

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



“REINTERPRETANDO LAS CAUSAS DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MASTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

SEPTIEMBRE DE 2009
CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ
SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICEDECANO : LICENCIADO ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS
SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
ASESOR : MÁSTER CHIRISTIAN FABRICIO CHINCHILLA
TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO
MÁSTER CHIRISTIAN FABRICIO CHINCHILLA

SEPTIEMBRE DE 2009

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS A:

Jehová Dios Todopoderoso, ya que sin él nada es posible.

El triángulo equilátero de mi vida: Militza, Natzumí y Candy.

Mi padre: Encarnación Alvarado con mucho respeto.

Mis adorados hermanos Carlos Eduardo, Verónica de los Ángeles y Miguel Arturo con un gran afecto.

Mis amados abuelitos: Vicente Coreas Andino, Angelita Alvarado, Juan Castro e Isabel Rodríguez por darme mucho amor y prepararme para la vida.

Msc. Guillermo Villacorta por su empeño y diligencia en formarnos como profesionales.

Msc. Christian Fabricio Chinchilla (Asesor) por sus recomendaciones oportunas.

Mis ex alumnos de bachillerato de INFRAMEN, INSAPEN, INTEC, INSE y MM por darme el privilegio y la oportunidad de ser parte de su formación.

A mi excelente equipo de trabajo de la X Promoción de la MAF por su solidaridad.

INDICE

INTRODUCCIÓN	v
CAPÍTULO I	
EL EFECTO HALO Y LA INDEPENDENCIA DE LOS DATOS.	7
1.1 La “Complacencia” de Dell.	7
1.2 Valorando la independencia de los datos, matices en el mundo de los negocios.	9
CAPÍTULO II	
GRANDES “BEST SELLERS” SOBRE EL ÉXITO CORPORATIVO: FALSOS HALLAZGOS Y DATOS DUDOSOS.	12
2.1 <i>“In Search of Excellence”</i> : Lecciones sobre el desempeño de las empresas.	13
2.2 <i>“Empresas que Perduran”</i> : Hábitos exitosos de las firmas visionarias.	18
CAPÍTULO III	
FALLANDO EN LA COMPRENSIÓN DEL DESEMPEÑO.	
3.1 Atribuciones en el desempeño de las firmas.	25
3.2 Pensando en el desempeño: lecciones aprendidas.	28
3.3 Mirando en retrospectiva: Volviendo a Dell.	33
CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS:	36
a) NOTAS AL PIE DE PÁGINA	36
b) BIBLIOGRAFÍA	37

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende analizar los mitos sobre las explicaciones que buscan identificar los factores que determinan el éxito de los negocios. Dichas explicaciones se acompañan de estudios y libros de *management* que explican los factores de éxito o fracaso de las empresas, prometen soluciones mágicas para predecir resultados y garantizar el rendimiento.

Para ingresar a la temática, en el Capítulo I se presentan un conjunto de valoraciones de la prensa de negocios en la que se da rienda suelta a un conjunto de explicaciones, sobre el desempeño de la multinacional estadounidense del mundo de las computadoras *"Dell Inc"*; juzgando el desempeño que había tenido a la luz de los resultados financieros.

En dicho caso, en donde se llevó al banquillo de los acusados a su director, sobre acciones para diversificar, más allá de ello e independientemente del éxito o fracaso que susciten sus acciones, los articulistas establecen sus valoraciones y conclusiones de lo que debieron o no debieron hacer, simplemente llevan al Olimpo a quienes triunfan y a la hoguera a quienes fracasan. Posteriormente, se hace una reflexión sobre el impacto que ejerce el *"efecto del halo"* en la independencia de los datos.

Asimismo, en el Capítulo II, se hace una remembranza y se invita a la reflexión sobre el contenido que presentan dos grandes y vanagloriados textos sobre gerencia, y me refiero a *Peters y Waterman* con su texto *"En Busca de la Excelencia"*, a través del cual examinaron de cerca las características de 43 empresas exitosas, en busca de atributos comunes. El otro se denomina *"Empresas que Perduran"*, de *James C. Collins* y *Jerry Y. Porras*, que centra su análisis en la determinación de los factores que diferencian pares de compañías que iniciaron en condiciones similares, pero que no alcanzaron el calificativo de *"visionarias"*, con respecto a las que llegaron a convertirse en prestigiosas firmas.

Más allá de las justificaciones que expresan los autores de los textos referidos, se desnudan los errores metodológicos incurridos para desarrollar dichos estudios, y sobre todo se realiza un ejercicio mental, cuestionando las pretensiones de los autores de presentar explicaciones y soluciones mágicas acerca del rendimiento y el éxito de un negocio.

Seguidamente, en el Capítulo III, se enmarca el análisis de los diversos tipos de errores y fallas que se suscitan al buscar las explicaciones sobre el desempeño corporativo, se realiza un corolario de las lecciones que han dejado las construcciones de verdades a medias, discerniendo que no hay verdades ni procedimientos absolutos, lo que se hace es una inferencia a partir de datos sesgados y limitados.

Finalmente, en las conclusiones, se intenta establecer un conjunto de valoraciones que van enmarcadas en el desarrollo de este trabajo, buscando aproximarnos a la realidad objetiva, tal como es y sin ambigüedades.

CAPÍTULO I

EL "EFECTO HALO" Y LA INDEPENDENCIA DE LOS DATOS

1.1 La "Complacencia" de Dell

El primer periódico publicado en las colonias, de lo que hoy es Estados Unidos, apareció en Boston el 25 de septiembre de 1690 y fue rápidamente prohibido por las autoridades, que denunciaron sus *"informaciones altamente dudosas e inciertas"*. Cuando transcurrió más de un siglo, Thomas Jefferson afirmó que *"el hombre que nunca abre un periódico está mejor informado que el que los lee, ya que quien no sabe nada está más cerca de la verdad que aquel cuya mente está llena de falsedades y errores"*.¹

Con esta analogía se abre la estructura de lo que puede representar la prensa para la sociedad, sin embargo, la misma necesidad de estar informados, construye un hábito de lectura en todos los ámbitos, y el mundo de los negocios no es la excepción. A continuación presentamos una analogía de casos en los que encontramos valoraciones de periodismo, revistas de negocios y análisis de prestigiosos textos de negocios que se atreven a juzgar los roles asumidos por empresas y la gerencia.

La Revista *Fortune* clasificó en febrero de 2005 a *Dell Computer* como la No. 1 entre las empresas más admiradas del mundo; sin embargo, sólo dos años después, en febrero de 2007, y en medio de una caída en su desempeño, *Michael Dell* despidió a *Kevin Rollins*, el CEO, y asumió la gerencia nuevamente para revitalizar la empresa. ¿Qué fue lo que estuvo mal con esta empresa tan afamada? Los expertos estuvieron listos para ofrecer sus propias explicaciones:

Según la *Business Week*, *"Dell sucumbió a la complacencia en la idea de que su modelo de negocios podría mantenerse siempre por delante de sus rivales"*; lo cual la hizo apropiarse de un falso sentido de seguridad. En el 2006, *Dell* compró al fabricante *"Alienware"* que resultó ser una desafortunada adquisición que fue vista como evidencia de su *"desmedida soberbia"*.

Un reportero de *Leadership Excellence*, indicaba que *Dell "se quedó varada en el camino" y se volvió "renuente al cambio"*; y que cuando los rivales lograron imitar su estrategia, los gerentes de *Dell "volvieron a las antiguas prácticas de recortar costos y mantener la cuota de mercado."* En el *Financial Times* otro artículo sostenía que, *"Dell ha olvidado cómo hacer felices a los clientes; y que pensaba que sus problemas son fundamentalmente culturales y comienzan desde la cima"*.

¿Qué pudo haber fallado en *Dell*? Todas las tribulaciones de esta empresa se convirtieron en una atractiva novela, los expertos y los medios ofrecían explicaciones tales como: complacencia, soberbia, renuencia al cambio, y pobre liderazgo. Todo ello era bastante razonable, las explicaciones que se ofrecían para la mayoría eran suficientemente claras y satisfactorias. Ahora bien, al hacer un análisis más consciente de las explicaciones sobre la suerte de *Dell* sólo ilustran los errores que a menudo distorsionan nuestra comprensión del verdadero desempeño de las empresas.

Al iniciar el análisis de los principales calificativos que se construyeron en torno a la suerte de *Dell*, en este caso con la supuesta "*complacencia*", erróneamente es fácil inferir que la baja en su desempeño se deriva de esa infracción. En efecto, al echar una mirada hacia fines de los 90s, *Michael Dell* y su equipo gestor, perfectamente sabían que su imperio en el mercado no se mantendría para siempre.

El equipo gestor de la empresa se embarcó en la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento, tratando de cimentarse sobre las fortalezas claves de la empresa: una estricta disciplina del proceso de fabricación de lapso rápido. En la preponderancia de *Dell*, estaba todo lo relacionado con las líneas de productos de hardware, pues en este segmento podían aplicar su capacidad, entre ellos estaban equipos de almacenamiento de datos, impresoras y monitores.

En un intento por desarrollar su fiebre de adquisiciones, *Dell* también adquirió a la compañía *ConvergeNet*, la cual contaba con una apuesta promisoría que estaba enmarcada en el desarrollo de un refinado producto para almacenamiento. Por ningún ángulo se ponía en evidencia que esas acciones podían calificarse de que estaban llenos de "*complacencia*". Sin embargo, *Dell* respondió a la mayor rivalidad competitiva, buscando nuevas maneras de reducir costos. La consideración del costo en las decisiones de negocios muchas veces evoca sentimientos mezclados, no obstante desde un punto de vista objetivo, es claro que un dólar ahorrado, dado cierto nivel de producción e ingreso, añade tanto al rubro final (utilidades) como un dólar adicional de ingresos.² Esta actitud de *Dell* en nada parece a una supuesta aversión a la metamorfosis del cambio.

Una valoración más moderada evocaría que la intención de expandir su prototipo de manufactura a productos relacionados con su segmento, constituía una estrategia muy razonable. Pero ahora, dando otra explicación supongamos que su intención no era tratar de ampliarse a nuevos campos; podría justificarse el adjetivo de acusarla de "*complacencia*."

Por otra parte más audaz, supóngase que *Dell* se hubiese embarcado en actividades de negocio totalmente diferentes como el "*software*" o los servicios de consultoría que estaban fuera de su nicho de productos muy distintos; ¿Se le hubiese tildado de "*arrogancia*"? Una jugada de esta magnitud hubiese sido menos sensata, y si los resultados hubiesen sido adversos, probablemente sí se hubiese justificado llevarla al banquillo y condenado por haber abandonado su giro principal, en donde era fuerte en procura de un sueño muy lejano;

entonces, sí valdría la razón de ser acusada de *“vanidosa”* y objeto de vejación por atreverse a pensar que podía disfrutar de tener éxito en mercados muy diferentes de su nicho principal. Sin embargo, estas acciones son normales en el mundo empresarial y *Dell* nunca procedió imprudentemente.

