



Harvard Business Review
América Latina

Por qué los ejecutivos pragmáticos deben tomar en cuenta la teoría del management

por Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor

Septiembre 2003

Reimpresión R0309D-E

Los ejecutivos a menudo toman importantes decisiones de negocios basándose en poco más que la información publicitaria que aparece en la contratapa de los libros. Pero deberían exigir estándares más altos: a sí mismos y a los expertos.

Por qué los ejecutivos pragmáticos deben tomar en cuenta la teoría del management

por Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor

Imagine que visita a su médico porque no se siente bien. Antes que pueda describirle sus síntomas, el doctor escribe una receta y dice: “Tome dos de estas píldoras tres veces al día y llámeme la semana entrante”.

“Pero no le he dicho qué anda mal”, dice usted. “¿Cómo sabe que esto me ayudará?”

“¿Y por qué no?”, dice el doctor. “le sirvió a mis dos últimos pacientes”.

Ningún médico competente ejercería jamás la medicina de este modo, ni ningún paciente racional lo aceptaría. Sin embargo, los profesores y consultores prescriben rutinariamente este tipo de indicaciones genéricas y los ejecutivos usualmente aceptan esa terapia, creyendo ingenuamente que si una medida particular ayudó a otras empresas a triunfar, también debe ayudar a la suya.

Considere al proveedor de equipos de telecomunicaciones Lucent Technologies. A fines de los 90, las tres divi-

siones operativas de la empresa fueron reorganizadas en 11 “unidades candentes” (*hot companies*). La idea era que cada negocio se gestionara en forma independiente, como si fuera una nueva empresa interna. Los altos ejecutivos proclamaron que este método lanzaría a la empresa al siguiente nivel de crecimiento y rentabilidad, llevando la toma de decisiones a niveles inferiores de la jerarquía y más cercanos al mercado, permitiendo así que ocurriera una innovación más rápida y mejor enfocada. Su creencia estaba muy de moda. La descentralización y la autonomía parecían haber ayudado a otras grandes empresas. Además, todas las nuevas empresas que parecían tener un desempeño tan bueno en ese momento eran pequeñas, autónomas y cercanas a sus mercados. Sin duda lo que era bueno para ellas también lo sería para Lucent.

Pero no fue así. La reorganización pareció hacer a Lucent más lenta y menos flexible en responder a las necesi-

dades de sus clientes. Y en vez de ahorrar costos, agregó todo un estrato nuevo de ellos.

¿Cómo pudo ocurrir esto? ¿Cómo pudo una fórmula que ayudó a otras empresas a volverse más ágiles, rápidas y sensibles haber causado lo opuesto en Lucent?

Ocurrió porque el equipo gerencial del momento y sus asesores actuaron como el médico y el paciente de nuestro ejemplo inicial. El remedio que aplicaron –formar unidades de negocios pequeñas, concentradas en productos y cercanas a los clientes para hacer la empresa más innovadora y flexible– realmente funciona cuando las unidades de negocios venden productos independientes y modulares. Los principales clientes de Lucent manejaban enormes redes telefónicas. No compraban productos de uso simple, sino más bien complicadas soluciones de sistemas cuyos componentes tenían que entrelazarse intrincadamente para que funcionaran en forma correcta y confiable. Esos sistemas son diseñados, vendidos y mantenidos en forma óptima por empleados que no están separados en unidades inconexas que les impiden coordinar sus interacciones independientes. Los ejecutivos de Lucent usaron una teoría inapropiada para sus circunstancias, y los resultados fueron desastrosos.

¿Teoría, dice usted? Los ejecutivos suelen tener una mala opinión de la teoría, porque se relaciona con la palabra “teórico”, que tiene la connotación de “poco práctico”. Pero no debería ser así. Una teoría es una formulación que predice qué medidas conducirán a qué resultados y por qué. Toda medida que tomen los ejecutivos y todo plan que formulen se basa en alguna teoría que retienen inconscientemente y que los hace esperar que las medidas producirán los resultados que prevén. Pero al igual que Monsieur Jourdain en *El Burgués Gentilhombre*, de Molière, que no se daba cuenta de que había estado hablando en prosa toda su vida, la mayoría de los ejecutivos no se percatan de que son ávidos usuarios de teorías.

