

¿Y QUE TIENE DE MALO LA TEORIA?

Una reflexión sobre la práctica.

por Jesús Lechuga Almaraz

Nada hay más práctico que una buena teoría.

Kurt Lewin, (1890-1947). Modelo de procesos de cambio en sistemas humanos. <http://www.solonline.org/res/wp/10006.html#one>

La teoría está “out”; la práctica está “in”. La escena se repite frecuentemente:

El director general o algún directivo de su equipo, ante la presentación de un posible proyecto a ser aplicado en la empresa:

“No me gusta el proyecto, se me hace muy teórico; no va a funcionar en la práctica, en la vida real”.

Otra escena: dos directivos refiriéndose a un compañero: “no va a funcionar en el equipo, es muy teórico”.

Otra más: un director general a un buscador de talentos, refiriéndose al perfil de director que quiere que le localicen: “necesita ser eminentemente pragmático, nada de teorías ni planes sofisticados; enfocado a lo práctico, a resultados y ya”.

Nada puede ser más prohibitivo en el mundo empresarial que proponer algún modelo teórico que ilustre la intervención en una organización.

Tan “mala fama” ha tomado lo teórico que una de las peticiones más usuales de parte de nuestros clientes es: “...pero presenta algo práctico, algo ni teórico ni académico y totalmente acorde a la realidad”. Y máxime si hablamos de un proyecto que maneje algún programa de activos intangibles.

Nuestros clientes, como todos los clientes del mundo, están en todo su derecho de solicitar servicios en tal o cual forma y lejos estamos de coartar dicha libertad. Lo que nos llama la atención es la aversión que, al menos en el mundo empresarial, hay hacia todo lo teórico y/o académico.

Ante lo explicado las preguntas saltan: ¿qué tiene de malo la teoría?, ¿en qué parte del camino la teoría y la práctica no solo se separaron sino que hasta posiciones antagónicas tomaron? ¿Hemos tergiversado a tal grado el concepto “teoría” que ahora en el mundo empresarial significa “malo, inútil, inservible, irreal”?

Item más: por extensión, ¿también lo académico es inservible e inútil?

La evolución de la administración, desde sus rústicos inicios con los estudios de Frederick W. Taylor (*The Principles of Scientific Management*, 1911) hasta los trabajos de Robert S. Kaplan y David P. Norton (*Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. HBSP, 2004) se ha fundamentado en teorías. No hay nombre famoso en cualquiera de los terrenos de la administración que no esté ligado a algún concepto teórico.

Leamos a los gurús: Porter, Senge, Peters, Covey, Bennis, Kaplan, Norton, Argyris, Weathley, Forrester y, (by all means), Drucker. En sus disertaciones encontraremos que explican, primero, los fundamentos conceptuales y luego la aplicación práctica. Ex-



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

PARA MAYOR INFORMACION
www.paradigmshift.com.mx

ponen la teoría y luego entran a la práctica o derivan de un modelo teórico un método de aplicación. De lo más natural.

Leamos también sus entrevistas. Se les plantean cuestionamientos de actualidad y lo primero que hacen para responderlos es hilar congruentemente aspectos conceptuales (o sea, teóricos) que explican esa pragmática realidad.

En el mundo científico, teoría-praxis son caras de una misma moneda; son diferentes pero complementarias y una no puede darse sin la otra. En la ciencia administrativa, (¿por que es ciencia, verdad?), no debe de ser diferente.

Sin embargo, la terca realidad se impone. En el mundo empresarial lo “teórico” no es aceptado. Es terreno de los “académicos”, del “salón de clases”, que no tienen nada que hacer en el “cruel y pragmático mundo real empresarial”.

He desarrollado algunas explicaciones que posiblemente indiquen las causas de esta actitud. Hago la aclaración que no tienen más fundamento científico que mi intuición por lo que las enuncio como ejercicio....académico, por supuesto.

La explicación de la “No-Actualización”

¿Sabían que el porcentaje de población de 8 a 14 años de edad que sabe leer y escribir en México saltó de 66 % en 1960 a 95.3 % en 2000?, ¿qué la población con al menos un grado aprobado de licenciatura o equivalente más los que tienen algún año aprobado de posgrado pasaron de 1% en 1960 a 11% en 2000?, ¿qué el porcentaje de la población de 24 años y más con algún grado aprobado en estudios superiores pasó de 9.2% en 1990 a 12% en 2000? (Datos del INEGI). <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/mediano/med.asp?t=medu09&c=3277>

A mí me sorprendieron los datos desde dos puntos de vista: uno, por la magnitud de los saltos de 1960 a 2000; dos, por lo pequeño de los porcentajes, en lo que respecta a estudios superiores.

