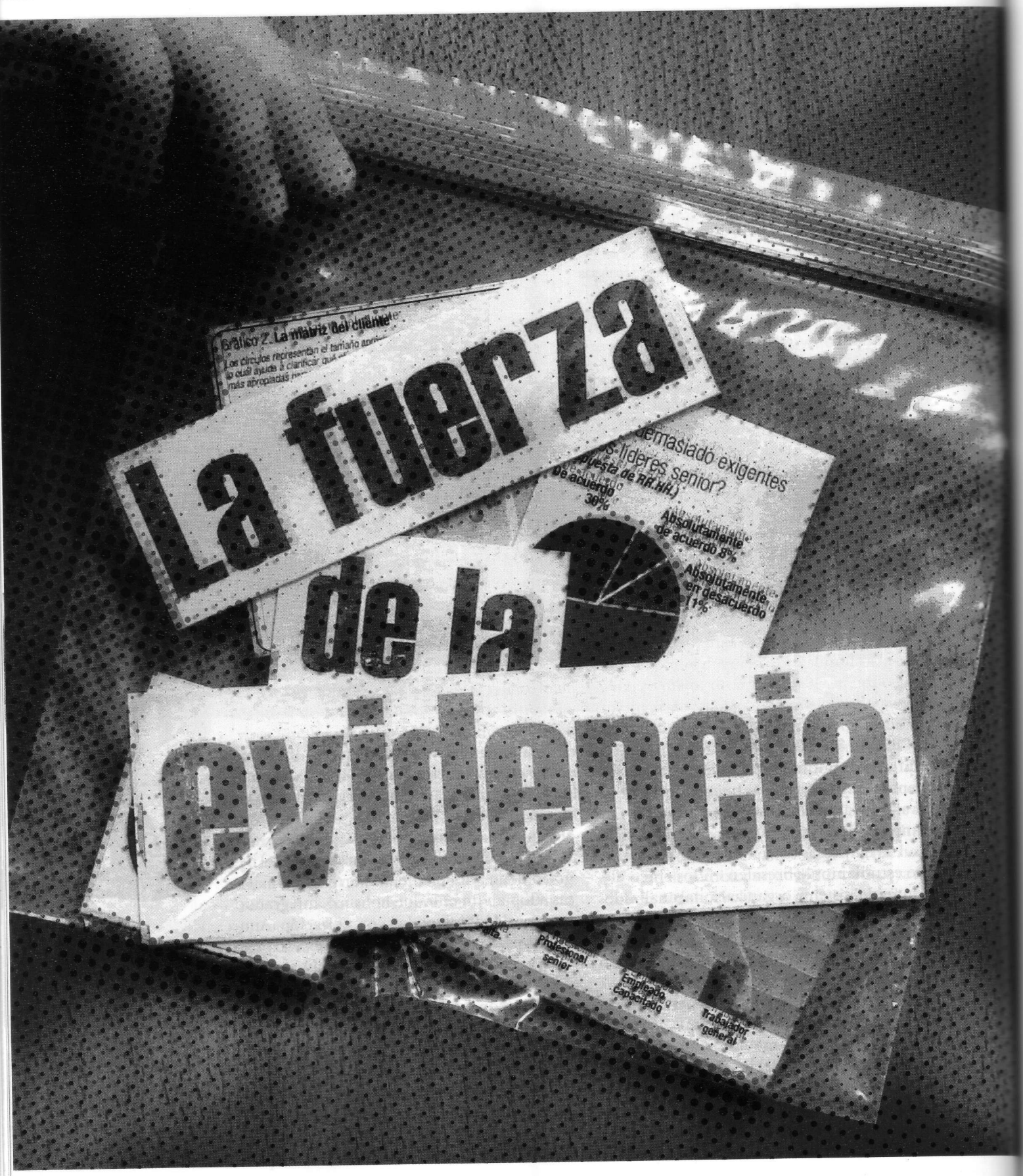


Ilustraciones: APF Suma

En su libro más reciente y en la presente entrevista, Jeffrey Pfeffer cuestiona el proceso de toma de decisiones basado en supuestos no comprobados y sugiere una forma de evitarlo. Entrevista de Tom Peters

La avalancha de información no comprobada que inunda los despachos ejecutivos, y los postulados simplistas y algunas veces contradictorios de cierta literatura de negocios son, para Jeffrey Pfeffer, profesor titular de conducta organizacional en la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford, dos de los principales responsables del creciente desconcierto de los managers a la hora de tomar decisiones.