Las buenas teorías son valiosas al menos en dos formas. Primero, nos ayudan a predecir. Por ejemplo, la gravedad es una teoría. Como declaración de causa y efecto nos permite predecir que si damos un paso al borde de un precipicio caeremos, sin necesidad de que lo hagamos para ver lo que pasa. De hecho, debido a que existen datos confiables sólo respecto al pasado, el uso de teorías racionales de causalidad es el único modo en que los ejecutivos pueden prever el futuro con algún grado de confianza. Segundo, las teorías confiables nos asisten en nuestra interpretación del presente: nos ayudan a entender qué ocurre

Clayton M. Christensen es Robert and Jane Cizik Professor of Business Administration en Harvard Business School. Michael E. Raynor es uno de los directores de Deloitte Research y profesor de la Richard Ivey School of Business en London, Ontario, Canadá. Este artículo desarrolla uno de los temas principales de su próximo libro, The Innovator's Solution (Harvard Business School Press, 2003).

y por qué. Las teorías nos ayudan a separar las señales que indican cambios importantes en el futuro del ruido que no tiene importancia estratégica.

Establecer el papel predominante que desempeña la teoría en la toma de decisiones ejecutivas es el primero de tres objetivos relacionados que esperamos lograr en este artículo. También describiremos cómo se desarrollan las buenas teorías y daremos una idea de cómo puede mejorar una teoría con el tiempo. Finalmente, nos gustaría ayudar a los ejecutivos a desarrollar una percepción, al leer un artículo o un libro, sobre las teorías en las que pueden o no confiar. Sobre todo, nuestra meta es ayudar a los ejecutivos a convertirse en consumidores inteligentes de la teoría de management para que las mejores obras provenientes de las universidades y empresas de consultoría sean aprovechadas y para que las obras menos rigurosas y con menos reflexión no hagan tanto daño.

De dónde proviene la teoría

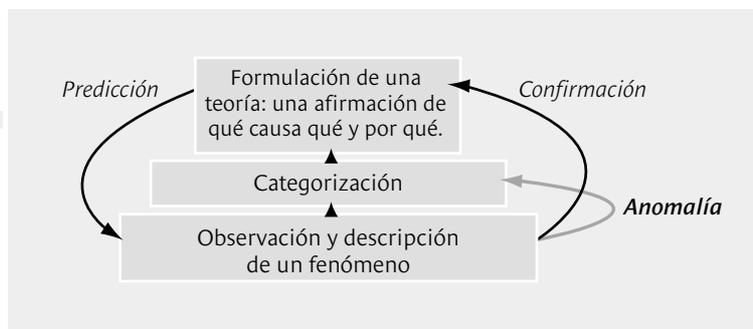
La elaboración de una teoría sólida procede en tres etapas. Se inicia con una descripción de algún fenómeno que deseamos entender. En física, el fenómeno podría ser el comportamiento de partículas con alta energía; en los negocios, podrían ser innovaciones que tienen éxito o fracasan en el mercado. En la ilustración que aparece a la derecha, esta etapa se representa como un fundamento amplio. Eso se debe a que, a menos que el fenómeno se observe y se describa cuidadosamente en toda su amplitud y complejidad, no se puede producir una buena teoría. Sin duda alguna, los investigadores están en camino de producir una mala teoría cuando observan impacientemente unas cuantas empresas exitosas, identifican algunas prácticas o características que éstas parecen tener en común y luego concluyen que han visto lo suficiente para escribir un artículo o un libro respecto a cómo todas las empresas pueden tener éxito. Esos artículos, por ejemplo, podrían sugerir los siguientes argumentos:

- Debido a que la industria de telefonía inalámbrica de Europa tuvo tanto éxito tras organizarse con base en un solo estándar de GSM, la industria estadounidense habría alcanzado antes tasas más altas de uso si también hubiera concordado en un estándar antes de arrancar.
- Si usted adopta este conjunto de mejores prácticas para tratar con los mejores proveedores, su empresa tendrá éxito al igual que las europeas.

Esos estudios son peligrosos precisamente porque nos quieren hacer creer que debido a que cierta medicina ha servido a algunas empresas ayudará a todas. Para aumentar la comprensión más allá de esta etapa, los investigadores deben dar el segundo paso: clasificar los aspectos del fenómeno en categorías. Por ejemplo, los investigadores en medicina clasifican la diabetes entre la que se inicia en la etapa adulta y la que se inicia en la etapa juvenil. Asimismo, los investigadores de management clasifican las estrategias

de diversificación en tipos verticales versus horizontales. Esta clasificación permite a los investigadores organizar fenómenos confusos y complejos en formas que destacan sus diferencias más significativas. Entonces es posible abordar la etapa tres, que es formular una hipótesis de lo que causa el fenómeno y por qué. Y eso es la teoría.