A los columnistas les es difícil resistirse a la tendencia a atribuir el éxito de la compañía a un individuo, lo bueno de las historias es que no se limitan a recoger hechos inconexos, sino que conectan causa y efecto, atribuyendo frecuentemente el mérito o la culpa a las personas. Nuestras historias más convincentes suelen situar a esas personas en el centro de lo que acontece. Cuando los tiempos son buenos, derrochamos elogios y creamos héroes. Cuando las cosas van mal, asignamos culpas y creamos villanos.³

1.2 Valorando la independencia de los datos, matices en el mundo de los negocios

La historia de *Dell* es un vivo ejemplo de los errores que normalmente cometemos al intentar explicar el desempeño de las empresas, es muy sencillo para los entendidos articulistas pretender explicar que algo erró gravemente. Todas las acciones generadas por esta empresa que repercutieron posteriormente, generándole desenlaces abrumadores son calificadas de *“inapropiadas”*.

Por lo general, explicaciones fáciles, que están llenas de juicios y opiniones engañosas, se hacen públicas por medio de estudios retrospectivos de lo sucedido y que todo mundo ya ha conocido.

Es muy común este tipo de errores de juicio, en el mundo de los negocios están sobradamente transmitidos en muchos casos. Estos errores afectan no sólo aquellas cosas que los redactores de negocios juzgan con relación a los eventos de determinadas compañías, sino que también pone en duda la autenticidad de los datos empleados por los diagnósticos a gran proporción sobre el rendimiento corporativo.

Existe confusión de las verdaderas fuerzas que determinan claramente el éxito o fracaso de las empresas. Muchos estudios sobre estas temáticas están plagadas de fallas garrafales, pues dejan una amplia duda en aspectos relacionados con la validez e integridad de las fuentes de obtención de los datos. Precisamente, una de dichas causas es lo que se relaciona con el *“efecto halo”*, descrito por *Edward Thorndike*, en 1920, quien presentaba la firme predisposición de los evaluadores de puestos, a formular deducciones puntuales a partir inicialmente de una impresión muy general, no acabada sobre uno o algunos aspectos iniciales.

¿Cómo se presenta e influye este fenómeno en el mundo de los negocios? Simple, esto es cuando una corporación tiene buenos augurios, entre ellos: ventas en constante crecimiento, ganancias excelentes y, sobre todo, repunte de un alza en el precio de sus acciones. Aquellos analistas y especialistas que buscan brindar conocimiento de dichos sucesos, lógicamente infieren que todo ello se debe a *“una muy brillante estrategia; a un jefe y líder visionario; a trabajadores muy estimulados y motivados, política centrada en*

atención a los cliente;; una excitante cultura”, y muchas más deducciones. Ahora bien, ¿Qué sucede cuando en esa misma entidad se dan acontecimientos contrarios como baja de sus ventas y caída de las utilidades?, se manifiesta el efecto contrario y se apresuran a finiquitar que “la empresa erró en su estrategia, su personal se volvió cómodo y ya no se interesaron por sus clientes, o su cultura se ha desmejorado”.

Es muy probable que la mayor parte de dichas explicaciones no hayan sucedido en efecto, de seguro que desconcertará a los especialistas de la prensa escrita del ámbito de negocios. El desempeño de las empresas crea un halo de expectativas que buscan consolidar la percepción de su estrategia y la conducta de sus líderes. La cultura en que se desenvuelve y lo que sucedió con *Dell* simplemente es producto de ese fanatismo con que se perciben los acontecimientos de su actuación.

Cuando sus acciones la mantuvieron arriba, los analistas estaban estupefactos con su brillante estrategia, se maravillaban por su conducta centrada en los clientes; sus ordenadas operaciones y la habilidad de sus directores en la ejecución de medidas que estaban a la vanguardia. Pero, la luna de miel terminó cuando comenzó a sufrir efectos adversos que menguaron su éxito, todo se vio desde una óptica diferente, algo similar le sucedió a *Cisco Systems*, que fue muy vanagloriada a finales de los años 90s por su *“pulcra estrategia, su capacidad de gestión mostrada en la compra de otras firmas, y en su consolidado enfoque centrado en sus clientes”*.

En términos de crecimiento y estabilidad económica, 2001 fue uno de los años más difíciles que se hayan registrado, en particular para la industria de las TI (tecnologías de la información). Debido en parte al colapso del sector *“Punto Com”*, exageradamente inflado, la economía estadounidense se debilitó en forma considerable en el tercer trimestre de 2001.⁴

En un abrir y cerrar de ojos, repentinamente *Cisco* fue hecha añicos por su errada estrategia, en la gestión de sus adquisiciones, y escasos vínculos con sus clientes. Verdaderamente *Cisco* no había cambiado considerablemente en esos aspectos tan subrayados; pero con el declive en sus rendimientos, se encarrilaron a mirarla con ojos más inquisidores. También esos hechos sucedieron con las afamadas *IBM* y *ABB*, muy respetadas por aspectos que representaban un sólido desempeño, aunque posteriormente muy censuradas por las mismas razones en sentido inverso. Había muy poca certidumbre que indicara que hubiesen implementado cambios verdaderamente significativos en sus fortalezas anhelosamente elogiados.

¿Cuáles son las razones que motivan esa predisposición a realizar esas explicaciones? Hay una gran diversidad de elementos cotidianos que van desde el liderazgo hasta la cultura corporativa, y desde las competencias básicas hasta la orientación al cliente, elementos que son muy confusos y complejos de precisar objetivamente. Dada esta complejidad, las percepciones sobre estos aspectos del ámbito cotidiano

de los negocios, se basan en otras circunstancias que nos parecen ser más precisas y perceptibles, como el desempeño financiero.

Cuando éste es vigoroso propendemos a construir un dictamen generosamente favorable de otros elementos vinculantes, pero menos tangibles; sin embargo, cuando declina, estamos prestos a construir sentencias contrarias y menos apasionadas. Obviamente como resultado de los muchos acontecimientos que creemos que fomentan y explican causalmente el desempeño, más no así su causa verdadera.

El *"efecto halo"*, inicialmente puede aparecer como una construcción inofensiva y desmesurada exageración que simplemente contribuye a relatar una narración de historia racional y satisfactoria, en la que explica el desempeño corporativo que tratamos en cuestión. En consecuencia, este efecto resulta ser muy nocivo, pues es más dañino de lo que la imaginación percibe, ya que nos convertimos en *"expertos temerarios"*, ampliando el concepto a los que rubrican sus ideas en la prensa de negocios.

Hay ejemplos documentados de ensayos y pruebas relacionados con el desempeño de los grupos, existe la tendencia a asociar y atribuir características a los integrantes que se piensa que tienen alto desempeño, y otros distintas características a los que no. Los hallazgos encontrados a este respecto son que a unos grupos se les presenta una situación en particular, la resuelven y se les dice que la han realizado bien, mientras a otros grupos con la misma situación y respuestas se les dice que lo han realizado mal, posteriormente se les pide que argumenten sus actuaciones. El primer grupo de personas a quienes se dijo que obraron bien, reaccionan sosteniendo que *"obraron correctamente"* debido a que *"particularmente ellos fueron más cohesivos, mantuvieron una mejor comunicación, y fueron más abiertos al cambio"*; al segundo grupo, aquellos a quienes se les dijo que realizaron un mal trabajo, refutaron lo contrario.

Sin embargo, los dos grupos lo realizaron bien, lo únicamente diferente es lo que se les comunicó sobre su desempeño. Igualmente, estudios realizados sobre liderazgo mostraron que los términos utilizados para explicar el papel de sus líderes eran en gran medida altamente dependientes del desempeño de la firma. Ello llevó a concluir que no se puede tener una apropiada teoría que explique el liderazgo, independientemente de lo que se conozca previamente sobre el desempeño económico.

Cuando al frente se nos presenta una empresa exitosa de excelente desempeño, de manera ineludible observamos que el comportamiento del líder es bueno, calificándolo como alguien muy *"visionario, carismático y con fuertes habilidades de comunicación"*. Sin embargo ¿Qué respuesta deduciríamos si fuese lo contrario? ¿Qué argumentos girarían en torno al líder de la firma? Este efecto del halo también se manifiesta en las encuestas a gran escala; por ejemplo, la prestigiosa y célebre revista *Fortune Most Admired Survey*, donde la valoración de cualidades como el ingenio administrativo, la calidad del producto y la innovación, tenazmente han sido influidos por el efecto halo obtenido del desempeño financiero.

Lo que hay que tener para ser líderes es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos personales de líderes sobresalientes varían: algunos son moderados y analíticos, otros vociferan sus proclamas desde la cima de la montaña. Igualmente importante, cada situación requiere diferentes tipos de líderes. La mayoría de las fusiones necesita un negociador sensible al mando, mientras que muchos procesos de cambio requieren una autoridad más enérgica.⁵

En síntesis, este nocivo efecto desempeña una fuerte influencia en todos nuestros juicios, ya que cuando se propende a pronunciarse a partir de los resultados de esos sondeos de investigación. Lo peligroso es atrevernos a realizar conclusiones sobre esa base, pero cuando lo que tenemos al frente es solamente un corte de un punto en el tiempo; esas conclusiones temerarias están inmersas en investigaciones empíricas, y análisis de contenido de la prensa de negocios.

Dada esta situación de consecuencias claras, el cuidado de la independencia de los datos tiende a ser trascendental. En este sentido, es importante tener la suficiente diligencia y advertir, que cuando se nos llama para valorar y juzgar el comportamiento de una firma, y exista a priori un juicio construido sobre su desempeño, lo más presumible es que esa valoración esté determinada por el sesgo resultante del efecto del halo, y en este sentido, el resultado que se presente puede perder validez.

Del mismo modo, una respuesta sesgada tiene lugar cuando el que responde generaliza en exceso acerca del objeto a valorar, de forma que valoraciones del mismo objeto en dimensiones diferentes están altamente correlacionadas.⁶ *Nisbett y Wilson* proponen que el origen de esas explicaciones y descripciones se apoya en teorías causales "a priori".⁷

CAPÍTULO II

GRANDES "BEST SELLERS" SOBRE EL ÉXITO CORPORATIVO: FALSOS HALLAZGOS Y DATOS DUDOSOS

Más allá de la exposición a los sesgos en el análisis e interpretación de la información de las empresas, existe diversidad de investigadores en las escuelas de negocios; MBAs, centros de investigación y empresas de consultoría que son muy diligentes y cuidadosas en correspondencia a la anterior tendencia del halo. Sin embargo, investigaciones muy respetadas que marcaron un hito dentro del "management" hasta convertirse en "best sellers" en el ambiente académico, han sentado sus cimientos en datos de incierta validez, llegando a construir resultados muy dudosos, salpicados de contaminación del efecto del halo. Algunos de estos ejemplos son:

2.1 *"In Search of Excellence"*: Lecciones sobre el desempeño de las empresas

El libro, escrito por *Thomas J. Peters* y *Robert H. Waterman*, *"En busca de la excelencia"* llegó a las librerías en 1982, en un momento en que los Estados Unidos de las corporaciones estaban muy preocupados por el auge de las empresas japonesas. Rodeados de coches con los nombres como *Toyota* y *Honda*, cámaras *Nikon*, *Canon* y *Olympus*, y televisores de *Sony*, *Toshiba* y *Sharp*. «*Made in Japan*» se había convertido en símbolo de calidad. *Ezra Vogel*, profesor de *Harvard*, declaraba que Japón era ahora el poder económico número uno y las estanterías de las librerías desbordaban de títulos como *"The Art of Japanese Management"*.