Coautor, con Robert Sutton, de un libro publicado este año —*Hard Facts, Dangerous Half Truths & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*—, Pfeffer propone, para contrarrestar esta tendencia, una "gestión basada en la evidencia" que tome en cuenta los datos duros más que las historias de éxito. Sostiene, asimismo, que se requiere de los líderes corporativos una actitud más pensante y menos complaciente con las soluciones lineales, ya que en el management, como en la ingeniería o la medicina, también existen proporciones o dosis que no se deben sobrepasar.

En *Hard Facts*, usted y Sutton abogan por una gestión basada en la evidencia. ¿De qué se trata?

La gestión basada en la evidencia es un concepto. Es el compromiso por parte de los líderes de enfrentar los hechos duros y la verdad en sus organizaciones, cosa que, como todos sabemos, no muchos managers hacen. Es decir, el compromiso de tomar decisiones basadas en la mejor información y los mejores datos, en vez de decidir en función de lo que hacen los demás, o de lo que han venido haciendo ellos mismos en sus compañías. Ninguna de estas cosas da lugar a una buena toma de decisiones.

¿Por qué las empresas no hacen lo que deberían?

Por varias razones. Primero, porque sus gerentes y líderes se ven rodeados de proveedores, incluyendo entre ellos a los que venden

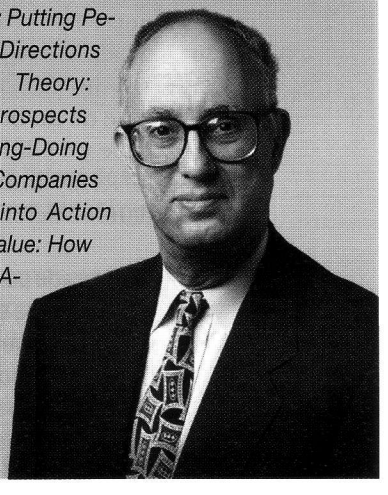
Tom Peters es uno de los más prolíficos pensadores de management y el fundador de la consultora tompeters!company. Entre sus libros más difundidos figuran *En busca de la excelencia* y *Re-Imagina*.

Estudioso de la naturaleza humana

Jeffrey Pfeffer es profesor titular de conducta organizacional en la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford, donde trabaja desde 1979. Su área de especialización es el comportamiento organizacional y la gestión de los recursos humanos.

Sus investigaciones actuales abarcan diversos temas: barreras al uso y la transferencia de conocimiento en la práctica del management; gestión de la gente para alcanzar una ventaja competitiva; poder e influencia en las organizaciones, y liderazgo.

Talentoso disertante, Pfeffer ha dictado seminarios para ejecutivos en 28 países, incluyendo sus clases magistrales en empresas, asociaciones y universidades de los Estados Unidos, en el marco de programas de desarrollo de gestión. Además de *Hard Facts*, ha escrito *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (1993); *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* y *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects* (1997); *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* (1999) y *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, con Charles A. O'Reilly (2000).



"Hay una tendencia en las empresas a creer que, si algo vale la pena, hay que hacerlo siempre y en todas partes, y desarrollar un gran programa formal."

ideas de management y que, a diferencia de los agentes de propaganda médica que pululan en los consultorios, no mencionan las contraindicaciones de sus productos ni la base de evidencia que permite recomendarlos. Segundo problema: todos los años se publican unos 3.500 libros de negocios. Ya se llevan publicados más de 30.000. Además del gran número de revistas, artículos, sitios web y blogs. En consecuencia, los gerentes enfrentan excesiva información, en algunos casos contradictoria, que los desconcierta. Y en tercer lugar, ellos consideran que poseen una experiencia amplia, importante y válida. Pero el problema de aprender de la experiencia es que sólo vemos lo que queremos ver. Como dijera uno de nuestros colegas, "muchos gerentes creen tener 20 años de experiencia, cuando en realidad tienen un año de experiencia repetido 20 veces".

¿No es en el ámbito familiar donde aprendemos a gestionar?