¿Cómo mejoran los investigadores esta teoría preliminar? Tal como lo sugiere la curva descendente del diagrama, el proceso es iterativo. Los investigadores usan su teoría para predecir lo que verán cuando observen otros ejemplos del fenómeno de las diversas categorías que han definido en la segunda etapa. Si la teoría predice con exactitud lo que observan, se puede usar cada vez con más confianza para hacer predicciones en circunstancias similares.¹



Pero en sus observaciones adicionales los investigadores a menudo ven algo que la teoría no puede explicar ni predecir, una anomalía que sugiere que algo más está ocurriendo. Deben entonces regresar a la etapa de categorización y agregar o quitar categorías o, algunas veces, reconsiderarlas totalmente. Los investigadores crean luego una teoría mejorada con base en el nuevo esquema de categorización. Esta nueva teoría sigue explicando las observaciones anteriores y también explica las que habían parecido anómalas. En otras palabras, la teoría ahora puede predecir con más exactitud cómo debería comportarse el fenómeno en una gama más amplia de circunstancias.

Para observar cómo ha mejorado una teoría, veamos cómo ha evolucionado nuestra comprensión del comercio internacional. Por mucho tiempo se pensó que los países con recursos abundantes y baratos tendrían una ventaja competitiva en las industrias en que éstos se usaban como insumos importantes de producción. Por ejemplo, las que tienen mano de obra barata sobresaldrían en productos con un alto contenido laboral. Esta teoría prevaleció hasta que Michael Porter descubrió anomalías que la teoría no podía explicar. Japón, sin mineral de hierro y con poco carbón, se convirtió en un exitoso productor de acero. Italia se convirtió en la principal productora mundial de losa cerámica, aunque sus costos de electricidad eran altos y tenía que importar gran parte de la arcilla.

La teoría de clusters competitivos de Porter surgió de sus esfuerzos por explicar estas anomalías. Él postuló que

los clusters conducen a una intensa competencia, la que lleva a las empresas a optimizar los procesos de investigación y desarrollo (I&D), producción, entrenamiento y logística. Sus ideas no significaban que las nociones anteriores de ventajas basadas en recursos de bajo costo fueran erróneas, sino simplemente que no explicaban de manera suficiente el resultado en todas las situaciones. Así, por ejemplo, la gran industria de pulpa y papel de Canadá se puede explicar en términos de una relativa abundancia de árboles, y el éxito de Bangalore en la programación de computadoras puede explicarse en términos de una mano de obra abundante, educada y de bajo costo. Pero la ventaja competitiva que han logrado ciertas industrias en Japón, Italia y otros lugares sólo se puede explicar en tér-

minos de clusters industriales. La teoría mejorada de Porter sugiere que en un conjunto de circunstancias, donde hay una relativa abundancia de algún recurso que de otro modo es escaso y valioso, un país puede y debe explotar esta ventaja y así prosperar. En otra serie de circunstancias donde no se dispone de esos recursos, los encargados de las políticas públicas pueden estimular el desarrollo de clusters para crear ventajas competitivas basadas en procesos. Los gobiernos de países como Irlanda y Singapur han usado la teoría de Porter para elaborar políticas que han conducido

a la prosperidad precisamente en la forma en que su teoría lo predice.

Ahora examinaremos tres aspectos del proceso de elaboración de teorías: la importancia de explicar lo que causa un resultado, en lugar de sólo describir atributos empíricamente relacionados con ese resultado; el proceso de categorización que permite a los teóricos pasar de una comprensión tentativa a predicciones confiables, y la importancia de estudiar los fracasos para elaborar buenas teorías.

Señalamiento preciso de las causas

En las primeras etapas de elaboración de una teoría, las personas por lo general identifican los atributos más visibles del fenómeno a estudiar que parecen estar correlacionados con un resultado particular y usan esos atributos como base para la categorización. Éste es necesariamente el punto de partida de la creación de teoría, pero rara vez es más que un importante primer paso. Toma tiempo desarrollar categorías que capten una comprensión precisa de lo que causa el resultado.