Rosenzweig, 2008: ¿Qué pasó realmente? *Peters* recuerda que, al principio, su proyecto no recibió mucha atención en *McKinsey*; era «*el cachorro más pequeño de la camada*». En cuanto al enfoque de la investigación: «*No había un plan de trabajo diseñado cuidadosamente. No había ninguna teoría que yo me propusiera demostrar*». *Lo que hicieron fue dirigirse a los socios de McKinsey y preguntarles: «Quién está haciendo un trabajo guapo? ¿Dónde están pasando cosas grandes?»* Hablaron con académicos y directores de alto nivel, conversaron con «*personas auténticamente listas, muy interesantes, gente de primera clase*». Husmearon por ahí e hicieron muchas preguntas. Y luego buscaron patrones que explicaran qué tenían en común las mejores empresas.

La historia nace en 1977 cuando *McKinsey & Co.*, la firma de consultoría más prestigiosa de Estados Unidos, inició un estudio sobre estructura organizativa, que se transformó en un trabajo más amplio sobre sistemas y habilidades de gestión, el cual desembocó en un proyecto sobre la excelencia en la gestión. Después de un tiempo, les pidieron a *Peters* y *Waterman* que presentaran lo que habían descubierto ante la cúpula directiva de Siemens. Hicieron una presentación larga y detallada, con más de 700 diapositivas. Fue bien recibida, y al poco tiempo pidieron a *Peters* que hiciera una presentación similar ante la cúpula de *Pepsico*, que tenía como jefe a un tipo duro llamado *Andrail Pearson*. (Yo debería saberlo, porque unos años más tarde di clases con él en la *Harvard Business School*, donde colgó orgullosamente en la pared un artículo publicado por *Fortune* en 1980, en el que lo designaban como uno de los diez directores más duros de Estados Unidos.)

Peters recordaba: «*Todos sabíamos que se pondría hecho una furia ante una presentación con 700 diapositivas*». Así que, con el tiempo echándose encima, *Peters* se sentaron a su mesa, cerró los ojos y se inclinó hacia delante. Luego, como él recuerda: *Anoté ocho cosas en un bloc. Ocho cosas que no han cambiado desde aquel momento*. Eran los ocho principios de *"En busca de la excelencia"*.

El libro fue ampliamente leído y estudiado hasta la saciedad, este gran *"best sellers"* del mundo de los negocios planteó la paradigmática pregunta: ¿Por qué algunas empresas son más exitosas que otras? Lo primero que hicieron fue identificar a las mejores compañías de Estados Unidos, mediante un riguroso y

minucioso proceso de selección. La muestra inicial de 62 empresas quedó reducida a un grupo selectísimo de 43 compañías estadounidenses excelentes.

Entre las mejores empresas de Estados Unidos figuraban nombres como *Boeing, Caterpillar, Delta Airlines, Digital Equipment, Emerson Electric, Fluor, Hewlett Packard, IBM, Johnson & Johnson, McDonald's, Procter & Gamble y 3M*. Para comprender qué hacía que estas empresas tuvieran tanto éxito, *Peters y Waterman* hablaron con muchas personas y recogieron gran cantidad de datos. Y luego, ellos describieron: «Cuando acabamos nuestras entrevistas e investigaciones, empezamos a cribar y codificar los resultados. Fue aproximadamente seis meses después de empezar, cuando llegamos a las conclusiones que son la columna vertebral de este libro».

El procedimiento fue cuidadoso, sistemático, lógico y objetivo. Nada de esquivar problemas ni de simplificar. Bien, eso es lo que escribieron en el prefacio de su libro publicado en 1982. En el proceso, recogieron muchos datos cuantitativos de las firmas, recolectaron artículos periodísticos y desarrollaron numerosas entrevistas. Basados en todo eso identificaron “ocho prácticas” de negocios que esas firmas parecían compartir que son:

Las ocho prácticas de las mejores empresas de Estados Unidos, extraídas de “**En busca de la excelencia**”:

1) *Inclinación a la acción*: Preferir hacer algo, cualquier cosa, antes que hacer que un asunto pase por ciclos y más ciclos de análisis e informes de comités.

2) *Estar siempre cerca del cliente*: Averiguar sus preferencias y satisfacerlas.

3) *Autonomía y espíritu emprendedor*: Dividir la corporación en compañías pequeñas y animar a cada una a pensar de forma independiente y competitiva.

4) *Productividad basada en las personas*: Crear en todos los empleados la conciencia de que sus esfuerzos son esenciales y que tendrán su parte de la recompensa por el éxito de la compañía.

5) *Valores claros y manos a la obra*: Insistir en que los ejecutivos se mantengan en contacto con el negocio fundamental de la empresa.

6) *Zapatero a tus zapatos*: Permanecer fiel al negocio que la compañía mejor conoce.

7) *Estructura sencilla*: equipo directivo reducido: Pocos niveles administrativos, pocas personas en los niveles superiores.

8) *Rigor y flexibilidad simultáneos*: Fomentar un ambiente de entrega a los valores fundamentales de la compañía y, al mismo tiempo, de tolerancia para todos los empleados que acepten estos valores.

En el contexto de su época, *"En busca de la excelencia"* fue un reto refrescante al viejo modelo de la gestión de mando y control, de la precisión del tiempo y el movimiento, de los hombres de la organización trabajando al unísono como piezas de una máquina que funciona a la perfección. Echemos un vistazo a esta lista: clientes, valores, personas, focalización.

Al referirse a la pregunta *"¿Que impulsa el rendimiento de una empresa?"*, los elementos como: *Cuida de tus clientes, ten unos valores firme,; crea una cultura donde las personas prosperen, capacita a tus empleados y, concéntrate en los clientes*. Es muy difícil aislar con exactitud qué parte de los resultados de una compañía se deben a la cultura y cuáles al liderazgo o la orientación al cliente, porque es probable que estén correlacionados.

Según *Peters y Waterman*, es así exactamente. Las empresas excepcionales hacen todas estas cosas. *¡Esto es lo que hace que sean excelentes! Las mejores compañías no hacen una o dos de estas cosas, ¡las hacen todas juntas! El secreto del éxito no es ciencia espacial, sino que es consecuencia de una meticulosa atención a los elementos básicos de la buena gestión*. Observaron: *«En nuestra opinión, son demasiados los empresarios que han perdido de vista lo fundamental: acción rápida, servicio al cliente, innovación práctica, y el hecho de que no se puede conseguir ninguna de estas cosas sin la entrega de prácticamente todo el mundo»*. *"En busca de la excelencia"* no fue más que una afirmación de los principios básicos de la buena gestión.

Entre los hallazgos principales resaltaron: *"una fuerte tendencia por tomar acciones decididas, el deber de centrarse en los clientes, centralización en las acciones y productos claves, dominio corporativo e independencia individual, simultáneamente*.

En consecuencia el desmedido éxito se debió a que *Peters y Waterman* con sus escritos lograban inspirar soberbiamente a los deprimidos gerentes de las firmas norteamericanas justamente cuando eran más vulnerables a la agresividad de la competitividad de los productos japoneses. Estos managers empresariales se sintieron reivindicados, pues con la práctica de los ocho principios, pensaron que podrían embarcarse y retomar el rumbo y volver a llevar a sus corporaciones a obtener un excelente desempeño.

Más allá del espíritu motivador de la obra, al hacer un alto minucioso y escudriñar detenidamente los datos, sus bases están contaminadas del efecto halo, pues las empresas excelentes de las que se hacía mención, al publicar sus resultados y tener conocimiento de su desempeño económico y financiero, se les achacaban

capacidades excepcionales en el mundo corporativo, al igual que en su momento que sobre *Cisco*, *ABB* y, sobre todo, el ejemplo más recientemente sobre la tecnológica *Dell*.

Casi veinte años después, *Peters* contó la historia de forma un tanto diferente. En 2001, en un artículo para *Fast Company*, titulado «*Tom Peters' True Confessions*», escribía: «Hay una manera oficial de contar la historia —y es la que cuento ahora— que es una completa sandez. Como lo cuento ahora es: «Los estadounidenses sufrían los ataques de los japoneses, que estaban fabricando buenos automóviles. Así que *Bob Waterman* y yo nos propusimos descubrir los auténticos secretos de la gestión». Por lo general, cuando cuento esta versión de la historia, procuro utilizar esa manera de hablar muy personal, imitando la «voz de Dios» para transmitir la impresión de que lo que nos proponíamos hacer era *“muy importante. Lo cual es absolutamente falso”*.

Peters admitió que el análisis de los datos cuantitativos se produjo después de llegar a sus conclusiones. Según explicó: «*Como McKinsey es McKinsey, sentíamos que teníamos que presentar algunas medidas cuantitativas del rendimiento*». ¿Cómo alcanzaron esas conclusiones? ¿Cribaron y codificaron, reduciendo páginas y más páginas de las notas de las entrevistas hasta convertirlas en estos ocho principios? *Peters* dijo que no: «*Lo confieso, falsificamos los datos*».

A los empresarios estadounidenses les entusiasmó «*En busca de la excelencia*». Era la historia adecuada para los tiempos que corrían. Era un libro muy sensato. Inspiraba. Incluso era patriótica. El libro se vendió a granel, salió disparado hasta los primeros lugares de las gráficas de «*best sellers*», y se quedó allí durante meses y meses. Frases como zapatero a tus zapatos; gestionar paseando; emparejamiento de rigor y flexibilidad; se convirtieron en expresiones de moda en el mundo de los negocios. *Tom Peters* y *Bob Waterman*, fueron los primeros de una nueva generación de gurús empresariales que viajaron por todas partes para pronunciar cientos de discursos y conducir decenas de talleres para miles de directores. En 1982, con su libro convertido en un éxito colosal, eran los reyes del mundo.

Por si esto fuera poco, años después de la publicación de ese libro, en 1984, la *Business Week* publicó un reportaje bajo el título: «*¿Quién es excelente ahora?*» Según sus cálculos, por lo menos 14 de las empresas destacadas por *Peters* y *Waterman* sólo dos años antes habían «perdido su lustre». Muchas «habían sufrido una importante disminución de sus beneficios, derivada de graves problemas empresariales; de gestión; o ambos». Otras se aferraban apenas a su estatus de empresas excelentes, pero habían «perdido altura debido a errores garrafales».