No sé cómo lo aprendemos, pero no creo que lo hagamos prestándoles suficiente atención a los datos y a la ciencia. Después de la publicación de nuestro libro *La brecha entre el saber y el hacer,* muchos gerentes nos dijeron que empezaban a llevar el conocimiento a la práctica. Alguna gente estaba causando mucho daño a las organizaciones sobre la base de un benchmarking superficial: "GE lo hace y a GE le fue bien; entonces, hagámoslo". Hay mucho aprendizaje supersticioso dando vueltas.

Millones de personas van a trabajar todos los días creyendo que son parte de un sistema lógico y racional. Y lo que usted está diciéndoles es: "¿Saben una cosa, muchachos?, todo el sistema se basa en verdades a medias".

En muchos casos creo que es decididamente así. Además, como expresó Peter Drucker, "pensar es un trabajo muy duro, y las modas del management son un maravilloso sustituto del pensamiento". Peter era un hombre muy sabio. Y creo que esto explica buena parte de lo que sucede.

Ustedes proponen realizar muchos experimentos pequeños. Dan ejemplos de empresas de Internet que lo están haciendo sin demasiado esfuerzo, debido a la gran cantidad de indicadores que pueden manejar en forma sistemática. Pero creo que algunas personas rechazan la idea de experimentar, porque no fueron buenos alumnos en ciencias y sienten que el método científico las supera. ¿Comparte esta idea?

Podría ser una de las razones. Pero también pienso que hay una tendencia en las empresas a creer que, si algo vale la pena, hay que hacerlo en todos lados, todo el tiempo, en el marco de un gran programa formal. En cambio, si no estan convencidos de que vaya a funcionar, optan por no hacerlo nunca en ninguna parte. Es por eso que vemos en muchas empresas un debate interminable para decidir si hay que hacer A, B o C, cuando lo mejor sería probar con A, B y C en diferentes lugares y momentos, y observar cuál funciona mejor.

Si la medicina se practicara como el management, en vez de hacer una serie de ensayos con un medicamento se generarían debates eternos sobre su utilidad. Cuando se diseña un avión se parte de la teoría y de la evidencia vinculada con la física y la ingeniería, pero además se diseñan y construyen prototipos, tanto físicos como virtuales, a los que se somete a una serie de pruebas. De la misma manera se diseñan hoy los edificios. Los prototipos hicieron famosa a IDEO en el mundo del desarrollo de productos, más allá del talento de la empresa para incorporar el concepto a la gestión. No es tan difícil ensayar cosas diferentes y comprobar cuál de ellas funciona mejor.

Sobre el final del libro se sugiere pensar en la organización como si fuera un prototipo continuo. ¿Qué significa?

Significa no dar nada por concluido, nunca. Y significa también que uno debería estar siempre interesado en la mejora continua, como Toyota, y probar permanentemente cosas. Usted mencionó muchas veces la necesidad de no darnos nunca por satisfechos.

Estar dispuestos a aprender probando distintas cosas, en vez de hacer del cambio organizacional un acontecimiento inusual, comparable a un terremoto por sus enormes y horrendas consecuencias.

Me parece que esto equivale a lo que muchas personas hacen con su régimen de autoayuda: ensayar cosas diferentes que supuestamente le mejorarán la vida.

Es verdad. Y es consistente con la rutina de la práctica médica de actuar en base a la mejor información disponible. Pero uno también debe suponer que esta información que hoy tal vez sea la mejor, seguramente no lo será mañana. Por lo tanto, hace lo mejor que puede en cada momento y se mantiene abierto al aprendizaje.

Algo que notamos es que las empresas y sus líderes se muestran, por lo general, a la defensiva. No están dispuestos a admitir que tienen problemas. Si a usted le cuesta reconocer que algo anda mal o no es perfecto, no creo que pueda intentar permanentemente que las cosas le salgan mejor.

¡Dios nos ampare si nunca cometemos un error ni admitimos una equivocación!

Lo que usted señala es muy importante. La gente comete errores todo el tiempo; la única forma de no cometerlos es no hacer nada. Entonces, la pregunta que tenemos que hacerle a una persona no es si se equivoca, cosa obvia, sino cuánto va a tardar en reconocer sus errores y aprender de ellos. Para hacerlo, debe admitir que es falible, y retrotraerse al principio básico establecido tiempo atrás por W. Edwards Deming: erradicar el miedo de la organización. La gente no reconoce sus errores porque teme que esto pueda afectar su carrera.