Considere la historia de los intentos del hombre por volar. Los primeros investigadores observaron fuertes correlaciones entre poder volar y tener alas y plumas. Pero cuando los humanos trataron de seguir las “mejores prácticas” de los voladores más exitosos, atando alas emplumadas a sus brazos, lanzándose desde precipicios y aleteando

con fuerza, no tuvieron éxito porque, pese a lo fuerte de las correlaciones, los aviadores en potencia no habían entendido el mecanismo causal básico del vuelo. Cuando estos investigadores categorizaron el mundo en términos de los atributos visibles más obvios del fenómeno (por ejemplo, alas versus ausencia de alas y plumas versus ausencia de plumas), lo mejor que pudieron hacer fue una declaración de correlación: que la posesión de esos atributos se relaciona con la capacidad de volar.

En esta etapa los investigadores a lo sumo pueden expresar sus hallazgos en términos de grados de incertidumbre: “debido a que un porcentaje tan alto de los seres con alas y plumas puede volar al aletear (aunque los avestruces, los emus, las gallinas y los kiwis no pueden hacerlo), con toda probabilidad podré volar si fabrico alas con plumas adheridas con pegamento, las ato con correas a mis brazos y aleteo con fuerza al lanzarme de este precipicio”. Los que usan la investigación todavía en esta etapa como guía para la acción a menudo se meten en problemas, debido a que confunden la correlación entre atributos y resultados con el mecanismo causal subyacente. Por tanto, hacen lo que creen necesario para tener éxito, pero fracasan.

Un sorprendente número de libros y artículos sobre management confunden igualmente la correlación entre atributos y resultados con la causalidad. Pregúntese, por ejemplo, si alguna vez usted ha visto estudios que:

- Contrasten el éxito de empresas financiadas con capital de riesgo con las financiadas con capital corporativo (implicando que la fuente de financiamiento de capital es una causa de éxito más bien que simplemente un atributo que se puede relacionar con una empresa que resulta exitosa por alguna otra razón actualmente desconocida).

- Impliquen que las empresas lideradas por CEO sencillos y comunes generan retornos para los accionistas que son superiores a los de empresas manejadas por CEO ostentosos (insinuando que ciertos atributos de la personalidad del CEO causan un mejoramiento en el desempeño corporativo).

- Concluyan que 78% de las propietarias de viviendas entre los 25 y los 35 años prefieren este producto sobre aquél (implicando así que los atributos de ser propietaria de una vivienda, edad y género, hacen de algún modo que la gente prefiera un producto específico).

Ninguno de estos estudios articula una teoría de causalidad. Todos expresan una correlación entre los atributos y los resultados, y eso es generalmente lo mejor que se puede hacer cuando no se entiende lo que causa un determinado resultado. En el primer caso, por ejemplo, los estudios han demostrado que 20% de las nuevas empresas financiadas por capitalistas de riesgo tiene éxito; otro 50% termina entre las que están en problemas y el resto fracasa completamente. Otros estudios han demostrado que la tasa de éxito de las empresas nuevas financiadas por capital corporativo es muy inferior. Sin embargo, a partir de esos estudios usted no puede concluir que su empresa

nueva tendrá éxito si se financia con capital de riesgo. Primero debe saber qué hay en el capital de riesgo —el mecanismo— que contribuye al éxito de una empresa nueva.

Por desgracia, en la investigación sobre management muchos académicos y consultores se mantienen intencionalmente en esta etapa basada en correlaciones de elaboración de teorías, con la errónea creencia de que pueden aumentar el poder predictivo de sus “teorías” procesando enormes bases de datos en potentes computadoras y produciendo análisis de regresión que miden las correlaciones de atributos y resultados con grados cada vez más altos de significación estadística. Los ejecutivos que tratan de guiarse por ese tipo de investigación sólo pueden esperar tener suerte: si adquieren los atributos recomendados (que en promedio se relacionan con el éxito), de alguna manera también se verán favorecidos por el éxito.

Por lo general, los avances que llevan de la categorización a una comprensión de la causalidad fundamental no provienen de procesar cada vez más datos, sino de una investigación de campo muy detallada, cuando los investigadores se introducen a las empresas para observar cuidadosamente el funcionamiento de los procesos causales. Considere cómo ha progresado nuestra comprensión de los métodos de producción de Toyota. Inicialmente los observadores se dieron cuenta de que los avances que estaban logrando las empresas japonesas en manufactura superaban a los de sus contrapartes en Estados Unidos. Los primeros esfuerzos de categorización estaban vagamente dirigidos al atributo más obvio: quizás había algo en la cultura japonesa que hacía la diferencia.