Asimismo, la *Business Week* criticaba a algunas de las empresas por cambiar su fórmula ganadora: «Las transgresoras han perdido el rumbo, apartándose de los principios que fueron la clave de su anterior éxito». No obedecieron la norma de zapatero a tus zapatos. A otras las reprendían por su incapacidad para cambiar:

«De las 14 compañías que han tropezado, 12 fueron incapaces de adaptarse a un cambio fundamental de su mercado». Identificaba cuáles de los ocho «mandamientos de la excelencia» había desobedecido supuestamente cada compañía.

El desempeño de las empresas excelentes se vino abajo, en cortos cinco años posteriores, y nada más un tercio de ellas consiguió crecer más velozmente que el mercado. Más allá de todo entusiasmo corporativo, de las 35 firmas que publicaban datos, únicamente cinco lograron mejorar su rentabilidad, las otras treinta no lograron obtener el ritmo esperado. Entonces nos preguntamos *¿Qué les sucedió si eran excelentes?*

Ese descenso vertiginoso de las empresas en cuestión hubiese sido bastante sorprendente si *Peters* y *Waterman* hubiesen conseguido separar acertadamente las verdaderas variables causales del desempeño, hubiese sido bastante evidente que esas excelentes firmas, que significativamente estaban realizando bien las cosas de su gestión, pudieran errar de manera tan abrupta. Ese castillo de naipes se vino abajo, debido a que su base fundamental estaba en que los supuestos motivos de su éxito formaban ingenuas atribuciones cimentadas en ese mismo desempeño; más de lo mismo que hemos clarificado a lo largo de esta investigación.

Al realizar un resumen de las fallas en que incurrieron *Peters* y *Waterman*, estas estaban impregnadas de dos grandes errores. Primeramente, escogieron una muestra muy sencilla constituida únicamente por empresas de alto desempeño; apoyada en una variable dependiente cimentada en los resultados de su rendimiento conocidos en los informes públicos. Si estudiamos detenidamente únicamente a un conjunto de empresas ganadoras, a quienes les ha acompañado el éxito, jamás alcanzaríamos presentar los atributos que las convierte en diferentes de las *“perdedoras”*. El segundo error, descansa en la premisa que en su mayoría los datos están basados en orígenes altamente contaminados por *“efecto del halo”*.

Entonces debido a que las fuentes de datos no son íntegramente independientes a su desempeño que es lo que se quiere explicar, las cifras por consecuencia resultarán contaminadas desde el principio. Lo único que se podría rescatar es que constituirían una recopilación de excitantes crónicas de negocios, pues esas deducciones que construyeron *Peters* y *Waterman* difícilmente pueden construir en forma objetiva las causas que explican el alto desempeño corporativo; y peor aún, no alumbran el camino que deben de seguir las compañías menos afortunadas para alcanzar el éxito.

2. 2 “Empresas que perduran”: *Hábitos exitosos de las firmas visionarias*

Posteriormente a *“En busca de la Excelencia”*, en 1994 surgió otro *“boon”* literario, *Jim Collins* y *Jerry Porras*, de *Stanford University*, llevaron a cabo el más significativo e influyente estudio sobre la madre de todas las preguntas, *“¿Qué conduce al alto rendimiento?”*, el mismo tema en estudio, pero ya en los 90s, en su intento

por mejorar la obra de *Peters*, ahora cambiaron la metodología, en vez de centrarse en las compañías exitosas del momento, dirigiendo su atención a las empresas que habían sido constantes en el tiempo, y que tenían una tendencia exitosa, confiando hallar de esa manera los cimientos claves y ocultos que logran aclarar el *“éxito que perdura, sus principios principales y aquellos patrones puntuales de desempeño que permitieran implementarse a todas las empresas, en cualquier momento y circunstancia”*.

El estudio de las empresas se ha realizado siguiendo nueve categorías:

1. Disposiciones de organización: elementos rígidos, como su estructura organizativa y de negocios, actividad, política, etc.
2. Factores sociales: elementos flexibles, como su cultura, normas, anécdotas, clima o atmósfera, etc.
3. Diseño de los espacios físicos.
4. Nivel, tipo y utilización de la tecnología.
5. Evolución del liderazgo dentro de la compañía.
6. Identificación de los productos o servicios significativos en la historia de la compañía.
7. Valores centrales, propósitos y metas visionarias.
8. Análisis financieros.
9. Evolución de los mercados y el ambiente en el que se inserta la compañía (nacional e internacional).

Su metodología se basó principalmente en empezar identificando 200 firmas líderes inmersas dentro de un amplio rango de industrias, luego redujeron la muestra para incorporar las más perdurablemente exitosas, las redujeron a *“the best of the best.”* Dieciocho de ellas estaban calificadas como muy sobresalientes, consideradas como las más destacadas, duraderas, y visionarias.

Estas empresas, que habían superado la prueba del tiempo, les llevarían a descubrir «los principios y patrones fundamentales, intemporales y subyacentes, que pueden ser pertinentes a lo largo del tiempo». Escribieron el libro **“Empresas que perduran: principios básicos de las compañías con visión de futuro”**, del que se presenta la siguiente síntesis de los principales capítulos:⁸

a) Lo mejor de lo mejor:

Con respecto a las compañías visionarias, los mitos desbaratados: Se necesita una gran idea para comenzar una gran compañía, se necesitan grandes líderes visionarios y carismáticos, las compañías de gran éxito

existen principalmente, y ante todo para maximizar utilidades. Comparten un subconjunto común de valores básicos "correctos", lo único constante es el cambio, son muy prudentes, además son un magnífico lugar para trabajar para todo el mundo. Logran sus mayores aciertos en virtud de una planificación estratégica brillante y compleja y deben contratar fuera de casa los gerentes a fin de estimular el cambio fundamental. Se concentran principalmente en superar a la competencia, las compañías hacen una "declaración de visión".

b) Construir relojes, no dar la hora:

Las compañías visionarias no nacieron con una gran idea ni arrastradas por un gran líder visionario. Las compañías visionarias nacieron con un fracaso o con mal pie. Los líderes de las compañías visionarias fueron perseverantes, vencieron grandes obstáculos, influyeron en personas y fueron claves para sus compañías. Una buena empresa, debe tener "espíritu".

c) Más que beneficios:

Aparece la frase "*la tiranía de la disyuntiva*". Una organización no puede aspirar a defender unos ideales y también a generar beneficios. Los autores proponen a cambio "el genio de la agregación". Buscar ambos objetivos es posible y se hace. El objetivo es una buena muestra del genio de la agregación: "Hagamos el bien. Eso es lo que perseguimos. Pero, con el tiempo, observaremos que esa conducta genera abundantes beneficios". En definitiva, una ideología central define a una compañía visionaria y va más allá del simple objetivo de ganar dinero. En otros términos, es importante que el reloj no sólo funcione bien, sino que tenga alma. La rentabilidad es una condición necesaria para la existencia y un medio de alcanzar fines más importantes, pero no es un fin en sí mismo para muchas de las compañías visionarias. Los beneficios son como el oxígeno, el agua, el alimento y la sangre para el organismo; no son el objeto de la vida, pero sin ellos no hay vida.

d) Preservar el núcleo / estimular el progreso:

Ideología central, prácticas, estrategias, metas... no son la misma cosa. La ideología central prevalece siempre, mientras que el resto se adapta y varía. Por eso, la consigna es preservar el núcleo central, pero adaptarse y promover el progreso.

e) Metas grandes y audaces:

Una meta audaz y arriesgada, grande y ambiciosa... una megameta (MEGA) tiene varios aspectos positivos: es clara; ilusiona y motiva; unifica los esfuerzos; marca un horizonte guía; constituye un foco de atención; y cohesiona el grupo y permite fácilmente la comprobación de su consecución. Asimismo, debe entusiasmar a

los componentes de la empresa, estimular el progreso, y el avance. A simple vista las MEGAS parecen poco razonables o hasta imposibles y eso les otorga buena parte de su energía y magia.

Pero, "Una MEGA sólo ayuda a una organización mientras no se ha alcanzado". Una vez conseguida, hay que proponer otra. Los autores recalcan las características principales de una MEGA establecen que: tiene que ser tan clara y sugestiva que no necesite explicaciones, debe encontrarse fuera de la zona de comodidad, ser tan audaz y emocionante que estimule el progreso, aunque desaparezcan los líderes. Debe dar paso a otra, tras su consecución, para evitar el peligroso síndrome del "ya llegamos" y debe estar de acuerdo con la ideología central de la compañía.

f) Culturas como cultos:

Las compañías visionarias tienden a ser más exigentes con sus empleados, en el sentido de que éstos deben compartir la ideología central y participar en el estilo de progreso. Eso es lo que se consigue con el cultismo: empleados muy convencidos, eficientes y trabajadores altamente rentables.

g) Ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona:

Una parte apreciable de las estrategias de las compañías visionarias surgen por ensayo y error. Es una especie de imitación de la evolución de las especies: ensayos, experimentos, casualidades... se asume lo que funciona y se abandona el resto. Además de las MEGAS, los ensayos constituyen buena parte del bagaje del progreso. Es lo que *Jack Welch*, de *General Electric*, denomina "*oportunismo planificado*": se fija una meta clara y hay libertad para llegar a ella. Si los procesos evolutivos se comprenden bien y se utilizan deliberadamente, pueden ser una manera poderosa de estimular el progreso. Y eso es exactamente lo que han hecho las compañías visionarias en mayor grado que las compañías de comparación.

h) Administración formada en casa:

La dirección y los puestos de responsabilidad de una compañía visionaria se nutren de sus propios empleados, cuando ya han sido adoctrinados y rinden culto a la empresa. En una compañía visionaria la sucesión del líder es tan vital que requiere un esfuerzo que se mide fácilmente en años.

i) "Lo suficientemente bueno, no es suficiente":

La pregunta crucial que se hacen las compañías visionarias no es "¿Lo estamos haciendo bien?" o "¿Cómo podemos hacerlo bien?" ni "¿Qué rendimiento tenemos que alcanzar para hacer frente a la competencia?". Para estas compañías la pregunta crucial es: "¿Cómo podemos hacerlo mañana mejor que hoy?". Ellas

institucionalizan esta pregunta como una forma de vida, un hábito mental y de acción. El reto de mejorar, la insatisfacción de la quietud, se encuentran siempre presentes. "No hay línea final de llegada para una compañía visionaria" "Como los grandes artistas o inventores, las compañías visionarias viven del descontento".

Los gerentes de las compañías visionarias no aceptan que haya que escoger entre rendimiento a corto plazo o éxito a largo plazo. Construyen primero y, ante todo, para el largo plazo pero se someten simultáneamente a cumplir rígidas normas para el corto plazo. Piensan igualmente en el futuro e invierten fuertemente en investigación y desarrollo, así como abren continuamente el panorama del futuro. Pero no descuidan el presente, ya que el objetivo es seguir positivamente en él y planificar objetivos a muy largo plazo.

j) El fin del principio:

La declaración de la visión no es suficiente para hacer una CV. Su apuesta por preservar el núcleo central ideológico y estimular el progreso, tampoco. Eso es el principio. Todo lo demás implica la puesta en marcha de mecanismos concretos y eficaces para llevar a cabo esa visión. El énfasis en la investigación es uno de estos mecanismos. No se depende de un programa, estrategia, mecanismo, norma cultural, gesto simbólico o discurso de un presidente para preservar el núcleo y estimular el progreso. Lo que vale es todo el conjunto.

