

## “Cuando alguien dice, ésta es la fórmula, ello no es cierto”

Phil Rosenzweig ha sido profesor en Harvard Business School desde 1990 a 1996. Actualmente enseña en el Institute for Management Development (IMD) Suiza. Recientemente estuvo en Lima como profesor visitante en la Escuela de Dirección, PAD, de la Universidad de Piura y conversó con SEMANAeconomica.com respecto de su planteamiento sobre la enseñanza en management.

**En su libro "Mitos y verdades sobre el éxito de las empresas" usted cuestiona los tips para el éxito. ¿En qué consiste dicha crítica?**

Muchos casos de éxito empresarial, los cuales suelen ser tratados en las revistas de negocio, libros o en espacios académicos, tienen un error fundamental. Es muy fácil empezar con un ejemplo de gran éxito porque eso es lo que queremos leer.

Es inevitable decir: el líder tenía una muy buena visión, o los empleados recibieron una motivación adecuada, o incluso que la estrategia fue brillante. Pero si el año próximo la empresa no tiene los mismos resultados se va a decir lo mismo pero en sentido inverso. Diremos que el líder ha perdido la dirección, los empleados han perdido la motivación, la estrategia no es buena, y con ello explican los cambios y todo es muy simple, aparentemente.

El problema es que con un poco de investigación, las razones o causas no pueden ser tan simples. Las causas del éxito o del fracaso no son tan identificables, ya que para los resultados hay una multitud de factores no muy bien comprendidos.

**¿Qué alternativa queda, entonces, para la formación gerencial?**

Aquí el problema es si lo recomendado en un libro en una escuela puede llevar directamente a los resultados que se espera.

Con respecto a ello yo pienso que los resultados son independientes de las causas que se le atribuyen, hablando de los negocios. Sin embargo, queda la cuestión siguiente: qué deben hacer los directivos de la empresa para realizar una buena gestión.

En ese sentido, si parto de un análisis crítico, voy a concluir que lo que puedo hacer es aumentar la probabilidad de éxito, o de mejorar los resultados. Es decir, puedo hacer una estrategia no para garantizar el éxito sino para

aumentar la probabilidad del éxito. Todo cae dentro del campo de lo probable.

**Sin embargo, si se trata de probabilidad, ¿existe un rango más o menos seguro en lo que se puede formar un gerente?**

Siempre hay que tener presente que el éxito no es absoluto sino relativo. Si hay, por ejemplo, tres empresas que se dedican al mismo rubro y compiten entre sí, sus factores de éxito no son intercambiables. Las tres no podrán ser exitosas repitiendo cada una las mismas estrategias. Cuando alguien dice esta es la fórmula ello no es cierto, no lo crean, esa fórmula pudo servir a ellos y además en ese momento. Si cada una de las empresas hace el mismo procedimiento no va a tener los mismos resultados.

La estrategia a seguir, en este sentido, no es una cuestión de seguir una única fórmula sino de hacer algo distinto y diferente de lo que hacen otras empresas. Con ello quiero decir que la empresa siempre es decidir en condiciones de riesgo. Las personas que escriben libros de negocio no quieren decir esa realidad, no admiten que administrar o emprender es un asunto no seguro.



**Pero sin llegar a una especie de recetas, ¿es posible llegar al menos a ciertos principios generales en la gestión?**

Es posible que hayan ideas fundamentales pero para elevar la posibilidad de éxito. Sin embargo, el éxito tampoco es un asunto de azar, tiene sus razones o causas reconocibles, lo que no se puede hacer es garantizar el resultado a partir de ciertas acciones. Una dimensión importante es comprender que las formas de hacer negocio son relativas, esa es la cuestión.

## **¿Cómo responden las escuelas de negocio frente a todo esto?**

Hay escuelas que hacen bien las cosas y hay otras que lo hacen muy bien, es más, yo creo que hay una educación muy buena. ¿De qué depende? Podría decir de que si la escuela hace pensar al alumno por sí mismo o lo enseña a proceder de ciertas maneras establecidas. Pienso que la razón más importante es que la persona, el ejecutivo, aprenda a pensar por sí mismo con relación a su propio negocio o función. Desde ahí debe hacer su propia estrategia.

Lo que yo encuentro en las revistas o en los diarios es una educación que no enseña a pensar de una manera independiente. A los hombres de negocios les suelen enseñar a pensar según ciertas reglas y no de manera crítica.

## **Ahora, si hacer las cosas distintas a la competencia es un buen consejo, ¿podría ser que la diferencia o la innovación se convierta en un criterio?**

Ello depende de la manera de implementar la estrategia. En algunos casos hacer una gestión tal como lo hace la competencia no dará buenos resultados y en algunos casi sí. Los bancos, por ejemplo, hacen la misma cosa, su estrategia es igual, entonces su éxito dependerá de la exigencia que se pongan en su trabajo, por mencionar algún aspecto. Pero si se trata de empresas en las cuales su estrategia es distinta, entonces, en mi opinión, esa estrategia puede significar algo muy importante.

## **Si bien ya es un tema bastante tratado, desde su perspectiva ¿la crisis financiera reciente podría tener una explicación en no pensar críticamente?**

Sí y no. Nunca diré que la causa de la crisis ha sido hacer las cosas de cierta manera. Sin embargo, creo que la falta de pensar de una manera crítica ha contribuido a la crisis. Hay mucha gente, y además gobiernos, que piensan que si tenemos buenos resultados ahora, entonces estamos haciendo las cosas bien. Como dije antes, si comenzamos con ejemplos de éxito todo es muy fácil.

El optimismo es grande frente al éxito, y frente al fracaso el pesimismo es igual de grande. Lo que yo digo es que si las cosas están yendo bien, no todo está tan bien como parece, y si las cosas están mal tampoco están tan mal como parece.

## **¿Hay algo que ilustre este punto?**

Conozco un caso en la India, el Icici Bank, un banco que tenía un éxito fantástico, y ellos me dijeron, cada vez que leemos un artículo acerca de nosotros en alguna revista la gente dice que somos brillantes. Los funcionarios del banco decían que estaban bien, pero no eran brillantes, que si eso pensaban los autores de las noticias, era su problema. En 2007 tuvieron un gran crecimiento en todo, pero en 2009 todo fue diferente, bajaron bastante.

En octubre pasado me llamaron y dijeron que habían pensado en mí y en mi libro, porque las mismas revistas que antes lo admiraban ahora decían: “qué mala gestión están haciendo estos ejecutivos”. Es importante mantener una perspectiva objetiva y no creer todo lo que otros dicen de nosotros.

**¿Qué podría decir de lo que conoce del *management* en el Perú?**

Me es difícil decirlo porque no he venido durante 12 años. Pero puedo ver que en Lima hay mucho progreso. Con respecto al país no puedo decir mucho.

**¿Y qué puntos quisiera enfatizar a los gerentes peruanos?**

Lo mismo que a los gerentes de todo el mundo. Que sean escépticos, que **no** crean en las recetas o en el ABC, sino que sean críticos y piensen desde su propio quehacer.