Pero cuando los primeros investigadores visitaron las plantas de Toyota en Japón para ver sus métodos de producción (a menudo llamados “manufactura ligera”), observaron atributos más significativos del sistema: inventarios que se mantenían en un mínimo, un sistema de programación de planta impulsado por tarjetas kanban en vez de computadoras, y así. Por desgracia pasaron muy pronto de los atributos a las conclusiones, escribiendo libros que aseguraban a los ejecutivos que, si ellos creaban sistemas de manufactura con estos atributos, lograrían mejoras de costos, calidad y rapidez comparables a los que disfrutaba Toyota. Muchos fabricantes trataron de ajustarse a estos atributos de manufactura ligera y, si bien muchos lograron algunas mejoras, ninguno logró siquiera un resultado cercano a lo que Toyota había hecho.

La investigación de Steven Spear y Kent Bowen avanzó la teoría en este campo sugiriendo causas fundamentales de la capacidad de Toyota para mejorar continuamente la calidad, la rapidez y el costo. Spear trabajó en varias líneas de montaje de Toyota por algún tiempo. Empezó a ver un patrón en el modo en que la gente pensaba al diseñar cualquier proceso, por ejemplo, los procesos para capacitar trabajadores, instalar asientos de automóviles o mantenimiento del equipo. Con base en esta cuidadosa y amplia observación, Spear y Bowen concluyeron que todos los

procesos de Toyota están diseñados de acuerdo con cuatro reglas específicas que crean círculos automáticos de feedback, los cuales señalan el camino hacia la mejora continua. Utilizando este mecanismo, organizaciones tan diversas como hospitales y fundiciones de aluminio han empezado a lograr mejoras en una escala similar a la de Toyota, aunque sus procesos tienen pocos atributos en común con el sistema de Toyota.

Avance hacia la predictibilidad

El vuelo tripulado comenzó a ser posible cuando el estudio de la mecánica de fluidos de Daniel Bernoulli le ayudó a éste a entender el mecanismo que crea la fuerza ascensional. Aun así, entender el mecanismo aún no era suficiente para hacer predecible este tipo de vuelo. Se requería más estudio para identificar las circunstancias en las que ese mecanismo funcionaba o no funcionaba.

Cuando los aviadores usaron el conocimiento logrado por Bernoulli para construir aviones con alas aerodinámicas, algunos todavía se estrellaban. Entonces tuvieron que descubrir qué hubo en esas circunstancias que condujo al fracaso. En esencia, ellos dejaron de preguntar “¿cuáles atributos se relacionan con el éxito?” y se concentraron en la pregunta “¿en qué circunstancias fracasará esta teoría?”. Aprendieron, por ejemplo, que si subían en forma muy empinada, se creaba una sustentación insuficiente. Asimismo, en ciertos tipos de turbulencia, los bolsones de aire con una densidad relativamente baja que se formaban bajo un ala podían causar un súbito descenso. Conforme los aviadores llegaron a reconocer las circunstancias que requerían diferentes tecnologías y técnicas de pilotaje, así como otros factores que hacían demasiado peligrosos los intentos por volar, el vuelo tripulado no sólo llegó a ser posible, sino predecible.

En la investigación del management ocurren avances similares en la predictibilidad cuando los investigadores no sólo identifican el mecanismo causal que vincula las acciones con los resultados, sino que proceden a describir las circunstancias en las que ese mecanismo genera o no éxito. Esto les permite descubrir si los ejecutivos deben ajustar la forma en que dirigen sus empresas en estas distintas circunstancias y cómo deben hacerlo. En otras palabras, las buenas teorías dependen de las circunstancias: no sólo definen qué causa algo y por qué, sino también la forma en que el mecanismo causal producirá diferentes resultados en distintas situaciones.

Por ejemplo, dos pares de investigadores han estado estudiando en forma independiente por qué es tan difícil para las empresas entregar retornos superiores a los accionistas durante un período sostenido. Recientemente publicaron libros basados en una cuidadosa investigación sobre esa pregunta que llegan a conclusiones opuestas. *Profit from the Core* observa que las empresas cuyo desempeño es óptimo y más duradero son, en promedio, las que han buscado cre-

cimiento en áreas cercanas a las destrezas que han desarrollado en sus negocios principales. Este libro recomienda que otros ejecutivos hagan lo mismo. En contraste, *Creative Destruction* concluye que debido a que la mayoría de los negocios atractivos en última instancia pierde su brillo, los ejecutivos deben introducir a sus empresas la dinámica acción del capitalismo emprendedor y estar dispuestos a crear nuevos negocios principales.

