

Con motivo de este número especial de la Revista, el autor explica en su artículo qué es un doctorado en dirección de empresas, aclara el significado de investigar en esa área y presenta una serie de reflexiones sobre cómo la formación doctoral de los profesores marca una diferencia para una escuela de negocios. Edelman resume, a modo de ejemplo, la investigación doctoral llevada adelante por algunos profesores del IEEM.

M'hijo el doctor... en dirección de empresas

¿Cómo sabe lo que sabe un profesor de escuela de negocios?

■ Por Adrián Edelman

UNA DE LAS PREGUNTAS MÁS FRECUENTES que me han hecho en los últimos tres años ha sido: «¿Y qué es eso de un doctorado?». La respuesta que típicamente he ofrecido ha sido, «es un programa a través del cual se adquieren unas habilidades y un cierto entrenamiento para investigar –en mi caso– en el campo de la administración de empresas». Pero, evidentemente, la respuesta no ha sido suficientemente buena porque a ésta le siguen inmediatamente preguntas más difíciles: «¿Y qué significa investigar en dirección de empresas?» o «¿Para qué sirve hacerlo?».

Por alguna razón, mientras el significado de un doctorado en dirección de empresas resulta claro para quienes han obtenido esta calificación -o están en camino de obtenerla-, permanece como una incógnita para los no iniciados, incluso para aquellos que supuestamente son los usuarios del conocimiento adquirido o generado por el novel graduado, lo cual resulta particularmente irónico.

Adrián Edelman. PhD candidate in Management, Cranfield School of Management, Inglaterra; Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Ingeniero Industrial, Universidad de la República; Profesor del Área de Operaciones y Tecnología, IEEM.

Por ejemplo, como pacientes, todos entendemos el significado de un «doctor» en medicina o, como clientes en apuros, el de un «doctor» en leyes; sin embargo, como empresarios, gerentes y organizadores no entendemos el significado de un «doctor» en dirección de empresas.

Dirección de empresas como disciplina

Una de las razones que explican este desentendimiento se encuentra en el propio carácter de la dirección de empresas como ciencia o arte. La dirección de empresas como disciplina académica, es una ciencia social. Repasemos brevemente cuáles son las diferencias con las ciencias «duras» o «científicas»². En cualquiera de las disciplinas científicas, los profesionales practicantes de la ciencia (arquitectos, ingenieros, médicos, químicos) tienden a aprender todos los aspectos técnicos, desde los más fundamentales hasta los más refinados, de manos de los expertos. En general, ninguno de estos profesionales se lanza a ejercer y deja el aprendizaje para el camino (lo cual no significa decir que no haya aprendizaje en el camino). Y la razón no es simplemente un requerimiento formal por parte de ciertas autoridades; ese aprendizaje inicial resulta casi siempre imprescindible para practicar esa disciplina. En cambio, en el campo de la dirección de empresas, los profesionales practicantes (empresarios, gerentes, directores, jefes) pueden perfectamente ejercer su «profesión» sin la necesidad absoluta de aprender de los expertos; consultar a los expertos podría ayudar, pero no es imprescindible. En las disciplinas sociales en general parece ocurrir lo mismo: como individuos podemos practicar nuestra «profesión» -vivir nuestra vida- sin necesidad de recurrir a los expertos para aprender. Por ejemplo, la mayoría de las personas aprende a relacionarse con otras personas sin la necesidad de psicólogos, o a alimentarse sin la necesidad de recurrir a nutricionistas.

Objetivos de este artículo

Los objetivos de este artículo son: a) explicar qué es un doctorado en dirección de empresas, b) acla-

rar el significado de investigar en el campo de la dirección de empresas, y c) presentar una serie de reflexiones sobre las formas en que la formación doctoral de sus profesores marca una diferencia para una escuela de negocios. En un plano más personal, también aspiro a que la familia y amigos de quien ha elegido realizar un doctorado finalmente comprendan a qué nos hemos dedicado durante ese par de años lejos de casa.

Para responder a estas preguntas, comenzaremos por describir brevemente la calificación de doctorado. Luego tomaremos la perspectiva de un directivo para entender qué hay para aprender sobre dirección de empresas y cómo saber qué es válido como conocimiento; esto nos dará pie para explicar con mayor profundidad el proceso de investigación, o de desarrollo del conocimiento. Finalmente, reflexionaremos sobre el potencial que proporciona la formación doctoral del claustro - los profesores- de una escuela de negocios.

¿Qué es un doctorado?