Casualmente, dentro del grupo estaban las más prestigiosas y conocidas grandes empresas de los Estados Unidos, podemos señalar las de alta tecnología como *IBM, Hewlett-Packard, y Motorola*; colosos correspondientes al sector financiero como *Citicorp y American Express*; las pertenecientes a los servicios médicos como *Johnson & Johnson y Merck*; y otras estelares como *Boeing, General Electric, Procter & Gamble, Wal-Mart y Disney*.

Collins y Porras sabían de los errores cometidos por *Peters y Waterman* de "*In Search of Excellence*" y advirtieron cautelosamente que si se estudia a un grupo de firmas exitosas y trata de ver lo que tienen en común, siempre es factible hallar elementos que esas empresas compartan, aunque eso sea relevante para efectos de análisis del desempeño. En este sentido, se adelantaron con el siguiente paso: para cada una de las empresas visionarias, identificaron una firma de comparación dentro de la misma industria y que también tuviese un buen desempeño, claro no superior al de la empresa elegida; por ejemplo, emparejaron a firmas como *Boeing* con *McDonnell Douglas*, *Citicorp* con *Chase Manhattan*, *Hewlett-Packard* con *Texas Instruments*, *Procter & Gamble* con *Colgate-Palmolive*, y así sucesivamente las otras. La pretensión era aislar las causas de éxito y perdurabilidad que convertía a las más exitosas distintas de sus pares.

La siguiente etapa consistió en estudiar esas dieciocho parejas, desarrollaron un vasto proceso de recolección de datos: leyeron más de cien libros incluyendo historias y autobiografías de sus autores.

Revisaron más de 3,000 documentos que incluían desde artículos de revistas hasta informaciones divulgadas por las mismas empresas. Así también realizaron lectura de una gran diversidad de estudios de casos; en síntesis apiñaron cajas y cajas de documentos. Sostenían que realizaron una metodología estricta y ordenada, apoyados en esos datos, destilaron sus hallazgos en los “principios eternos de la gestión” presentados anteriormente, estos fundamentos concedían la autoridad para diferenciar las firmas excelentes de las que no eran tan magníficas.

Sintéticamente pudieron determinar que es importante preceptuar de una infranqueable cultura que conduzca las decisiones y pautas de comportamiento de la empresa, así como erigir una sólida cultura corporativa, construir metas sagaces que sean capaces de puedan inspirar y congrega a la gente alrededor de esa meta, amplificar y promocionar desde adentro a los integrantes de la organización, construir un fuerte espíritu de experimentación para hacerle frente a los riesgos, así como gestionar pensando en la excelencia.

Sin embargo, a pesar de la puesta en marcha de toda esa rigurosidad, nunca enfrentaron el problema referido a la independencia de los datos y muchos de los que contaron estaban contaminados por el “efecto halo”. Esto restaba valor a ese arduo trabajo, pues cuando los datos están adulterados, no importan las estibas de cajas apiñadas, los datos siempre serán defectuosos y, por ende, sus conclusiones.

En esta medida, si conjuntamos un grupo de empresas que son consideradas supuestamente exitosas y las ojeamos en retrospectiva, llegaremos a reposar en informes de la prensa de negocios y entrevistas similarmente retrospectivas, casi indudablemente nos hallaremos frente a frente con los entrevistados hablando vigorosamente de los maravillosos atributos que les caracterizaron. Posteriormente, si concentráramos con la intención de equiparación a algunas firmas similares, pero no tan excelentes, seguramente nos veríamos provocados a calificarlas en términos menos encantados.

Como señala Julia Kirby en su artículo en *Harvard Business Review*⁹, “algunos recientes y reconocidos intentos de definir el éxito empresarial coinciden de forma sospechosa en numerosos aspectos con un ranking de popularidad. En este sentido, no resulta excepcional que, para identificar las empresas de éxito, los investigadores se limiten a realizar una encuesta entre altos directivos para elaborar con los resultados una lista de empresas de reconocido prestigio, que frecuentemente coinciden con iconos del entorno empresarial. Sólo después de esta selección previa de empresas de alto rendimiento, los investigadores centran su estudio en aspectos concretos que justifican la selección de estas empresas, y no de otras, como “organizaciones de alto rendimiento”. Ahora bien, si se pudiese garantizar que los datos juntados ciertamente fuesen independientes del desempeño, no sería posible obtener una explicación tan concluyente acerca de las verdaderas causas que explican ese desempeño.

Entonces, ¿Collins y Porras lograron identificar victoriosamente las prácticas empresariales que llevasen al alto desempeño? ¿O más bien recomendaban que las empresas de alto rendimiento propendieran a describirse como si dispusiesen de esas prácticas? Tomando en cuenta lo que sabemos sobre los dañinos efectos del halo, probablemente la segunda interrogante tenga la respuesta. Sin embargo, *“Empresas que Perduran”* fue editado en 1994 y se convirtió en otro best seller de éxito inmediato, siendo calificado como el: *“En Busca de la Excelencia”* de los años 90s.

En palabras de los autores: *“este libro debería ofrecer una hoja de ruta o plan maestro para construir organizaciones capaces de prosperar a lo largo del tiempo en el futuro, cualquiera de nosotros puede convertirse en un protagonista clave de la construcción de un negocio extraordinario. Las enseñanzas que nos ofrecen la firmas analizadas pueden ser aprendidas y aplicadas por la gran mayoría de los gerentes de todos los niveles”*. Pero todavía faltaban otros actores colosales del reparto: las revistas de negocios que acompañaban el complemento de la canción diciendo, *“Usted puede aprender de esas prácticas y aplicarlas. Puede entonces construir una firma verdaderamente visionaria”*.

También consideraban el nuevo libro estrictamente riguroso y con firmes hallazgos, pues se cimentaba en muchos datos y los resultados se sustentaban con autoridad, característica de la excelente ciencia. ¿Qué paso después?, paradójicamente cinco años después de concluido el célebre estudio, 18 de esas visionarias firmas se habían desplomado trágicamente en su desempeño, teniendo el mismo final de la historia anterior de Peters; por tanto, empresas que perduran y sus fórmulas para alcanzar el éxito, se convirtieron en una frustrante desilusión.

Es fundamental apuntar que aunque algunas de esas firmas hubiesen tenido yerros en su gestión, no se desvirtúan los hallazgos, ya que es común que también las más sobresalientes entidades tengan malos momentos. Sin embargo, no puede pasar por desapercibida la considerable baja que estas empresas tuvieron, sobre todo por ser tan excelentes y exitosas por largo período de tiempo, no hubiesen sido lo esperado por Collins & Porras si verdaderamente lograron aislar los motivos que logran el rendimiento en el largo plazo, entonces nos motiva a desconfiar de aislar los resultados de su investigación contenidos en los “principios del éxito”, los cuales no fomentan la consecución del alto desempeño, sino más bien son simples atributos de estas empresas.

Es notable que Collins & Porras corrigieran algunas de las fallas que tuvieron Peters y Waterman al aparejar firmas excelentes con no tan brillantes, pero no solucionaron el problema principal relacionado con la independencia de los datos. Lamentablemente, a pesar de todo el rigor científico empleado, si las cifras están contaminadas por el efecto halo, los resultados no son valederos, y es muy probable que jamás se pueda conocer con certeza lo que impulsa el desempeño.

Ahora bien, ¿Quién puede estar en contra de la imperiosa necesidad de tener el conocimiento implementando fuertes principios corporativos; orientación al cliente y un compromiso con la excelencia?; sin embargo, por motivador que parezca, no se puede convertir en una prueba irrefutable de lo que causa el éxito perdurable.

Sin embargo, los abogados de este libro sostienen que ningún grupo de datos es perfecto, cualquier base seleccionada presenta algún error y alguno de los datos puede representar una falla. Dichos juicios no incorporan la diferencia entre ruido y sesgo. Si los errores están distribuidos aleatoriamente, a eso se le llama ruido. Cuando hemos reunido cierta cantidad de datos bien podríamos detectar una señal a través de ese ruido. Sin embargo, si no están distribuidos así, pero están sistemáticamente en una dirección o en otra, entonces a eso se le denomina sesgo. Si eso es así, no importará cuántos datos hayamos recolectado, el problema siempre estará ahí, aunque amplificado. Desafortunadamente, el efecto halo tiene que ver con el sesgo: lo que conocemos sobre la firma en cuestión ejerce un efecto sistemático en las correspondientes evaluaciones, lo que a su vez distorsiona los resultados.

Consiguientemente, *Collins & Porras* previenen que no es factible realizar un estudio del desempeño de las empresas utilizando igualmente las técnicas de la experimentación científica, pues las firmas no pueden colocarse en una caja, por lo que se tiene que buscar el sustento de la historia. Pero los investigadores rigurosos no se satisfacen con ello, retan, comprueban y hacen triangulaciones con los datos para sustentar la confiabilidad, omitiendo a los que no superan las pruebas del rigor científico, esperando obtener los datos más consistentes que erradiquen el sesgo.

Los *best sellers* "*In Search of Excellence*" y "*Good to Great*", que hacen alusión a las firmas de alto rendimiento y que centran sus esfuerzos en encontrar los secretos principales para alcanzar el éxito corporativo, hoy en día están de moda y son muy respetados. Llenan los estantes de las mejores librerías de negocios; sin embargo, el triunfo de las compañías a las que esos libros aluden, encuentran su acometido desempeño en el factor suerte.¹⁰

Se ha dudado mucho de lo que sostienen, pero fundamentalmente las censuras se han apuntalado en la forma en la que se recolectaron y analizaron los datos. La inquietud está cimentada en que algunas firmas a las que hacen alusión en sus estudios, no tienen nada de excepcional y continuamente los escritores, nada más están predisponiendo modelos y tendencias sobre datos de carácter aleatorio, lo que no constituye una base científica, sino más bien simple adivinación.

La profesora *Rebeca Henderson del MIT's Sloan School* ha mostrado cuán fácil es sucumbir a la tentación de explicar resultados aparentemente significativos pero que en realidad son aleatorios. Y comenta: "En mi Curso de Gestión Estratégica, iniciamos indicándole a nuestros estudiantes que tiren cada uno de ellos una moneda al aire. Si cae cruz, deben sentarse. Pero si cae cara deben mantenerse parados.

Considerando que hay unos setenta estudiantes en la clase, después de unas siete rondas sólo queda uno parado. Luego de las correspondientes bromas y alegorías le preguntó, al alumno que se mantuvo así, que cómo fue que lo logró? ¡Siete caras en una ronda!, exclamo con gran cara de sorpresa. ¿Acaso es pura suerte, o porque hoy te pusiste esa bonita camiseta, o quizás por el extraño giro que le diste a la moneda, acaso no mereces escribir un estudio de casos? ".