Debido a que han yuxtapuesto su trabajo en una forma tan útil, podemos ver que lo que los investigadores han hecho es definir la pregunta esencial que conducirá a la etapa de predictibilidad del ciclo de elaboración de teoría: “¿en qué circunstancias me ayudará el hecho de seguir cerca del negocio principal a mantener retornos superiores, y cuándo será crítico echar a andar las fuerzas de la destrucción creativa?”. Cuando los investigadores han definido el conjunto de diferentes situaciones en las que los ejecutivos podrían hallarse en relación con esta pregunta, y luego enuncian una teoría dependiente de las circunstancias, las personas pueden empezar a seguir sus recomendaciones con una mayor confianza de estar en el rumbo correcto.

Las teorías dependientes de las circunstancias permiten a los ejecutivos entender qué hay en su actual situación que ha permitido el éxito de sus tácticas y estrategias. Además, les ayudan a reconocer cuándo están cambiando importantes circunstancias de su entorno competitivo, de modo que puedan empezar a “pilotear su avión” en forma diferente para mantener su éxito en la nueva circunstancia. Las teorías que han avanzado hasta esta etapa no sólo pueden ayudar a hacer el éxito posible y predecible, sino también sostenible. El trabajo de elaborar teorías cada vez mejores nunca termina. Aunque la teoría de clusters de Porter ha demostrado ser muy valiosa, existe la oportunidad para que un nuevo investigador entre al escenario y descubra por qué los clusters que aparentan ser tan robustos se pueden desintegrar. Eso llevará a una teoría aún más sólida sobre ventajas competitivas internacionales.

La importancia de los fracasos

Observe cuán esencial es para los investigadores después de crear una hipótesis sobre un mecanismo causal, identificar las circunstancias en que las empresas hicieron exactamente lo prescrito, pero fallaron. Por desgracia, muchos investigadores del management están tan centrados en las empresas que tienen éxito que no estudian los fracasos. La obsesión por estudiar las compañías exitosas y sus “mejores prácticas” es una de las principales razones por las que las modas y trivialidades en el management vienen y van con una regularidad tan alarmante, y por la que mucha reflexión sobre esta área que se halla en sus primeras etapas no se sigue desarrollando. Los ejecutivos prueban los consejos que reciben porque suenan bien y los descartan cuando encuentran circunstancias en las que las acciones recomendadas no

generan los resultados predichos. Con suma frecuencia su conclusión es: “Esto no funciona”.

La pregunta “¿cuándo no funciona?” es una llave mágica que permite que afirmaciones de causalidad se expresen en formas dependientes de las circunstancias. Por razones que no entendemos plenamente, muchos investigadores y autores de management temen hacer girar esa llave. En consecuencia, muchas corrientes prometedoras de investigación han caído en desuso y descrédito porque sus proponentes descuidadamente afirmaron que funcionarían en todos los casos, en vez de intentar saber cuándo funcionan, cuándo no y por qué.

En una buena relación doctor-paciente, los médicos pueden analizar y diagnosticar el problema y prescribir una terapia adecuada. En contraste, la relación entre los ejecutivos y los que investigan el management es distante. Cuando los ejecutivos hacen preguntas tales como “¿se aplica esto a mi sector?” o “¿se aplica esto a los servicios al igual que a los productos?”, en realidad están tratando de entender las circunstancias en las que la teoría funciona o no. Muchos de ellos ya se han quemado con teorías mal aplicadas. Para saber inequívocamente en qué circunstancias se encuentran, los ejecutivos también deben saber en cuáles no se encuentran. Por ello acertar en las categorías definidas por las circunstancias es tan importante en el proceso de elaborar una teoría útil.

En nuestros estudios hemos observado que los esquemas de categorización basados en el sector o basados en productos versus servicios casi nunca constituyen un fundamento útil para la teoría confiable, porque las circunstancias que hacen que una teoría fracase o tenga éxito usualmente trascienden los límites del sector. Por ejemplo, *The Innovator's Dilemma* describió cómo el mismo mecanismo que permitió que las empresas recién llegadas trastornaran a las principales empresas establecidas en computadoras y unidades de disco también hizo caer a las principales empresas de excavadoras mecánicas, acero, venta minorista, motocicletas y software de contabilidad. Las circunstancias importantes para esta teoría nada tienen que ver con el sector en el que está una empresa. Más bien, tienen que ver con si una innovación es o no financieramente atractiva para el modelo de negocios de una empresa. El mecanismo —el proceso de asignación de recursos— hace que los líderes establecidos ganen las batallas competitivas cuando una innovación es financieramente atractiva para su modelo de negocios. Y el mismo mecanismo los incapacita cuando son atacados por innovadores disruptivos cuyos productos, modelos de utilidades y clientes no son atractivos para su modelo.

