dolores.

<sup>xxvii</sup> Gráfico tomado de “How the Mighty Fall, and Why Some Companies Never Give In” de Jim Collins, HarperCollins Publisher Inc., USA, 2010

<sup>xxviii</sup> Explicaciones deterministas son aquellas que buscan conocer la relación causa-efecto en su totalidad. Por ejemplo, todos los fenómenos que siguen las leyes de la física clásica, como puede ser la caída de un cuerpo. Lo contrario de un fenómeno determinístico es un fenómeno aleatorio.

<sup>xxix</sup> La aleatoriedad es un campo que en matemáticas, se asocia a todo proceso cuyo resultado no es previsible más que en razón de la intervención del azar. El resultado de todo suceso aleatorio no puede determinarse en ningún caso antes de que este se produzca. La palabra aleatorio se usa para expresar una aparente carencia de propósito, causa, u orden. El término aleatoriedad se usa a menudo como sinónimo con un número de propiedades estadísticas medibles, tales como la carencia de tendencias o correlación.

<sup>xxx</sup> Historia de Dell tomada del artículo “The Halo Effect and Other Business Delusions” de Phil Rosenzweig, California Management Review. Vol. 49, No. 4. Verano 2007.

<sup>xxxi</sup> Dato tomado de “The halo effect, and other managerial delusions” Phil Rosenzweig, Vol. 1, The McKinsey Quarterly, 2007.

<sup>xxxii</sup> Para mayor información sobre las técnicas estadísticas véase el artículo “Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired" Companies” de Brad Brown y Susan Perry, Vol. 37, No. 5, The Academy of Management Journal, octubre 2004.

<sup>xxxiii</sup> Véase artículo “The Best-Performing CEOs in the World” de Morten T. Hansen, Herminia Ibarra y Urs Peyer, publicado en Harvard Business Review, Enero 2010.

<sup>xxxiv</sup> La lógica o razonamiento circular El razonamiento circular —también llamado por Aristóteles razonamiento recíproco y demostración en círculo consiste en probar, a través de la conclusión y tomar cada una de las proposiciones a la inversa, cambiando el orden. Por ejemplo: ¿Dios creó el universo, o el universo creó a Dios?

<sup>xxxv</sup> Investigación presentada en “The Short History of the Great Business Ideas” de Stuart Crainer y Des Dearlove, Otoño, Business Strategy Review, 2006.

---

<sup>xxxvi</sup>Una compañía startup o start-up es un negocio con una historia de funcionamiento limitada, pero con grandes posibilidades de crecimiento, generalmente son empresas que provienen del mundo del emprendimiento, o sea emprendedores que levantan compañías que aportan positivamente al desarrollo de sus países y de ellos mismos, al promover prácticas asociadas a la innovación, desarrollo de tecnologías, empleos de calidad, mejor distribución de la riqueza, etc. Las primeras startup de éxito surgieron en las compañías tecnológicas ubicadas en Silicon Valley, Estados Unidos, entre ellas Facebook y Google.

<sup>xxxvii</sup> Historia de Lucent tomada del artículo “Why Hard - Nosed Executives Should Care About Management Theory” de Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor, publicada en Harvard Business Review, Septiembre 2003.

<sup>xxxviii</sup> Correlación y causalidad son dos conceptos muy diferentes y estamos muy expuestos a hacer diagnósticos basándonos en que hay una gran convergencia entre ellos. En probabilidad y estadística, la correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal entre dos variables aleatorias. Se considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra: si tenemos dos variables (A y B) existe correlación si al aumentar los valores de A lo hacen también los de B y viceversa. La correlación entre dos variables no implica, por sí misma, ninguna relación de causalidad

Por su parte la causalidad es uno de los axiomas fundamentales del pensamiento. Su enunciado es: *todo fenómeno tiene una causa*. La noción de causalidad presenta dos formas fundamentales: 1) la de una *relación de carácter racional* y 2) la de una *relación de carácter probable*. El filósofo David Hume argumentó que la relación causal entre dos eventos no puede ser percibida, y en cambio sólo se puede percibir correlación. Sin embargo, es posible realizar experimentos para descartar falsas causas.

<sup>xxxix</sup> La regresión estadística o regresión a la media es la tendencia de una medición extrema a presentarse más cercana a la media en una segunda medición. La regresión se utiliza para predecir una medida basándonos en el conocimiento de otra. El término regresión fue introducido por Francis Galton en su libro *Natural Inheritance* (1889). Su trabajo se centró en la descripción de los rasgos físicos de los descendientes (variable A) a partir de los de sus padres (variable B). Estudiando la altura de padres e hijos a partir de más de mil registros de grupos familiares, se llegó a la conclusión de que los padres muy altos tenían una tendencia a tener hijos que heredaban parte de esta altura, pero que revelaban también una tendencia a regresar a la media. Dicho en otros términos: si bien los hijos tendían a parecerse en altura a sus padres, tal parentesco no se evidenciaba como perfecto sino "degradado" por una tendencia igualmente fuerte a parecerse al promedio de la población.

Lo anterior está en consonancia con los estudios de Tversky y Kahneman, sobre la tendencia a cometer sesgos en aquellas situaciones que involucran al fenómeno de regresión a la media. De manera general, el sesgo fundado en el desconocimiento y/o falta de comprensión de la regresión a

---

la media suele darse en toda situación en que se espera que determinados resultados favorables o desfavorables tenderán a repetirse y/o perpetuarse en mediciones sucesivas.

<sup>xl</sup> Investigación tomada del artículo “Selection Bias and the Perils of Benchmarking”, de Jenker Denrell, Harvard Business Review, abril 2005.

<sup>xli</sup> Historia tomada de “The Paradox of Samsung's Rise” Tarun Khanna, Jaeyong Song y Kyungmook Lee, Harvard Business Review, Julio-Agosto 2011.