Formalmente, es la más alta calificación académica que se puede otorgar. En la práctica, significa que quien recibe el grado de doctorado ha demostrado frente a un tribunal competente que tiene dominio sobre dos aspectos complementarios: conocimientos en su área y habilidades de investigación. Por un lado, conoce perfectamente todos los temas y autores en su área de especialidad, hasta los límites de lo que es aceptado como conocido. Además, debe demostrar que es intelectual y técnicamente capaz de extender estos límites: ser hábil para identificar direcciones hacia las cuales avanzar el conocimiento actual, dominar las técnicas de investigación y análisis relevantes a la disciplina y ser consciente de sus limitaciones. Y debe ser hábil para comunicarse efectivamente con diferentes públicos en forma escrita y oral.

2. Otra clasificación de las ciencias es: «teóricas» (física, lógica), «prácticas» (derecho, dirección de empresas), y «productivas» (medicina, tecnología, arte); las ciencias prácticas se ocupan de procesos del hombre y la sociedad, y se apoyan necesariamente en las ciencias teóricas y productivas.

[continúa ●●●]

Evidentemente, el mantener ambos estados de dominio requiere la actualización constante con los avances en la disciplina, y la práctica de las técnicas de investigación.

El programa de un doctorado responde a ambas dimensiones, conocimientos y habilidades de investigación. Por un lado, se estudian y analizan

•• Como empresarios, gerentes y organizadores no entendemos el significado de un "doctor" en dirección de empresas

críticamente todas las publicaciones relacionadas con el tema de especialidad y con las teorías relevantes. Además, el programa incluye usualmente algún tipo de apoyo para el entrenamiento en técnicas de investigación. El doctorado se otorga finalmente por la presentación de una (o varias) piezas de investigación terminadas, que demuestran que el candidato ha adquirido las capacidades necesarias para realizar investigación de acuerdo a estándares profesionales e internacionales.

¿Qué significa tener un dominio razonable del conocimiento en un tema de especialidad? Para responder esta pregunta hace falta definir qué es conocimiento, y cómo se origina. Y para esto hace falta entender el rol de la teoría... Pero comencemos desde el principio.

¿Cómo aprende un directivo?

Desde la perspectiva individual de cualquier persona con tareas directivas en una empresa, ¿cuáles son las fuentes de conocimiento y aprendizaje en dirección de empresas?

- Su propia experiencia práctica y profesional; para muchos, es la fuente principal de aprendizaje respecto a la tarea directiva.
- La experiencia de otros con los que interactúa; algunos de los ámbitos propicios para esta interacción son la misma organización, asociaciones sectoriales o profesionales, y cursos de formación y perfeccionamiento.
- Razonamientos e ideas propias basadas parcialmente en experiencias, y ampliadas con

concepciones subjetivas de cómo es o cómo debe ser la realidad o, en otras palabras, teorizar. Por ejemplo, consideremos que en el pasado un gerente ha intentado -sin éxito- implementar un sistema de incentivos por desempeño de equipos que no ha dado los resultados esperados; a esta experiencia, nuestro

directivo puede sumar su visión acerca de las motivaciones de las personas cuando partici-

pan en un equipo, y terminar generalizando que «este tipo de sistema no funciona porque a la gente no le interesa».

- Fuentes externas al individuo que concentran y transmiten conocimiento sobre conceptos, aplicaciones, prácticas (libros de texto, libros de gestión, libros especializados, otras publicaciones especializadas, seminarios, conferencias), y cursos de formación y perfeccionamiento.
- Entornos que facilitan y aceleran el desarrollo de habilidades, no ya conocimientos, en dirección de empresas: tutores dentro de la misma organización, algunos programas de perfeccionamiento -dentro o fuera de la empresa-, quizás ciertos eventos o situaciones de presión.

Parece evidente que esta lista contiene dos dimensiones complementarias acerca del conocimiento y aprendizaje en dirección de empresas.

Una está relacionada con todos los aspectos técnicos de la dirección de empresas; no refiere solamente a la gestión de los *aspectos técnicos de las empresas* (por ejemplo, la contabilidad, o cálculo de unos incentivos, o fijar precios), sino a los aspectos técnicos de *dirigir empresas*. Esto incluye la capacidad de discernimiento para determinar cuáles son los modelos adecuados a cada situación con los cuales analizar las piezas de información relevante, y finalmente tomar decisiones.

La segunda dimensión se relaciona con los aspectos humanos de la dirección de empresas, aque-

llos que no pueden ser analizados ni juzgados con criterios técnicos o de eficiencia y eficacia. Corresponde a las habilidades interpersonales, o quizá deberíamos decir virtudes, que son necesarias para poner en práctica las decisiones tomadas haciendo uso de la dimensión técnica.