Podemos confiar en una teoría sólo cuando, como ocurre en este ejemplo, su descripción de las medidas que

conducirán al éxito explica cómo variarán éstas conforme cambien las circunstancias. Ésta es una de las principales razones por las que el mundo de los ejecutivos innovadores ha sido bastante aleatorio. La categorización chapucera de los investigadores ha conducido a un tipo de recomendación que se aplica a todos los casos, lo que ha llevado a resultados pobres en muchas circunstancias. No será sino hasta que empecemos a elaborar teorías que los ejecutivos puedan usar en una forma que dependa de las circunstancias cuando empecemos a lograr un éxito predecible en el mundo del management.

Volvamos al ejemplo de Lucent. Ahora la empresa se está recuperando: su participación de mercado en grupos clave de productos se ha estabilizado, los clientes informan de una mayor satisfacción y el precio de las acciones se está recobrando. Irónicamente, gran parte del cambio parece haber sido resultado no sólo de revertir la reorganización de los 90, sino de pasar a una estructura aún más centralizada. El actual equipo de alta gerencia reconoció explícitamente el daño que crearon las iniciativas anteriores de descentralización y, guiado por una teoría apropiada para la complejidad de los productos y mercados de Lucent, ha estado esforzándose por restablecer una estructura eficiente que esté en armonía con las necesidades de los productos y las tecnologías de la empresa.

La moraleja de esta historia es que en los negocios, al igual que en la medicina, no hay una receta única que cure todos los males. Los ejecutivos de Lucent se sintie-

ron presionados a crecer en la década de los 90. Lucent tenía una estructura relativamente centralizada de toma de decisiones y un buen grado de burocracia. Debido a que la mayoría de las empresas de tecnología de crecimiento rápido del momento estaba comparativamente libre de esas estructuras, los ejecutivos concluyeron que Lucent debía imitarlas. Era una creencia que

no sólo era respaldada, sino también propagada por una serie de investigadores de management. Lo que se pasó por alto, con resultados desastrosos, fue que Lucent estaba emulando los atributos de empresas pequeñas y de rápido crecimiento, cuando sus circunstancias eran fundamentalmente diferentes. Los ejecutivos necesitaban una teoría que los guiara a la estructura organizacional óptima para las circunstancias reales en que se encontraba la empresa.

Cómo convertirse en un consumidor discerniente de teorías

Los ejecutivos que tienen resolver un problema quieren ir al grano: ¿qué teoría les ayudará? ¿Cómo pueden distinguir una buena teoría de una mala? Es decir, ¿cuándo está una teoría lo suficientemente bien desarrollada para que

Por desgracia, muchos investigadores del management están tan centrados en las empresas que tienen éxito que no estudian los fracasos.

su esquema de categorización esté realmente basado en vínculos causales entre circunstancias, medidas y resultados y no en coincidencias? A continuación se ofrecen algunas ideas para ayudarlo a decidir cuán apropiada será cualquier teoría o conjunto de recomendaciones para la situación de su empresa.

- Cuando los investigadores recién comienzan a estudiar un problema o asunto de negocio, los artículos que simplemente describen el fenómeno pueden convertirse en una base extremadamente valiosa para los intentos subsiguientes de los investigadores por definir categorías y luego explicar lo que causa que el fenómeno ocurra. Por ejemplo, el trabajo inicial realizado por Ananth Raman y sus colegas sacudió al mundo de los estudios de cadenas de suministro, simplemente demostrando que las empresas que contaban incluso con los sistemas más sofisticados de lectura de códigos de barras tenían registros de inventarios notoriamente inexactos. Estas observaciones los llevaron a la siguiente etapa, en la que clasificaron los tipos de errores que producían los sistemas de lectura y las tiendas donde esos tipos de errores ocurrían con mayor frecuencia. Raman y sus colegas comenzaron a observar cuidadosamente los procesos de inventario para ver exactamente qué tipos de conductas pueden causar estos errores. A partir de esta base puede surgir una teoría que explique qué sistemas funcionan bajo qué circunstancias.