La historia anterior desnuda la candidez de atribuir resultados a la naturaleza aleatoria como el tirar una moneda. Similarmente, podemos construir el argumento de que una empresa es triunfadora, cuando es bastante probable (50%) que su rendimiento resulte de este tipo de variabilidad.

CAPÍTULO III

FALLANDO EN LA COMPRENSIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Atribuciones en el desempeño de las firmas

Los textos *"En Búsqueda de la Excelencia"* y *"Empresas que Perdurar"*, son interesantes y han enarbolado la bandera de los más prestigiosos y grandemente difundidos textos de negocios, citados en el ámbito académico y empresarial. A su vez, descansan su utilidad en el sentido de recomendar a los gerentes que pueden motivar en las firmas para que alcancen valores sólidos, cuidar mejor de sus empleados, prestar atención a los clientes y mantenerse enfocados en objetivos claros y definidos. Estos principios de hecho no son dañinos para las empresas, pues con esas crónicas de éxito pueden inspirar a los gerentes en tiempos difíciles, motivándolos a hacer frente a las adversidades.

Pero para ser más precisos, estos estudios que hemos analizado anteriormente, han conducido a conclusiones erróneas, han desviado la atención en la búsqueda más precisa de la verdad. A pesar de lo que sostengan sus autores y defensores, no presentan una certera explicación del desempeño corporativo, lo único que han hecho es conducirnos a conclusiones erróneas sobre las causas del éxito de los negocios.

Ahora bien, tenemos que evitar la percepción que existe una *fórmula infalible*, o un manual exacto que nos conduzca a conseguir el desempeño satisfactorio. *Jim Collins* principalmente, es quien más ha izado la bandera de haber alcanzado las "leyes inmutables del desempeño organizacional" pregonando y proclamando que sus hallazgos en *"Good to Great"* son parecidos al rigor y precisión predictiva que sólo la física puede ofrecer.

La naturaleza clara y aparentemente de sus hallazgos, son el resultado de un razonamiento circular; los datos utilizados para llegar a las conclusiones relacionadas con el desempeño, fueron en efecto configurados por el mismo desempeño que intentaban explicar. Cuando se ha logrado descubrir que muchos de esos datos son consecuencia de sencillas atribuciones, por lo tanto la supuesta relación causal queda vulnerable en todo su débil fundamento.

Por consiguiente, una fórmula nunca puede augurar el conducir al éxito de un negocio con la misma exactitud de la física, por una simple razón: en los negocios, el desempeño es relativo, no absoluto, lo que constituye un aspecto de mayor importancia que normalmente es sorteado e ignorado. La Física es la más elegante de todas las ciencias, capaz de reducir el funcionamiento del universo a unas ecuaciones matemáticas sencillas, pero precisas.

Como sostiene *Drucker*: "Un supuesto es una convicción, idea, sospecha o pensamiento que usted, un grupo de personas o cualquier experto interno o externo tiene acerca de un tema. Los supuestos son vitales porque los utilizamos para orientarnos en la toma de decisiones. Las cosas se complican a veces por el hecho de que frecuentemente esos supuestos son implícitos o tácitos. La toma de decisiones puede ser desastrosa si aceptamos supuestos como un dato cierto, sin analizarlos¹¹.

Pero, entonces ¿Cuál es la razón principal de no lograr entender la esencia referente del desempeño? Un elemento fundamental es que le consideramos como elemento de laboratorio, semejante a las ciencias naturales como la Física o la Química. Es como trabajar con una fórmula de la que se obtiene un resultado, luego probamos nuevamente la misma fórmula y obtenemos nuevamente lo mismo, y así sucesivamente un millón de veces, obteniendo un millón de los mismos resultados.

Esto no puede pasar en el mundo de los negocios, ya que los tiempos, las personas y las condiciones económicas cambian constantemente, quizá la premisa fundamental es que lo que únicamente no cambia es que todo cambia. El desempeño de las firmas queda inevitablemente condicionado por todos los fenómenos, de manera que no se puede construir un conjunto de postulados que determinan el rendimiento sobre la base de una fórmula a semejanza de las ciencias naturales.

En la realidad de las empresas, las cosas no suceden así, no puede haber un molde para conseguir algo, las firmas compiten día a día tenazmente por conquistar los clientes, por lo que su rendimiento queda afectado por lo que obtengan las demás empresas, a esto le podemos llamar, la naturaleza relativa de la rivalidad de los negocios. Veamos el caso de la compañía *Kmart*.

Durante mucho tiempo lideraba el mercado detallista en los Estados Unidos, durante los 90s se vino cuesta abajo, declarándose en bancarrota en el 2002. Esta empresa trabajaba tesoneramente en aspectos objetivos

del desempeño, gestión del inventario, compras, logística, procesamiento automatizado de pedidos, y otros más que había mejorado en esos años. Entonces, ¿Por qué menguaron sus beneficios y sus cuotas de mercado se redujeron? Pues bien, la razón fundamental es que esos mismos elementos e indicadores de su competidor *Wal-Mart* también habían prosperado a una mayor velocidad que *Kmart's*. Entonces, su hierro fue de carácter relativo, no absoluto.

La misma suerte vivió la automotriz *General Motors*. Al comparar los carros que fabricaron en los 80s con los que producen hoy en día, los actuales son mucho mejores en varios aspectos: apariencia, calidad, seguridad y estilo. Entonces, ¿Por qué está a punto de quebrar? Simplemente porque otros de sus competidores, sobre todo de Japón y Korea, han sido más exitosos con sus modelos, esta conducta de competir puso presiones a *GM* para intentar no quedarse atrás en la carrera.

Entonces, se nos presenta la paradoja que una firma puede estar enfocada en la búsqueda de mejores avances para sus productos y, al mismo tiempo, marchar hacia atrás en la obtención del rendimiento. Siendo más concisos, el desempeño de una empresa es relativo pero no un juego de suma cero. Como dice Michael Porter, la estrecha proximidad de las empresas en una determinada industria -clusters- puede ayudar a cada una de ellas, creando un fértil entramado que atrae, entre otros valiosos factores productivos, a empleados talentosos, firmas complementarias que ofrecen servicios de apoyo; y sobre todo clientes.

Así, esos clusters ofrecen beneficios a todos los participantes sin perjuicio de que dentro de ellos las compañías compitan entre sí por los clientes. En una economía en la que los mercados son muy competitivos, el rendimiento de las firmas es relativo, pues unas personas se decantan por adquirir un automóvil *Toyota*, pero tampoco nada impide adquirir también un *Ford*. Tomar bebidas de *Coca Cola* no implica no consumir *Pepsi Cola*, las transacciones electrónicas de la banca, reducen las operaciones en forma directa en el banco, esos son ejemplos relativos y no absolutos, lo mismo sucede con el rendimiento.

Otra mala interpretación surge también al creer que el desempeño es absoluto y no relativo, lo cual emana de pensar que es generado por los componentes internos como la casta de su gente; valores corporativos; la persistencia; la cultura y otros. También se debe tener cuidado al pensar que el destino de la empresa recae nuestras propias manos: "*Ser grande es un asunto de elección*", como hacen creer esos libros. Sin embargo, todo se desvanece al recordar que el desempeño de una firma es un suceso relativo, al suceder esto, se aclara el panorama que el estudio de la enemistad competitiva es fundamental para comprenderlo.

Las elecciones estratégicas de por sí representan un dilema difícil, pues además de fundamentarse en el peritaje, en los propios recursos y capacidades de la firma, hay que considerar los recursos de la competencia actual y futura. Sin embargo, dichas valoraciones son básicas para acercarnos al entendimiento del desempeño, abandonan el raciocinio cuando se considera que éste puede obedecer a la aplicación de

una fórmula compuesta por el predominio de los valores internos del negocio, evitando inmiscuirse con las posibilidades de la competencia.

Otro error que pertenece al eslabón de los anteriores, es que las buenas decisiones accidentalmente pueden estar erradas desde el principio, ya que estas se adoptan bajo presiones e incertidumbre. En muchos casos para contrarrestar el movimiento de los rivales en el tablero del ajedrez de los negocios, se debe tratar de ir a la par de los gustos de los clientes y estar al día con la tecnología, elementos que representan correr un alto riesgo.

Entonces, con este último error el círculo se cierra. Es por ello que a pesar que una empresa haya hecho lo correcto en aspectos como la cultura, cuidado de los empleados, centrarse en el cliente y tener valores bien definidos, no es certero elegir en cual equipo estaremos dispuestos a jugar, en el que:

- 1) *Formulamos simples atribuciones cuando el desempeño es alto, o*
- 2) *Digamos lo opuesto cuando las cosas van mal.*

No olvidemos que el mundo de los negocios está lleno de elecciones complicadas en situaciones de incertidumbre con la meta de alcanzar una ventaja competitiva, pero ésta solamente es relativa, puesto que en las economías de libre competencia no existen fórmulas seguras para el éxito, y nada es garantía para alcanzar el alto desempeño, ya que no hay nada que asegure que al aplicar ciertos valores en los que nos fue bien hoy, también nos irá bien mañana.

En este orden, debemos apelar al sentido común de no creer que un conjunto de principios garanticen el éxito, sobre todo, por estar basados en errores y contaminados con el efecto del halo en el diseño y rigor seguido en las investigaciones.

3.2 Pensando en el desempeño: lecciones aprendidas

Después de haber reflexionado sobre las interpretaciones sesgadas que presentan los *best sellers* y la prensa de negocios sobre el rendimiento de los negocios, ¿Cuál es el siguiente paso y qué aprendizajes podemos lograr para reflexionar más perspicazmente y ser más objetivos sobre ese desempeño?. Las lecciones aprendidas son manifiestas a continuación:

Tener cuidado con el efecto halo.

El periodismo de negocios, investigadores, y gerentes, deben evitar el formular atribuciones basadas en el desempeño de una empresa, y en vez de eso insistir en que las decisiones de negocios se basen en datos válidos y científicamente comprobados en cuanto a los modelos de correlación y causalidad.

Es muy importante admitir que la existencia de correlación entre dos medidas no significa automáticamente que una cause la otra: la correlación no demuestra causalidad. Cuando existe, podemos decir, cuando mucho, que dos variables están correlacionadas. Desde luego, ello no significa que una relación causal entre ellas sea imposible, en atención a lo cual *no podemos concluir*, basándonos exclusivamente en la correlación, estableciendo que hay un nexo causal.