Veamos un ejemplo: un gerente utiliza una serie de herramientas y habilidades técnicas para evaluar el desempeño de su equipo de colaboradores; las decisiones de retribuciones adicionales, de promoción, y hasta de prescindir de personas estarán posiblemente basadas -al menos parcialmente- en criterios técnicos. Sin embargo, tanto en la decisión como en el momento de comunicar estas decisiones a las personas involucradas, ciertas virtudes y habilidades de tratar con personas serán las que resuelvan el éxito o fracaso -desde una perspectiva completa- de la decisión puesta en práctica.

¿Cómo sabemos que el conocimiento es conocimiento?

Entre ambas dimensiones, la que refiere a los aspectos técnicos de la dirección de empresas es la dimensión relevante para responder a las preguntas originales que motivan este artículo. Por su propia naturaleza, convertirse en un experto en los términos prácticos de los aspectos interpersonales de la dirección de organizaciones -ser más hábil para manejar estos aspectos- no se obtiene por el proceso de un doctorado, o dicho en otras palabras, no por mucho estudiar aprenderá alguien cómo ejercer mejor los aspectos interpersonales de la tarea directiva, aunque el estudio pueda ayudar.

Concentrémonos entonces en el conocimiento que sí se puede estudiar. La primera pregunta clave es: ¿Cómo saber qué es conocimiento real y qué es simplemente anécdota, experiencia, o conocimiento circunstancial? ¿Qué distingue a uno del otro? Un conocimiento anecdótico es más bien descriptivo, y no ofrece razones sólidas para explicar el

fenómeno o el asunto en cuestión; intentar trasladar soluciones o conclusiones de una situación a otra es ingenuo y arriesgado. ¿Qué hace entonces que el conocimiento sea tal? La respuesta es la misma que en las ciencias duras o «científicas»: la existencia de una teoría. Una teoría es una colección de juicios de hecho -evidencias- y juicios de valor que los interpretan; la teoría ofrece una explicación plausible para el fenómeno objeto de estudio, de forma tal que su aplicación sí se puede extender a otras situaciones en condiciones análogas. Las teorías, y esto es particularmente cierto en *management*, no son necesariamente verdad absoluta. Todas las teorías son potencialmente falsas, pero hasta que eso sea demostrado en forma convincente, o sea con evidencia, estamos dispuestos a aceptarlas como temporalmente ciertas. La tierra era plana hasta que la evidencia demostró que ya no lo era; la realidad no cambió, nuestro conocimiento de la realidad sí. En las ciencias sociales, y en la dirección de empresas, la realidad también cambia.

De acuerdo, la diferencia es el soporte de una teoría. ¿Pero dónde se origina el conocimiento? ¿Primero en la práctica o en la teoría? Quizá depende de a quién preguntemos: un académico dirá «teoría», un directivo dirá «práctica».

No hay solución a este dilema huevo-gallina. Es como preguntar: ¿qué pierna es más importante para caminar: la derecha o la izquierda? Ambas

••• Quien se recibe de doctor ha demostrado frente a un tribunal vastos conocimientos en un área particular y habilidades de investigar

son dos partes complementarias de un mismo ciclo. La dinámica del avance del conocimiento se fundamenta en dos caminos que conectan práctica y teoría. Un camino es inductivo: se basa en observar cuidadosamente lo que sucede en la práctica y proponer generalizaciones teóricas que expliquen, a veces en relación a otras teorías, lo observado. El segundo camino es deductivo: se basa en examinar las teorías existentes sobre cierto proble

[continúa •••]

ma o asunto, y desarrollar posibles extensiones o explicaciones alternativas (hipótesis), las cuales son contrastadas con observaciones prácticas. La observación puede corroborar estas hipótesis, o rechazarlas. Ambos enfoques, inductivo y deductivo, son complementarios y no puede decirse que uno sea preferible al otro. Más bien, son más o menos adecuados a diferentes situaciones.

Veamos un ejemplo. Una de las primeras

... No por mucho estudiar aprenderá alguien cómo ejercer mejor los aspectos interpersonales de la tarea directiva, aunque el estudio puede ayudar

conceptualizaciones teóricas sobre administración de empresas fue realizada por Frederick W. Taylor en Estados Unidos a principios del siglo XX. Su primer trabajo publicado (o investigación), se sustentó en la observación de hombres cargando manualmente 12 toneladas de lingotes de hierro por día. El objetivo era determinar las condiciones para la mejora de la productividad y eficiencia. Los resultados constituyeron la base de lo que se conoció como el primer intento de aplicar el método científico a la dirección y administración de empresas. Este ejemplo es fundamentalmente inductivo; la pura observación de la práctica conduce a la elaboración de teoría sobre cómo organizar el trabajo.

