



Libro El efecto halo

Phil Rosenzweig
Free Press, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro cambiará la manera en la que piensan muchas personas sobre la búsqueda de la excelencia gerencial e, indirectamente, sobre el criterio que usan para administrar y (casualmente) invertir. Phil Rosenzweig se enfrenta a los conceptos imperantes sobre las características que promueven el desempeño corporativo. Plantea preguntas reveladoras sobre previos supuestos de investigación. Parece que los galardones previos a las “mejores” compañías estaban sustentados en técnicas de investigación erróneas que hicieron que los autores atribuyeran erróneamente logros a compañías que no los habían obtenido o que no podían sostenerlos. Rosenzweig procesa sus atractivas ideas con claridad y respalda su caso con ejemplos específicos e investigaciones originales. Como resultado, *BooksInShort* compararía este ameno y centrado libro con un fino brandy: agradable, entretenido, memorable, un poco pesado, y lleno de potencial para cambiar su manera de pensar. Muy recomendable.

Ideas fundamentales

- El “Efecto halo” sucede cuando la gente adjudica atributos positivos a una compañía o persona, incluso sin evidencia de que existan en realidad esos rasgos positivos.
- La gente quiere una imagen cohesiva del mundo y por lo tanto ignoran los hechos que no se ajustan a ese marco de referencia.
- Algunos famosos libros de negocios están basados en espejismos sobre el desempeño de las compañías. Los autores fueron víctimas del efecto halo, desbordados con éxitos efímeros y datos superficiales.
- La mayoría de los estudios de negocios, tratan de extrapolar los resultados optimistas de escasas correlaciones.
- El verdadero desempeño emana desde dentro de una compañía y su mercado.
- Tom Peters, co-autor de In Search of Excellence, dice que sus datos eran “inventados”.
- Los precios de las acciones de más de la mitad de las mejores compañías en Built to Last, no sobrepasaron el índice S&P 500, durante los cinco años siguientes a la publicación del libro.
- El desempeño de la compañía es relativo; para evaluarlo es necesario verlo en un contexto competitivo.
- El éxito a largo plazo se compone de una serie de éxitos a corto plazo. Las compañías que se adaptan, tienen mayor oportunidad de lograr el éxito continuo.
- Tenga cuidado con las “historias que se hacen pasar por ciencia”.

Resumen

Los grandes espejismos

Los inversionistas y los gerentes en las empresas, operan bajo una gran variedad de ilusiones. Debido a la tremenda presión que tienen que enfrentar para producir resultados financieros, ansían por tener a la mano historias simples e instructivas sobre importantes directores ejecutivos que convirtieron sus empresas en máquinas perfectas generadoras de ingresos. Existen infinidad de libros escritos por profesores y consultores que cuentan estas fábulas, las cuales son estudiadas por los gerentes como nuevas y fáciles lecciones sobre la replicación del éxito de los iconos de la industria.

“Si queremos responder a la principal pregunta de todas las preguntas de negocios: ¿cómo se alcanza un alto desempeño?, una cosa está clara: tenemos que evitar el Efecto halo”.

Sin embargo, hay falacias presentes. Estas historias de desempeño de las compañías son espejismos. Peor aún, son explicaciones excesivamente simplificadas que los

induce a pensar que un director ejecutivo como héroe o un nuevo plan de negocios, pueda rectificar fácilmente sus problemas. Para contrarrestar estas rampantes fantasías, los gerentes tienen que ser más críticos con respecto a las fuentes de las historias de negocios y más selectos en lo que creen y consideran funcional.

“Mientras más grande sea la reclamación y más grande el titular en la prensa ... mayor será la tentación de ignorar las explicaciones contrarias”.