En el libro también señalan que, para conocer rápidamente la dinámica de una organización, es imprescindible observar lo que sucede cuando la gente fracasa.

Exacto. Vuelvo a mencionar a IDEO. Su presidente y fundador, David Kelley, tiene este concepto rector: "Queremos que nuestra gente falle desde el comienzo y lo haga con frecuencia". ¿Por qué? Porque peor sería fallar una sola vez, fallar al final o experimentar un gran fracaso. Esto equivaldría a enterarnos de que el avión en el que viajamos no fue diseñado para atravesar una zona de turbulencias. Recuerdo que hace algunos años el presidente ejecutivo de Genentech, una excelente compañía, dijo: "No estamos teniendo los fracasos necesarios". Luego explicó: "Cuando uno trabaja con biotecnología de vanguardia y todos sus proyectos funcionan, debe saber que no está empujando las fronteras del conocimiento". La única forma de aprender es "forzando el sistema", algo que vimos en el movimiento de la calidad y que Toyota hace muy bien. Si cuando usted iba a la escuela sacaba siempre 10, o era un genio o no se esforzaba por aprender.

O bien los exámenes eran muy fáciles.

Sí, demasiado fáciles. Dicho sea de paso, esto es puro sentido común; cualidad que, como usted sabe, no es para nada común.

"Peor sería experimentar un único y gran fracaso. Equivaldría a enterarnos de que el avión en el que viajamos no fue diseñado para atravesar turbulencias."

Usted parece cuestionar *The War for Talent*, de Ed Michaels. ¿Es verdad que las mejores organizaciones cuentan con la mejor gente?

Una de las cosas que intentamos con el libro es que, cuando alguien escuche frases como "las mejores organizaciones cuentan con la mejor gente", desenmascare las suposiciones implícitas. Esa frase encierra una serie de supuestos. Primero, que es posible identificar a la mejor gente. *The War for Talent*

Estar dispuestos a aprender probando distintas cosas, en vez de hacer del cambio organizacional un acontecimiento inusual, comparable a un terremoto por sus enormes y horrendas consecuencias.

Me parece que esto equivale a lo que muchas personas hacen con su régimen de autoayuda: ensayar cosas diferentes que supuestamente le mejorarán la vida.

Es verdad. Y es consistente con la rutina de la práctica médica de actuar en base a la mejor información disponible. Pero uno también debe suponer que esta información, que hoy tal vez sea la mejor, seguramente no lo será mañana. Por lo tanto, hace lo mejor que puede en cada momento y se mantiene abierto al aprendizaje.

Algo que notamos es que las empresas y sus líderes se muestran, por lo general, a la defensiva. No están dispuestos a admitir que tienen problemas. Si a usted le cuesta reconocer que algo anda mal o no es perfecto, no creo que pueda intentar permanentemente que las cosas le salgan mejor.

¡Dios nos ampare si nunca cometemos un error ni admitimos una equivocación!

Lo que usted señala es muy importante. La gente comete errores todo el tiempo; la única forma de no cometerlos es no hacer nada. Entonces, la pregunta que tenemos que hacerle a una persona no es si se equivoca, cosa obvia, sino cuánto va a tardar en reconocer sus errores y aprender de ellos. Para hacerlo, debe admitir que es falible, y retrotraerse al principio básico establecido tiempo atrás por W. Edwards Deming: erradicar el miedo de la organización. La gente no reconoce sus errores porque teme que esto pueda afectar su carrera.

En el libro también señalan que, para conocer rápidamente la dinámica de una organización, es imprescindible observar lo que sucede cuando la gente fracasa.

Exacto. Vuelvo a mencionar a IDEO. Su presidente y fundador, David Kelley, tiene este concepto rector: "Queremos que nuestra gente falle desde el comienzo y lo haga con frecuencia". ¿Por qué? Porque peor sería fallar una sola vez, fallar al final o experimentar un gran fracaso. Esto equivaldría a enterarnos de que el avión en el que viajamos no fue diseñado para atravesar una zona de turbulencias. Recuerdo que hace algunos años el presidente ejecutivo de Genentech, una excelente compañía, dijo: "No estamos teniendo los fracasos necesarios". Luego explicó: "Cuando uno trabaja con biotecnología de vanguardia y todos sus proyectos funcionan, debe saber que no está empujando las fronteras del conocimiento". La única forma de aprender es "forzando el sistema", algo que vimos en el movimiento de la calidad y que Toyota hace muy bien. Si cuando usted iba a la escuela sacaba siempre 10, o era un genio o no se esforzaba por aprender.

