

“No hay recetas empresariales para el éxito de las empresas”

Phil Rosenzweig, el autor del “efecto halo”, uno de los libros de gestión empresarial más influyente de los últimos tiempos, visitó Lima invitado por el PAD- Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. En esta entrevista, devela algunos mitos sobre el éxito de las empresas.

Hoy se habla mucho de la evolución de los negocios, management, estrategias y herramientas que aplicaron muchas grandes empresas para ser exitosas. ¿Estos ejemplos pueden ser usados por las empresas en fase de desarrollo?

Pueden ser usados como fuente de consulta para ser más eficientes. Sin embargo, no podemos generalizar y esperar obtener los mismos resultados. Por naturaleza, las empresas no son iguales, incluso las que se desenvuelven en un mismo sector. Simplemente, no podemos replicar “formulas simplistas” y remedios de efectos inmediatos. La clave de la empresa para sobrevivir es saber hacer las cosas bien y diferente a cómo lo su competencia.

Entonces ¿la innovación cumple un papel más que importante?

Por supuesto. Son de suma importancia la capacidad para innovar y la habilidad para anticiparse y prepararse para futuros eventos negativos o inesperados.

¿Qué papel debe cumplir la cabeza de la organización?

Definitivamente, los gerentes deben marcar la pauta en el desempeño de la empresa. La gestión empresarial y el liderazgo son cualidades básicas en la cabeza de la organización.

Los verdaderos líderes no sólo son aquellos que tienen la capacidad de inspirar y motivar a los demás, sino también los que con criterio y pensamiento riguroso saben hacer un análisis objetivo.

Esta evolución de cómo hacer negocios ha llevado a que proliferen material de consulta empresarial que ahora se publican como grandes best –sellers.

Hay muchos casos de éxito, que son muy buenos, debo reconocerlo; sin embargo, la gran mayoría que he podido revisar y consultar, carecen de rigor científico y solo resultan ser relatos entretenidos, llenos de inspiración, pero sin

bases sólidas. Saben explicar muy bien el qué, pero no explican lo más importante: el cómo. Eso es lo que me motivó a publicar “El efecto halo”.

¿En qué consiste “El efecto halo”?

Este término fue utilizado por primera vez en 1920 por Edgard Thorndike, un psicólogo conductista norteamericano, para describir las evaluaciones a los miembros del Ejército estadounidense.

Él descubrió que había una deficiencia en las evaluaciones, ya que los clasificaban como buenos o malos. No se tenía en cuenta que los soldados contaban con ciertas habilidades, pero que carecían de otras. Con el tiempo, muchos otros psicólogos cognitivos identificaron los prejuicios que influyen en la manera en que los individuos toman decisiones en momentos de incertidumbre.

¿Y de qué manera se aplica en las empresas esta teoría psicológica?

Así como en la conducta humana, estos prejuicios en el campo empresarial se traducen en espejismos que afectan a la investigación empresarial y económica. El “efecto halo” trata de un conjunto de ilusiones que distorsionan la comprensión del rendimiento en las empresas, lo que hace difícil saber por qué una empresa triunfa y otra fracasa.

“La mayoría (de best-sellers empresariales) carecen de rigor científico y solo resultan ser relatos entretenidos”

Entonces, lo que dice nos tendría que llevar a desconfiar de los resultados de las empresas ¿No todo lo que se dice de las más exitosas empresas es cierto?

Efectivamente. Hay incongruencia en mucho de lo que leemos sobre empresas, tanto en algunas revistas y publicaciones especializadas como en los *best-sellers* que tratan temas de gestión. Incluso, los resultados de las encuestas sobre las empresas más admiradas se encuentran fuertemente influenciados por este “efecto halo”.

¿Qué aconsejaría?

Pues, ser más críticos, escépticos y reflexivos respecto a lo que leemos. En mi experiencia cercana con ejecutivos de diferentes sectores, he observado, que existe una cierta tendencia a abrazar respuestas sencillas, algunas de desatinadas y de una ingenuidad absoluta, en lugar de estimular el debate y el nivel del pensamiento empresarial.

El entrevistado

Nombre: Phil Rosenzweig

Nacionalidad: Suiza

Cargo: Profesor de estrategia en el International Institute for Management Development (IMD), Suiza.

Estudios: Phd. por Wharton School (Universidad de Pensilvania).

Experiencia: Ha sido profesor de la Harvard Business School (1990-1996). Es además asesor de empresas internacionales en temas relacionados a estrategia y organización.

Estado Civil: Casado