La prensa de negocios atribuye buenas cualidades – sin la suficiente evidencia – a empresas que están haciendo un buen trabajo, pero de repente se expresan de manera negativa sobre las mismas empresas cuando baja el precio de sus acciones. Por ejemplo Cisco Systems, empresa que alcanzó la cima en el valor de sus acciones cuando su capitalización en el mercado alcanzó los US\$100 mil millones a una velocidad récord. Desde 1995 hasta el 2000, Cisco sumó US\$250 millones diarios en capitalización bursátil. Durante este espectacular crecimiento, los medios alabaron fervientemente al director ejecutivo, John Chambers ... hasta que su estrategia falló. Entonces los medios criticaron a Chambers como un hombre con mentalidad estrecha, que sobrepasó sus límites y buscó una imprudente expansión. ¿Qué explica el cambio repentino de los medios? Es ese halo.

“Espejismo Uno: El efecto halo”

Si tiene usted una impresión general positiva acerca de una compañía, su tendencia será atribuirle características positivas a todo lo que hace, incluso sin evidencia. Por el contrario, si un negocio le parece negativo, es mucho más fácil catalogar todo lo que hace como malo. Este es el efecto halo. Tiene sus orígenes en la psicología, en la teoría de la disonancia cognoscitiva, la cual dice que las personas desean tanto una imagen cohesiva del mundo, que ignoran hechos o impresiones que no se ajusten a sus imágenes preconcebidas. La gente busca conclusiones consistentes, incluso en eventos dispares.

“Queremos que el mundo a nuestro alrededor tenga sentido”.

Cuando un elemento de una compañía parece bueno, entonces la búsqueda de una visión unificada y general del mundo, hace que la gente vea todos los demás elementos como buenos también. Lo mismo sucede con las conclusiones negativas. Por ejemplo, a las personas que les dijeron de manera aleatoria, que su grupo había respondido a las preguntas correctamente, describieron a su grupo como cooperativo y motivado. Aquellos a los que les dijeron que su grupo había respondido de manera incorrecta, dijeron que el grupo no era eficiente y que carecía de ambiciones. La gente asigna “un conjunto de características a los grupos que creen que son eficientes” y menos atributos a los grupos que encuentran débiles.

“Espejismo Dos: Correlación y causalidad”

El efecto halo debilita la mayoría de los esfuerzos por evaluar el desempeño de los líderes, ya que satura equivocadamente a los líderes con atributos que la gente piensa que mejoran el rendimiento. En realidad estas grandes características podrían estar relacionadas o no. ¿Son las características positivas de los líderes la consecuencia de su desempeño, o son la causa? Muchos estudios confunden la correlación con la causalidad o tratan de extrapolar resultados muy positivos de una correlación escasa. Para explicar la causalidad o para aislar el impacto de una sola variable, deberá comparar los datos a lo largo del tiempo. Mientras tanto, para aislar el poder del efecto halo, los analistas tienen que hacer experimentos, usando variables dependientes e independientes para cuantificar el desempeño corporativo. Para esto es necesario tener una excelente fuente de datos del rendimiento financiero y también datos subjetivos sobre el liderazgo, su cultura y tácticas.

“Espejismo Tres: Explicaciones sencillas”

El desempeño deriva de varios factores dentro de una empresa. No es posible medirlo con precisión utilizando un sólo criterio. Sin embargo, muchos estudios y libros han intentado vincular el desempeño a un único y específico movimiento en la administración de RH, en la responsabilidad social corporativa o en el liderazgo. Estos estudios se quedan cortos, pues sólo toman en cuenta una explicación, o no toman en cuenta cómo una variable aislada, tal como el liderazgo, se correlaciona con otras variables importantes como la administración de RH. “Debido a que muchos de estos factores están muy correlacionados, el efecto de cada uno es por lo general menos de lo sugerido”.