Preguntas para reflexionar: ¿no será que nuestros dueños, directores generales y ejecutivos se ven absorbidos por la presión de los ingresos, resultados, entorno, competencia, falta de mano de obra calificada, falta de recursos monetarios o tecnológicos y en el fragor de la batalla, en el día-a-día que es tan duro, soslayan la necesidad que hay de actualizarse en forma permanente, de estudiar, de aprender nuevos modelos?, ¿no será que a pesar de que somos un pueblo alfabetizado, (según cifras oficiales), no tenemos la costumbre de leer por nuestra propia iniciativa artículos profundos, libros completos, estudios e investigaciones de campo, etc., que nos hagan reflexionar sobre la forma en como estamos laborando o la forma en como estamos gestionando nuestra organización?

De ahí que al enfrentarnos a “modelos teóricos o académicos” que necesitan ser analizados y leídos con sumo cuidado para ratificar o rectificar si pueden ser llevados a la práctica preferimos buscar “la solución pragmática y rápida”, la que implica leer solo un resumen de tres líneas y manos a la obra.

La explicación de la “Resistencia”

Los profesores, los programas de carreras administrativas, los directores de las instituciones de educación superior, los responsables de los programas extraescolares, (diplomados, seminarios, cursos, etc.), los asesores y consultores, internos y externos, somos responsables ante nuestros usuarios y clientes de estar totalmente actualizados; es un imperativo por el rol que jugamos dentro del ámbito empresarial. Debe de



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

ser nuestra principal competencia.

Los que somos especialistas (en RR.HH., mercadotecnia, finanzas, estrategia, logística, sistemas, etc.) tenemos la obligación moral de estudiar, leer, analizar, innovar, crear conocimiento y hacerlo productivo en la organización de nuestro cliente, en forma continua.

Pregunta para la reflexión: ¿realmente lo estamos haciendo?, ¿no estaremos viviendo en nuestra “zona de confort” de procesos y sistemas plenamente conocidos y comprobados y por lo tanto, rutinarios, lo que nos permite seguir inmersos en el día-a-día?

Kurt Lewin, que encabeza esta columna, dijo otra gran verdad: “cuando lo único que se tiene es un martillo, a todo problema le vemos cara de clavo”.

Esta resistencia a salir de nuestra “zona de confort” puede ser otra de las causas de rechazo hacia cualquier otro modelo teórico-académico que nos quiebre paradigmas y nos consuma mucho tiempo.

La explicación de los “Eventos Mágicos “

Mi colega Quintal expone, en esta misma arena, una columna intitulada: “La desesperación por resultados”. La tesis de nuestro colega es que las empresas suelen dar más atención, primero al desempeño del negocio y después al individual, debido a que no en todas las empresas opera una verdadera cultura de equipos de trabajo.

Por mi parte agregó: no en todas las empresas opera una verdadera cultura de la gestión por procesos. En su lugar existe la gestión por “eventos mágicos”. Me explico.

En la gran mayoría de las organizaciones los resultados “son para ayer”, (Quintal dixit... y coincidido con él): “tú sabrás como le haces pero me consigues el resultado”, “la gente está desmotivada, motivámelos con un ‘curso’, “Hay que cambiarle la actitud a la gente para el lunes”.

Si algo hay difícil de modificar son los modelos mentales mediante los cuales funcionamos y por lo tanto todo cambio de cultura organizacional, de actitudes, de capital humano, implica procesos, que no simples eventos.

Los humanos somos muy humanos y por lo tanto nuestra naturaleza es difícil de cambiar; de ahí el famoso concepto de resistencia al cambio. Por lo tanto todo programa que se enfoque a tal fin tendrá que fundamentarse en un modelo que implique sistemas y subsistemas, procesos, interrelaciones, consecuencias y sobre todo, tiempo.

Esta situación es difícil e implica una verdadera inversión en recursos tangibles e intangibles lo que causa un natural rechazo en la organización, presionada por la necesidad de respuestas veloces al entorno y la competencia. En efecto, son más fáciles de implementar los “eventos mágicos” pero estos proporcionan soluciones rápidas que no van a la raíz ni a lo fundamental.

Esa es mi percepción; esas mis opiniones. Hay más explicaciones, estoy seguro. Ustedes han de tener las suyas e incluso pueden estar en desacuerdo con estas. Bienvenida sea la crítica.

Por lo pronto, espero que esta reflexión les sea útil.....en la práctica, claro está.

Jesús Lechuga es miembro de la Firma

Paradigm Shift es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACION
www.paradigmshift.com.mx