O bien los exámenes eran muy fáciles.

Sí, demasiado fáciles. Dicho sea de paso, esto es puro sentido común; cualidad que, como usted sabe, no es para nada común.

"Peor sería experimentar un único y gran fracaso. Equivaldría a enterarnos de que el avión en el que viajamos no fue diseñado para atravesar turbulencias."

Usted parece cuestionar *The War for Talent*, de Ed Michaels. ¿Es verdad que las mejores organizaciones cuentan con la mejor gente?

Una de las cosas que intentamos con el libro es que, cuando alguien escuche frases como "las mejores organizaciones cuentan con la mejor gente", desenmascare las suposiciones implícitas. Esa frase encierra una serie de supuestos. Primero, que es posible identificar a la mejor gente. *The War for Talent*

habla de un sistema de calificación A, B y C. Sin embargo, si observamos lo que pasa en los deportes, por ejemplo, vemos que en muchos equipos hay verdaderas estrellas que se desarrollaron solas, porque nadie las supo detectar. Por lo tanto, esta idea de que puedo ir a una organización y separar inequívocamente a los A de los B y a ambos de los C es un tanto estúpida. El segundo problema es que se comprobó, a través de abundante investigación, incluida la de Carol Dweck, una excelente psicóloga social que está ahora en Stanford, que si estamos convencidos de que el talento es algo fijo y estático, lo convertiremos en algo fijo y estático; pero, si creemos que cualquiera puede mejorar, la mejora se torna posible. Es la profecía autocumplida. Por lo tanto, si considero que usted es sólo un C, no invertiré en capacitarlo; usted se dará por vencido y es probable que descienda a D. Si, en cambio, digo que usted necesita mayor entrenamiento en una determinada actividad y le sugiero que se capacite, el resultado será otro. Los estudios sobre los genios revelan que se diferencian no por ser mejores, si bien son un poco mejores, sino porque lo intentan más; patean más al arco, por decirlo así. Si usted emplea un sistema que clasifica rígidamente a las personas, la gente renuncia al esfuerzo. Está probado que la peor manera de hacer que los chicos aprendan es ponerlos en sistemas forzados de calificaciones; aprenden mucho mejor sin notas.

"Kelleher bebe mucho bourbon Wild Turkey. Si el jefe ejecutivo de su compañía bebiera mucho bourbon, ¿su empresa sería tan exitosa como Southwest?"

Entonces, ¿qué opina del ranking forzado que hizo famoso a Jack Welch, caracterizado por clasificar a los empleados en tres niveles: el 20 por ciento mejor, el 70 por ciento intermedio y el 10 por ciento peor, y que implica despedir automáticamente a los del último grupo?

No soy precisamente un fanático de la idea. Y, dicho sea de paso, no encontré investigación sistemática, documentada o empírica que la avale. Una de las respuestas de Welch, cuando se le cuestionó su ranking, fue la siguiente: "Es exactamente igual a lo que ocurre en la escuela". Por supuesto que lo es. Pero prácticamente toda la investigación sobre aprendizaje escolar muestra que la curva forzada de calificaciones es el peor camino posible para que alguien aprenda o mejore.

A pesar de ello, esos sistemas siguen vigentes.

Así es. Debido a un benchmarking superficial: "GE lo hizo y es exitosa; hagámoslo". Es un razonamiento pésimo. Siempre digo que Southwest Airlines es, sin duda, la aerolínea más exitosa en la historia de los Estados Unidos, y que Herb Kelleher ha sido un extraordinario presidente ejecutivo. Kelleher bebe mucho bourbon Wild Turkey, habla siempre de lo que le gusta esa bebida y dice que el hombre que la inventó es uno de sus dioses. Si el jefe ejecutivo de su compañía bebiera mucho bourbon, ¿su empresa sería tan exitosa como Southwest?

¿Cree en la vigencia de alguno de los libros de management aparecidos en las dos últimas décadas?