“Espejismo Cuatro: Conectar los puntos ganadores”

Cuando los investigadores buscan rasgos o patrones comunes entre las mejores compañías, se están involucrando en este espejismo. Debido a que a los investigadores les atraen las empresas con buenos resultados, en esencia lo que hacen es una pre-selección de sus muestras, por lo tanto es imposible determinar cómo una compañía mal dirigida se puede comparar con la muestra. El *bestseller* que en su momento marcó un hito, *In Search of Excellence* de Tom Peters y Bob Waterman, comete este error y tiene otros defectos de investigación. Este libro, que examina 43 compañías y menciona ocho factores que comparten las empresas exitosas, fue presentado como el resultado de una rigurosa investigación. Sin embargo, en el 2001 Peters dijo que los autores “inventaron” los datos y seleccionaron a las mejores compañías antes de terminar la investigación. Al no considerar compañías de menor nivel, crearon parcialidad en la selección de las muestras. A pesar de sus fallas, *Excellence* tuvo un gran éxito en ventas por tres razones: contaba una historia que la gente quería oír; apareció en el momento en que los fabricantes de autos japoneses estaban ganándole a las compañías norteamericanas y se concentraba en factores sencillos como, los clientes, la planeación y el personal. Sin embargo el libro deja una pregunta sin responder: los factores que los autores identificaron, ¿en realidad “impulsan” el desempeño o son sólo características “basadas en” el desempeño?

“Espejismo Cinco: Investigación rigurosa”

Los métodos de investigación sólidos pueden producir buenos resultados, pero todo depende del uso de las técnicas adecuadas y de los datos de alta calidad. En su popular libro de negocios *Built to Last*, Jerry Porras y Jim Collins usaron métodos de investigación muy estrictos y gran cantidad de información, pero sus resultados estaban gravemente contaminados, pues los autores incluyeron conclusiones determinadas por el efecto halo. La calidad de todos los datos es importante.

“Espejismo Seis: El éxito duradero”

Las compañías “visionarias” en *Built to Last* no duraron mucho como acciones principales. Seis de las mejores 16 empresas entre el año 1991 y el año 2000 no

podieron alcanzar los índices Standard & Poor's 500 durante los cinco años posteriores a la publicación del libro. Muy probablemente, los rasgos que el autor dijo que hacen que una compañía sea excelente, eran derivados de los esfuerzos de estas compañías. Es decir, las tan mencionadas características no generaron un gran desempeño, sino que fueron los resultados de éstos.

“Cuando la gente ... cree que el resultado es bueno, tienden a hacer atribuciones positivas sobre el proceso de decisión y cuando creen que el resultado es malo, tienden a hacer atribuciones negativas”.

Aunque resulte sorprendente que las empresas de *Built to Last* no perduraron como estrellas del mercado bursátil, la realidad es que superar al mercado de manera consistente es un habilidad evasiva. Explicar en retrospectiva qué hizo que estas acciones sobresalieran, es aún más difícil. Una mirada con mayor detalle a todos los datos a lo largo del tiempo, muestra que su desempeño no fue lineal o consistente, sino errático y en declive. Con el paso del tiempo, el desempeño se revierte a la media debido a fuerzas del mercado tales como, la competencia, la imitación y la rotación. No hay ningún plan bien definido que asegure una victoria permanente. El éxito a largo plazo se consigue a través de una serie de éxitos a corto plazo. Es mejor concentrarse en estos.

“Espejismo Siete: Desempeño absoluto”

En una economía competitiva, no es posible ver el desempeño de manera aislada. Compare su compañía con el desempeño de otras en la misma industria, que es donde existe la competencia. Por ejemplo, un importante estudio criticó duramente a Kmart, porque no pudo cumplir varios criterios de desempeño. Desde 1994 hasta el 2004, Kmart mejoró de manera considerable su rotación de inventario, una medida clave para la eficiencia, pero incluso sus mayores ganancias palidecieron al lado de las mejoras de Wal-Mart, un competidor clave. El “desempeño de una compañía es relativo, no absoluto”, por lo tanto para medirlo colóquelo dentro de un contexto competitivo.