- Cuídese de los trabajos que insisten en la necesidad de un cambio revolucionario de todas las cosas. Ésta es la falacia de pasar directamente de la descripción a la teoría. Si los autores implican que sus hallazgos se aplican a todas las empresas y en todas las situaciones, no les crea. Usualmente las cosas son como son por muy buenas razones. Debemos saber no sólo dónde, cuándo y por qué deben cambiar las cosas, sino también qué debe seguir siendo igual. La mayoría de las veces, los nuevos esquemas de categorización no trastornan el pensamiento establecido. Más bien, aportan nuevas ideas respecto a cómo pensar y actuar de modos dependientes de las circunstancias. Por ejemplo, la obra de Porter sobre competitividad internacional no echó por tierra la teoría de comercio, sino más bien identificó una circunstancia en la que un mecanismo diferente de acción condujo a ventajas competitivas.

- Si los autores clasifican el fenómeno que están describiendo en categorías basadas en sus atributos, simplemente acepte que el estudio representa sólo un paso preliminar hacia una teoría confiable. Lo más que usted puede saber en esta etapa es que existe cierta relación entre las características de las empresas que se están estudiando y los resultados que experimentan. Éstas se pueden describir en términos de una tendencia general (20% de todas las empresas financiadas con capital de riesgo alcanza el éxito; muchas menos empresas financiadas con capital corporativo lo hacen). Pero si se usan para guiar las acciones de su empresa puede meterse en problemas.

- Correlaciones que se disfrazan como causalidad a me-

nudo toman la forma de adjetivos. Sin embargo, una verdadera teoría debe incluir un mecanismo, que es una descripción de cómo funciona algo. Por tanto, una teoría de cómo ayuda el financiamiento al éxito de las empresas nuevas podría sugerir que lo que los capitalistas de riesgo hacen para ayudar a las nuevas empresas a triunfar es distribuir pequeñas cantidades de fondos para muchos experimentos. Eso estimula a las nuevas empresas a abandonar de inmediato las iniciativas fallidas y a probar nuevos métodos. Lo que hacen los capitalistas corporativos, que resulta menos eficaz, es inundar a una empresa nueva con una gran cantidad de dinero al principio, permitiéndole seguir por mucho tiempo una iniciativa que está condenada al fracaso. Luego retiran su respaldo, impidiendo así que la empresa pruebe métodos diferentes para descubrir lo que funcionará. Durante el boom de las empresas puntocom, cuando los capitalistas de riesgo inundaron de dinero a las nuevas empresas, el hecho de que los fondos en sí fueran de riesgo no ayudó a revertir el desastre predecible.

- Recuerde que los hallazgos de un investigador casi nunca pueden considerarse finales. El descubrimiento de una circunstancia en la que una teoría no predijo exactamente un resultado es un triunfo, no un fracaso. El progreso resulta de perfeccionar las teorías para explicar las situaciones en las cuales la teoría falló, de modo que la teoría del management pueda avanzar.

Quando advertir no es suficiente

Al adquirir ideas, no existe una oficina de defensa del consumidor donde los ejecutivos puedan acudir en busca de una evaluación de cuán útil les resultará una determinada teoría. Los editores de revistas de management publican una gama de distintos puntos de vista sobre asuntos importantes, dejándoles la decisión a los lectores de qué teorías deben usar para guiar sus acciones.

Pero en el mercado de ideas, el caveat emptor –la advertencia al lector que se cuide– evita el deber de investigar. Para la mayoría de los ejecutivos, probar una nueva idea para ver si funciona simplemente no es una opción: hay demasiado en juego. Esperamos que una comprensión de lo que constituye una buena teoría ayude a los investigadores a descubrir mejor los mecanismos que causan los resultados que interesan a los ejecutivos. Esperamos que una comprensión más profunda de lo que hace útil la teoría permitirá a los editores escoger qué estudios publicarán y a los ejecutivos seleccionar qué artículos leerán y crearán, con base en algo más que las credenciales o el éxito pasado de los autores. 

[1] Karl Popper afirmó que cuando un investigador llega a la fase en que una teoría predice con exactitud lo que se ha observado, el investigador sólo puede afirmar que la prueba o experimento “no logró refutar” la teoría. Véase *La lógica de la investigación científica* (Tecnos, 1973).