Sí, creo en muchos de ellos; al menos, en algunos elementos de ellos, o en parte de su sabiduría. No me cabe duda de que la idea que plantean *Good to Great* (publicado en español como *Empresas que sobresalen*), de Jim Collins, y *Searching for a Corporate Savoir*, de Rakesh Khurana, de que los mejores líderes son menos egomaníacos y que la búsqueda de un salvador ha complicado a muchas empresas, es correcta. Creo, también, que casi todo lo que escribió Deming es correcto, y en particular su idea de erradicar el miedo de la organización. Si usted lee a Deming, verá que se nos lleva a redescubrir las mismas cosas una y otra vez, lo cual es muy deprimente. Deming habla mucho de los problemas que plantea el ranking forzado y sostiene que no hay que culpar a los individuos por los problemas del sistema. Si el sistema es lo que falla, de nada sirve castigar o recompensar a las personas. Son los dos ejemplos que me vienen a la mente, pero hay muchos más. También creo en lo que usted dice sobre la necesidad de innovación, de sacar a la organización del "freezer" e impulsarla a experimentar un poco más.

Sin embargo, considera que "innovar o morir" es una verdad a medias...

Así es. Hay abundante investigación que muestra que si usted innova probablemente también muera. La innovación es riesgo, y tambien el cambio es riesgo, por supuesto. Creo que hay que ser muy analíticos a la hora de encarar iniciativas de cambio organizacional, y conocer los riesgos. Algunos de los medicamentos contra el cáncer y los tratamientos radiantes son veneno. El hecho de que una dosis moderada dé buen resultado, ¿significa, acaso, que con una dosis mayor se obtendría un resultado mejor? Creo que en nuestro pensamiento de management hemos perdido de vista que hay relaciones curvilíneas, y que existe una cantidad óptima de innovación, de descentralización, o de incentivos individuales. En vez de pensar que tal vez un poco sea bueno y más sea peor, muchas empresas tienden a creer que lo único que se necesita es aumentar la cantidad. Volvamos a la medicina: cualquier medicamento tomado en exceso puede matar a una persona, incluso la aspirina. Para construir un puente, necesitamos refuerzos estructurales que lo sostengan, pero a nadie se le ocurriría exagerar la proporción de acero. En todos los campos, excepto en el del management, rige el concepto de dosis y de proporciones.

De algún modo, usted habla de entender la naturaleza humana, al individuo y su talento.

Sí. La otra cosa que estamos tratando de decir en el libro es que hay que ser más analíticos, reflexionar más sobre los supuestos que manejamos, en vez de utilizar modelos lineales del tipo de "más es mejor". En las escuelas tenemos rankings forzados, y también en los lugares de trabajo. En consecuencia, la gente no tiene una actitud muy pensante. Sinceramente, no me preocupan demasiado las empresas que hacen las cosas mal y quedan fuera del negocio; es su problema. Pero hay gente inocente que sale lastimada.

Acabo de leer *The Disposable American: Layoffs and Their Consequences*, de Louis Uchitelle. El título es bien explícito (traducción al español: El norteamericano descartable: los despidos y sus consecuencias), y hace hincapié en el impacto de este tema en la sociedad.

Sí, es un contraste realmente interesante. Debemos entender que ahora competimos con muchos otros lugares, países y culturas, algunas de las cuales no son tan "acientíficas" o "no científicas" como la nuestra. En esos lugares tratan de tener una actitud más pensante respecto de lo que hacen y cómo lo hacen. Por lo tanto, si nuestras organizaciones no se esfuerzan un poco más y no son más cuidadosas con sus prácticas, así como también más estratégicas y sistemáticas, puede darle el nombre que quiera, pero creo que vamos a tener serios problemas.

"Debemos entender que ahora competimos con muchas otras culturas, algunas de las cuales no son tan 'acientíficas' o 'no científicas' como la nuestra."

Me encanta leer las notas de pie de página de los libros, porque creo que dicen más sobre sus autores que el texto central. En el suyo hay una nota en la que se mencionan los problemas que tuvieron usted y Sutton, su coautor, por reírse demasiado en los pasillos de la Universidad de Stanford.

Era en la Escuela de Negocios de Stanford, no en la Universidad. Tengo un colega que es profesor de finanzas y da clases en el aula que está frente a la mía. Es un ser humano encantador, maravilloso, pero cree que somos demasiado ruidosos. Le sugerí a este profesor que, dado que le resultábamos muy ruidosos, lo más conveniente para él sería mudarse a un aula que estuviera lejos del pasillo.

¿Y qué sucedió?

Sigue estando allí enfrente.

© Gestión/Tom Peters