“Espejismo Ocho: El lado erróneo de la vara”

En *Good to Great*, Jim Collins escribe que los gerentes que tienen un punto de vista consistente y utilizan un enfoque constante y persistente, a menudo logran más que aquellos que siguen una gran variedad de estrategias. Por el contrario, un extenso estudio descubrió que la gente con visiones del mundo más “flexibles”, que toma en cuenta más información, aporta mejores predicciones que las personas con ideas rígidas. Collins sugirió que las grandes compañías deberían seguir una dirección constante, inquebrantable incluso frente a nuevos desarrollos. La investigación apoya lo contrario: las compañías que se adaptan, tienen mejores resultados. Aunque los negocios exitosos pueden buscar estrategias puntuales, esto no garantiza que dichas estrategias tengan éxito automáticamente.

“Espejismo Nueve: Física organizacional”

Muy pocas cosas en los negocios son ciertas. La precisión de la ciencia no se aplica a los negocios. Las “leyes universales de la naturaleza” no gobiernan los negocios; ninguna fórmula “duplica” la buena administración. Los gerentes no pueden predecir ni reproducir los pasos que hacen que las compañías tengan éxito, sin importar lo bueno que sería contar con resultados garantizados. Esto sólo ocurre con los experimentos científicos.

Grandes expectativas

La popularidad de algunos prominentes libros de negocios como *In Search of Excellence*, *Built to Last* y *Good to Great*, varía según la forma en la que los autores cuentan sus historias, y no por basarse en investigaciones y datos sólidos. Los *bestsellers* cuentan sorprendentes historias acerca de pequeños negocios que se convirtieron en máquinas globales generadoras de dinero.

“Está usted en el Oeste, señor. Cuando la leyenda se convierta en un hecho, ¡imprima la leyenda!” [– *The Man Who Shot Liberty Valance*]

Las escuelas de negocios también buscan explicaciones de cómo algunas compañías se convierten en exitosas empresas. Los universitarios analizan a detalle el desempeño organizacional y realizan estudios de nuevas técnicas. Tratan de descubrir cómo un pequeño aspecto del desarrollo organizacional puede mejorar el rendimiento, a pesar de los estrictos lineamientos experimentales. El desafortunado resultado es la popularización de historias de negocios disfrazadas de ciencia. Las compañías pueden impulsar su desempeño de muchas maneras, sin embargo los gerentes tienen pocos lineamientos científicos confiables. En su lugar, los gerentes deberían enfocarse en establecer estrategias y desarrollar operaciones eficientes.

“La excesiva monotonía en los negocios viene del deseo de aparentar que tenemos todas las respuestas, y de una correspondiente falta de voluntad para reconocer los límites de lo que sabemos”.

No se enrede en el debate de estrategia contra ejecución. En muchos casos un mal desempeño es el resultado de una mala estrategia, no de una mala ejecución. El espejismo más peligroso es que usted puede decidir mejorar su compañía, por lo tanto usted es el culpable si esto no sucede. Los negocios no funcionan así. En realidad, no existe ninguna fórmula que le diga cómo hacer que una empresa alcance el éxito.

“El éxito eterno no es muy posible ni tiende a estar asociado con un alto desempeño, una vez que lo alcanzamos”.

El éxito corporativo es de corto plazo y evasivo. La mayoría de las estrategias son peligrosas. Una iniciativa que hace que una compañía alcance el éxito, puede perjudicar a otra. Una buena decisión no siempre genera un buen resultado. No sea conformista, una iniciativa creativa bien planeada, basada en buenos principios de administración, siempre vence a la inercia. Luche para obtener victorias todos los días. Si necesita un amuleto, intente la “persistencia”.

Sobre el autor

Phil Rosenzweig, Ph.D., es profesor en IMD, el Instituto Internacional de Desarrollo Administrativo en Lausana, Suiza. Tiene un doctorado en filosofía de la Escuela Wharton en la Universidad de Pensilvania e impartió clases en la Facultad de Administración de Empresas de Harvard.