Es necesario realizar un experimento para cerciorarnos de que existe dicha relación. A menudo, dos medidas correlacionadas están relacionadas por el influjo de una tercera. Por ejemplo, podríamos observar que, cuando más horas estudian los alumnos, mejores calificaciones consiguen. Por lo tanto, estamos tentados a concluir que más estudio produce (causa) mejores calificaciones, pero es posible (mas bien probable) que las calificaciones y el tiempo dedicado al estudio se relacionen con el nivel de motivación o de interés del alumno. No debemos olvidar la diferencia entre datos causales y datos que denotan una relación de origen desconocido. Como rara vez efectuamos experimentos en la vida real, la información que utilizamos es en gran medida correlacional.¹²

Deducir la causalidad, a partir de una correlación, lleva al error a muchos estudios sobre la empresa. Por ejemplo al medir la relación entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la compañía, es lógico concluir que contar con unos empleados satisfechos debería conducir a un rendimiento alto, al igual con las horas de estudio y el rendimiento de los alumnos. Los empleados satisfechos quizás estén dispuestos a esforzarse más y trabajar más horas, y quizá tengan más interés en tener contentos a sus clientes, suena razonable, pero no hay que medir la satisfacción de los empleados limitándonos a preguntarles: “¿Están satisfechos?”, pues es probable que las respuestas estén impregnadas del Efecto Espejismo.

Hoy en día, los gerentes se encuentran literalmente sumergidos bajo un mar de datos; indicadores; *software* de simulación; y estadísticas. Todos ellos son excelentes herramientas que asisten a la toma de decisiones. Sin embargo, no todos saben cómo utilizarlas. Y lo grave del caso es que cometer errores de interpretación de datos estadísticos puede derivar en decisiones equivocadas. En este marco, una investigación de Wharton Business School, ofrece algunos ejemplos de errores típicos y las formas de superarlos:

- 1) **Correlación versus causalidad.** Imagine un *retail* que, en un análisis de su política comercial, descubre que las ventas disminuyen en los períodos de bajos precios. El gerente comercial, no muy versado en estadísticas, aconseja al CEO: "Los recortes de precios no han sido efectivos para fomentar las ventas. Sugiero que volvamos a subirlos para incrementar los volúmenes" El gerente general, mucho más hábil en matemáticas, replica: "Creo que su conclusión es inválida. La explicación podría ser justamente la opuesta. Nosotros hacemos descuentos precisamente en los períodos estacionales de bajas ventas. Por otro lado, ¿Cómo sabe usted que las ventas no han sido

afectadas por otros factores no incluidos en el estudio? Vaya a investigar esas otras variables y no vuelva a verme sin una respuesta".

- 2) **Mala elección de las muestras.** Algunos años atrás, *Coca-Cola* lanzó en los Estados Unidos una línea de té enlatado llamada "*Enviga*". En la campaña publicitaria, se hacía referencia una y otra vez a una investigación que aseguraba que *Enviga* era eficaz para bajar de peso. Pero, al poco tiempo, *Coca-Cola* enfrentó un juicio por publicidad engañosa. En efecto, la investigación en cuestión se había realizado en Suiza, con personas delgadas y atléticas. El consumidor estadounidense promedio padece sobrepeso. Y ninguna investigación respaldaba la promesa de que *Enviga* fuese eficaz en estos casos. Así, incluso sin suponer mala fe por parte de los ejecutivos de *Coca-Cola*, las conclusiones del estudio eran sesgadas porque la muestra no era representativa de los consumidores.

En definitiva, estos dos ejemplos señalan los riesgos del uso de las estadísticas en la generación de información para la toma de decisiones. Así, la próxima vez que analice indicadores, tenga en cuenta una lección fundamental: las estadísticas no siempre dan la respuesta correcta. Su función consiste, por el contrario, en informar sobre las posibles soluciones a descartar porque no están respaldadas por los datos. Nunca deje que su marco cognitivo lo traicione, forzando inconscientemente los datos para que respalden las conclusiones que usted pretende demostrar.¹³

Hoy en día, la capacidad para convencer a otros resulta más importante que nunca antes¹⁴. Cuando se recaban datos en un único punto en el tiempo (corte transversal) no se puede saber con certeza qué cosa origina la otra, una correlación, por sí misma, no explica nada. *Benjamin Shneider* y sus colegas de la Universidad de *Maryland*, utilizaron un modelo longitudinal para examinar la satisfacción de los empleados y los resultados de la compañía. Al tratar de investigar cuál es la causa y cuál el efecto, recogieron datos durante varios años para poder observar los cambios en satisfacción y los cambios en los resultados de la empresa. Después de este estudio, llegaron a la conclusión que *los resultados económicos, medidos por la rentabilidad sobre activos y el beneficio por acción, tienen un efecto mayor en la satisfacción de los empleados.*

¿Cómo consiguieron *Shneider* y su grupo responder a la pregunta de qué lleva a qué? Haciendo acopio de datos a lo largo del tiempo; sin embargo muchos investigadores encuentran mucho más fácil apoyarse en los datos de un único momento en el tiempo y hacer una suposición sobre la dirección de la causalidad. Allí está el error de las ideas engañosas, esto lleva nuevamente al efecto espejismo el que hay que evitar:

Por lo tanto se deben recabar datos que no estén afectados por los resultados, para que las variables independientes se midan separadas de lo que se está tratando de explicar, hay que reflexionar

profundamente sobre los problemas de la independencia de los datos para llevar a cabo una investigación cuidadosa y disciplinada.

Para mejorar la capacidad de explicar la causalidad es preciso recoger datos en diferentes momentos, a fin de aislar con mayor claridad el efecto que tiene una variable dada en un resultado posterior. Poner en práctica este sistema, llamado modelo longitudinal, requiere más tiempo y es más caro, pero tiene más probabilidades de evitar extraer deducciones erróneas derivadas de una simple correlación. Así podríamos saber si los consejos dados por una firma de consultoría en un periodo de tiempo llevaron a mejores resultados en periodos subsiguientes.

Descartar las verdades a medias y las aseveraciones sin sentidos que rondan el mundo de los negocios, y más bien fiarse de los "datos duros" que sólo la ciencia puede proporcionar. En vez de asumir que una firma triunfadora dispone de una "excelente" orientación al cliente y precisas habilidades ejecutorias; o en sentido inverso, que pasa por dificultades debido a que se ha vuelto "complaciente o ha deteriorado su talento de ejecución", es importante buscar evidencia sólida para esas afirmaciones.

Lo anterior lo podemos dejar en evidencia cuando nos interrogamos ¿Qué pensaríamos de una empresa si no sabemos nada acerca de su cultura, su capacidad de ejecución, o su orientación a los clientes? Muy probablemente nuestros juicios sobre esos temas sean nada más atribuciones fundamentadas sobre el desempeño, por consiguiente, lo más seguro es que nuestros datos estén viciados sobre los cuales inferimos esos atributos y que nuestro razonamiento sea circular y, en consecuencia, las conclusiones que construyamos sean muy irresolutas.

Los gerentes sabios y prudentes se deben acompañar de otras advertencias: ser escépticos cuando se les presentan fórmulas milagrosas, como también intuir que el desempeño es relativo y no absoluto y, por tanto, no hay fórmula que pueda predecir la ruta hacia el éxito.

Si la fórmula es cierta y si las compañías la siguiesen al pie de la letra ¿No deberían todas las firmas ser exitosas y ganadoras? Las empresas que alcanzan el éxito son las que hacen las cosas distintas a las de la competencia, lo que implica que tienen que tomar alternativas difíciles bajo condiciones de riesgo e incertidumbre. Ahora bien, los administradores prudentes deben evitar investigaciones y consultorías que les ofrezcan formulas mágicas o manuales para alcanzar el éxito y, por consiguiente, apoyarse para incursionar en el mundo de los negocios en términos de aleatoriedad y probabilidades, que aunque tampoco garantizan el éxito, son una aproximación que representa ir un paso más allá en la búsqueda del mismo.

Es fundamental pensar que los buenos resultados no son siempre producto de las mejores decisiones; o en sentido inverso, que los resultados adversos siempre reflejan alguna falla. Sobre esto trata el liderazgo

estratégico, esa capacidad gerencial de tomar decisiones difíciles bajo riesgo e incertidumbre, pero que sea considerada la máxima probabilidad de éxito y, al mismo tiempo, aceptar que este triunfo no puede estar completamente asegurado.

En este sentido, las acciones realizadas por los gerentes y los resultados de ellas, están imperfectamente vinculadas. En primer lugar, los estudios muestran que el impacto que puede tener en los CEOs, los resultados de la empresa difieren notablemente de la industria. Las industrias en que los CEOs tienen el impacto más significativo en el rendimiento son aquellas en las que las oportunidades son escasas, o cuando los CEOs tienen holgura de recursos.¹⁵

Esta situación de que una elección estratégica no conduzca a un logro efectivo, no quiere decir que hayamos cometido algún error, en este sentido es necesario analizar detenidamente el proceso de toma de decisiones y no condenarnos por el resultado logrado. Dada la magnitud de esta premisa, los gerentes precisan hacerse algunas interrogantes: ¿Obtuvimos la información correcta; o dejamos fuera un dato importante? ¿Nuestras premisas importantes eran razonables y correctas? ¿Han sido precisos nuestros cálculos, o han estado equivocados? ¿Se consideraron los sucesos más importantes y se calculó precisamente su eventual impacto? ¿Ha sido considerada adecuadamente la actitud ante el riesgo y nuestra posición estratégica?

Este tipo de análisis estricto, requiere un mayor esfuerzo mental para encontrar e implementar las correspondientes acciones conforme a sus méritos propios, en vez de realizar indebidas valoraciones de conocidos resultados favorables o no.

En síntesis, no debemos perder de vista que las buenas decisiones no siempre son galardonadas, y que los resultados malos no siempre expresan un error en la toma de decisiones. En este sentido, un gerente perspicaz se resistirá a la tendencia natural de formular conclusiones y juicios basados solamente en los resultados obtenidos.

A pesar de todo, recapitulemos que en el mundo de los negocios, proliferan condescendientes *best sellers* llenos de esperanza y palabras de aliento, que falsean con frases como las siguientes: "el éxito se puede alcanzar si usted sigue la fórmula tal o aplica los siguientes principios", "la gloria puede lograrla independientemente de lo que hagan sus rivales". La realidad es más dura, desafiante y diferente, pues el mundo de los negocios es una selva brumosa y hay veces que no se puede ver el claro del camino para lograr que las acciones conduzcan certeramente a la obtención de un buen resultado.

Por esta razón el trabajo más retador al que debe hacer frente el gerente de una firma es obtener la información correcta, evaluarla apropiadamente y tomar las mejores decisiones que representen las mejores posibilidades de éxito, todo ello reparando en la condición incierta del mundo de los negocios.

3.3 Mirando en retrospectiva: Volviendo a *Dell*

Dell durante muchos años había sido muy ovacionada por su precisa estrategia de venta directa, inimitable ejecución y brillante administración de sus operaciones. Esas alabanzas no arribaban solamente por su comprobado excelente desempeño o por indicadores firmes, entre ellos excelente rotación de sus inventarios, período de los ciclos y la gestión del capital de trabajo. De hecho, *Dell* era líder entre las empresas que vendían computadoras. Entonces, ¿Cómo dilucidar su alarmante descenso? Podemos tener el impulso de sentirnos tentados a afirmar que se volvió muy "complaciente", o que se quedó "atollada en el camino". Verdaderamente ningún dato referente pone de manifiesto ese estricto dictamen.

Dell no ha estado anclada en la fabricación de las PCs, sino que ha emulado y buscado otras formas de crecimiento, en la procura de diversificar e impulsar sus capacidades competitivas de PCs con otros productos. Pueda que no haya tenido una licencia similar de ser triunfadora en esos noveles campos como hubiese deseado, pero eso no quiere decir que se incurrió en errores garrafales en sus recientes alternativas.

Pensar de una manera tal sería ignorar las duras realidades de una economía competitiva. Recordemos que la estrategia consiste en elecciones con riesgos; y solo quienes únicamente quieren contar una "historia cautivante e inspiradora" son los que desconocen la difícil complejidad de los negocios. También, no se debe olvidar que naturalmente tendemos a inclinarnos por ideas simples, como la complacencia, la arrogancia y problemas culturales, los cuales nos imaginamos que residen en la cima corporativa.

Entonces, en vez de acoplarnos en mantener simples atribuciones retrospectivas, tenemos el compromiso de entender con más acierto que ésta etapa más tumultuosa de *Dell*, vista desde el 2005 hasta principios del 2007, no presenta verdaderamente un descenso absoluto, sino más bien relativo. En este ciclo, su competencia más significativa representada por *Hewlett Packard*, alcanzó mejoras substanciales por medio de su CEO, *Mark Hurd*, quien asumiendo el 2005; superó a *Dell* en el 2006, arrebatándole una buena cuota de mercado. También le hizo la competencia *Lenovo*, gerenciada por *William Amelio*, quien se llevó algunas fortalezas aprendidas en la escuela de *Dell*, o sea un ex gerente.

Sin embargo, hablando de sinergias, *HP* y *Lenovo* se vieron obligados a mejorar por la magnificencia de *Dell*. El caso anterior es un vivo ejemplo de la rivalidad competitiva que se tiende a estimular cuando se elevan los estándares de desempeño, que vuelven más difícil mantenerse a la vanguardia a la empresa líder del grupo.

Dell probablemente pueda empeorar y vérsela en dificultades en términos relativos, más no en términos absolutos. En función de la implacable competencia, su futuro no está asegurado. Quizá sus días gloriosos estén en un ocaso que se vislumbra en el horizonte, y a pesar de sus mejores esfuerzos por focalizar una mejora continua en innovación; nuevos productos; niveles de calidad y beneficios a sus clientes, lucha por

reencontrarse con un crecimiento rentable. Probablemente fracase en su intento, o en el mejor de los casos, servirá de ejemplo para escribir un nuevo capítulo sobre el éxito de las corporaciones.

Si ojeamos la historia, existen ejemplos de milagrosas recuperaciones corporativas, aunque también existen ejemplos dolorosos. Ahora bien, el reto que encara *Michael Dell* está perfectamente definido, y para hacerle frente debería obligarse a hacer a un lado las triviales valoraciones de los expertos, prescindir de fórmulas verdaderas en cualquier empresa, y sobre todo concentrarse en lo que cada firma debe hacer: Realizar un sensato estudio de sus capacidades, escudriñar al detalle las necesidades de sus clientes y discernir acuciosamente su entorno competitivo, para luego emprender acciones que le distancien de sus competidores.

Nuevamente, vale la pena recordar que el reto de la estrategia es tener que elegir en entornos de riesgo e incertidumbre en el que no existen fórmulas mágicas, respuestas preconcebidas, ni soluciones simples resultantes de conectar los puntos ganadores que se presentan en los manuales de éxito. Probablemente el tipo de decisiones que tome *Michael Dell*, lo ubiquen en una mejor situación para alcanzar el éxito, pero sin garantías absolutas.

Finalmente, en una economía competitiva, donde el rendimiento es relativo y los adversarios se abalanzan unos a otros, a pesar de las ardientes pretensiones por encontrar el "*Dorado Corporativo*" del éxito duradero, estemos o no de acuerdo, nos guste o no, los resultados continuarán siendo siempre inciertos.

CONCLUSIONES

Al haber realizado un conjunto de valoraciones acerca de la metodología con que se han abordado las explicaciones del éxito y fracaso de las empresas, se puede concluir que:

1. Debe existir equilibrio y rigurosidad en analizar las articulaciones vertidas en las revistas especializadas y sus periodistas, ya que construyen explicaciones que aparentemente sustentan con datos confiables para explicar los hechos, pero su verdad es perseguir un fin editorial.
2. Los procesos a los que se someten los hechos para convertirse en productos periodísticos son eminentemente retóricos, sus intenciones son persuasivas y van desde informar lo acontecido hasta explicar, especular y enjuiciar las acciones de los gerentes.
3. Las ilusiones construidas por el "efecto halo", son simplemente un estado imaginario de creer conocer la verdad de lo que sabemos del entorno empresarial y las explicaciones del mundo académico, no hay que dejarse llevar por las conclusiones apresuradas creyendo ser infalibles en la metodología empleada para construir explicaciones que simplemente no pasan de ser una "realidad mediática" en la que se percibe y enjuicia la realidad.
4. Los sesgos cognitivos existen y seguirán existiendo, ya que las explicaciones de grandes "*best sellers*" están llenas de espejismos para crear espectáculos de comercialización y consumo. Obviamente, no hay un solo elemento que explique el rendimiento de las empresas, hay una gran diversidad de factores que subyugan explicaciones, sin embargo, el académico está llamado a nutrirse de conocimiento y caminar con cautela en el mundo del "*management*".
5. Los *best sellers* sobre los negocios no son manuales de estricto cumplimiento, deben convertirse en retos para la reflexión. Sin embargo, no significa subestimar los consejos y sugerencias.

REFERENCIAS

A) NOTAS AL PIE DE PÁGINA.

-
- ¹ Jacoby, Jeff. ¿Sobrevivirán los periódicos? 12 de Noviembre de 2007.
- ² Keat, Paul G., y Young Philip K. Y. *Economía de Empresa*, IV Edición 2004. Pearson Educación, México.
- ³ Phil Rosenzweig, Espejismos, la falsedad oculta de los razonamientos económicos. Empresa Activa, págs. 90 – 91.
- ⁴ Daniels, John D., Rasdebaugh, Lee H., y Sullivan, Daniel P. *Negocios Internacionales, ambiente y operaciones*. Pearson – Prentice Hall. P 116. 10ma edición, México 2004.
- ⁵ Goleman, Daniel. ¿Qué hace un líder?. Harvard Business Review América Latina. Octubre 2004, p 2.
- ⁶ De las Cuevas y Catresaña C. y González de Rivera y Revuelta J.L. , “Autoinformes y Respuestas Sesgadas”. Anales de Psiquiatría, Aran Ediciones , Madrid 19992, p 362.
- ⁷ Agudo, María Cella. “Autoestima y Aprendizaje”. Boletín Academia Nacional de Educación. Argentina 1999. p 3.
- ⁸ Collins, J.C. y Porras, J.I. (1996) *Empresas que perduran*. Barcelona: Paidós. RM-VMA-1
- ⁹ Kirby, Julia . “Toward a Theory of High Performance”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2005.
- ¹⁰ Raynord E. Michael, Ahmed Mumtaz y Henderson Andrew D. *Are “Great” Companies Just Lucky?*. (En línea). Consulta 20 julio 2009, disponible en: <http://hbr.harvardbusiness.org/2009/04/are-great-companies-just-lucky/ar/1>.
- ¹¹ Cohen, William A., Ph.D. *En clase con Drucker*. (2008) Grupo Editorial Norma, p 46.
- ¹² Coon, Dennis. *Fundamentos de Psicología*. 10ma. edición. Editorial Thomson. 2005. Apéndice A-11.
- ¹³ Gutierrez K. Elizabeth. Ingeniero estadístico, Universidad de Santiago de Chile, Profesional de Sector Financiero. (En línea). Consultada 20 de marzo de 2009. Disponible en <http://egkafati.bligoo.com/content/view/304663/Estadisticas-y-decisiones.html>.
- ¹⁴ Daf , Richard L. *La experiencia del liderazgo*. 3ra. edición. Thomson. P, 363.
- ¹⁵ Wasserman, Noam, Nohria, Nitin and Anand, Bharat N., When Does Leathership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership(April 2001). Strategy Unit Working Paper No. 02-04; Harvard Business School Working Paper No. 01-063. (En línea). Consultada el 18 de junio de 2009. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=278652>.

B) BIBLIOGRÁFICAS

- Agudo, María Celia. *"Autoestima y Aprendizaje"*. Boletín Academia Nacional de Educación. Argentina 1999.
- Coon, Dennis. *Fundamentos de Psicología*. 10ma. edición. Editorial Thomson. 2005. Apéndice A-11.
- Collins, J.C. y Porras, J.I. (1996) *Empresas que perduran*. Barcelona: Paidós. RM-VMA-1
- Cohen, William A., Ph.D. *En clase con Drucker*. (2008) Grupo Editorial Norma.
- Daniels, John D., Rasdebaugh, Lee H., y Sullivan, Daniel P. *Negocios Internacionales, ambiente y operaciones*. Pearson – Prentice Hall. 10ma edición, México 2004.
- Daf , Richard L. *La experiencia del liderazgo*.(2005). 3ra. edición. Editorial Thomson. México.
- De las Cuevas y Catresaña C. y González de Rivera y Revuelta J.L. , *"Autoinformes y Respuestas Sesgadas"*. Anales de Psiquiatría, Aran Ediciones , Madrid 1992.
- Goleman, Daniel. *¿Qué hace un líder?*. *Harvard Business Review América Latina*. Octubre 2004..
- Gutierrez K. Elizabeth. Ingeniero estadístico, Universidad de Santiago de Chile, Profesional de Sector Financiero. (En línea). Consultada 20 de marzo de 2009. Disponible en <http://egkafati.blogoo.com/content/view/304663/Estadisticas-y-decisiones.html>
- Jacoby, Jeff. *¿Sobrevivirán los periódicos?* 12 de Noviembre de 2007-
- Keat, Paul G., y Young Philip K. Y. *Economía de Empresa*, IV Edición 2004. Pearson Educación, México.
- Kirby, Julia. *"Toward a Theory of High Performance"*, *Harvard Business Review*, julio- agosto de 2005.
- Raynord E. Michael, Ahmed Mumtaz y Henderson Andrew D. *Are "Great" Companies Just Lucky?* (En línea). Consulta 20 julio 2009, disponible en: <http://hbr.harvardbusiness.org/2009/04/are-great-companies-just-lucky/ar/1>
- Rosenzweig , Phil. *"Espejismos, la falsedad oculta de los razonamientos económicos"*. Empresa Activa 2008.
- Wasserman, Noam, Nohria, Nitin and Anand, Bharat N., *When Does Leathership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership*, (April 2001). *Strategy Unit Working Paper No. 02-04; Harvard Business School Working. Paper No. 01-063*.