Actualmente, el desarrollo de la ciencia de la dirección de empresas implica que hay muchas teorías disponibles para explicar fenómenos de la realidad. Por ejemplo, si queremos saber algo acerca de cómo los individuos toman decisiones en su rol de consumidores, encontraremos en las teorías económicas clásicas una explicación del comportamiento racional. Pero también encontraremos teorías psicológicas que ofrecen explicaciones alternativas para un comportamiento menos racional o previsible. La única forma de avanzar en el conocimiento es entonces especular sobre el efecto combinado de ambas teorías, proponer una explicación intermedia, e intentar comprobarla -al menos provisoriamente- o rechazarla -por medio

de datos reales- aún con las dificultades propias de la disciplina. Esto ilustraría un ejemplo del ciclo deductivo.

En esta primer parte del artículo, hemos comenzado a responder alguna de las preguntas planteadas al principio. Hemos descrito brevemente de qué se trata un doctorado en dirección de empresas; sabemos ahora que se trata de conocimientos

sobre un tema y también de habilidades de investigación.

Luego hemos reflexionado sobre la naturaleza del conocimiento en dirección de em-

presas considerando sus dos aspectos, los que hacen a la técnica de la dirección de organizaciones y los relacionados a las capacidades y virtudes personales deseables en el directivo. Finalmente, hemos discutido qué es y cómo se desarrolla el conocimiento, de una forma que naturalmente introduce la siguiente sección, acerca de qué es la investigación en dirección de empresas.

Qué es la investigación

Desarrollar el conocimiento, mediante el uso combinado de conceptos teóricos y evidencia práctica, es investigar. La investigación académica tiene necesariamente que resultar en una contribución al conocimiento; si no agrega nada a lo que se sabe, no es más que un ejercicio metodológico.

La investigación puede tomar muchas formas. Una clasificación simple admite tres tipos de investigación: para explorar, para confirmar, y para resolver un problema práctico.

1. Investigación para explorar

La investigación exploratoria es apropiada para abordar un tema o un problema sobre el cual se sabe muy poco, o sobre el cual hay poca teoría aplicable. El problema puede estar definido inicialmente tanto en un hueco en las teorías existentes de alguna disciplina académica, o estar sugerido por problemas señalados como tales por la práctica.

La tarea del investigador consiste en observar una serie de informantes y datos, analizarlos, y proponer una primera aproximación teórica para explicar aquello que esté sucediendo. Tiene sentido cuando existe poco fundamento teórico para dar una explicación convincente; por lo tanto se trata de extender los límites de lo que se sabe, sugiriendo o modificando nuevos límites.

El conocimiento descubierto o generado con un

- Las teorías, y esto es particularmente cierto en *management*, no son necesariamente verdad absoluta

enfoque exploratorio tiende a ofrecer descripciones muy ricas, y nuevos ángulos para entender los fenómenos de la realidad. En contraparte, tiene usualmente escaso potencial de generalización.

2. Investigación para confirmar

La investigación confirmatoria es apropiada para avanzar el conocimiento teórico de cierto tema o aspecto a través de la combinación con otras teorías, o intentando falsificar -probar como falsas- o modificar -mejorar- teorías existentes. La tarea del investigador consiste en proponer hipótesis alineadas con su nueva versión de las explicaciones, para luego diseñar la recolección y análisis de datos de forma que permita verificar (confirmar o rechazar) estas hipótesis o modificaciones a la teoría existente. El examen de los datos se intenta proteger de la influencia de posiciones individuales de cualquier tipo (políticas, ideológicas, u otras); se busca que el *test* sea respondido exclusivamente por los datos.

La contribución al conocimiento es incremental; se confirman o rechazan pequeñas modificaciones al cuerpo de conocimientos vigente. Este enfoque es muy adecuado para la respuesta de preguntas de tipo «¿Por qué?». Se espera que los resultados sean más incisivos que una simple descripción a la vez que conduzcan a explicaciones, relaciones, comparaciones, predicciones y, finalmente, generalizaciones.

3. Investigación para resolver problemas prácticos

La investigación aplicada gira alrededor de un problema preciso y real; no solamente hace falta desarrollar una solución, sino que también hace falta definir el problema. Como los problemas reales tienden a ser confusos, amplios, y multifacéticos, este tipo de investigación tiende a requerir la participación combinada de diferentes áreas de estudio o metodologías, por lo cual suele evitarse como proyecto de entrenamiento para un doctorado en dirección de empresas³.

La contribución del proyecto es muy concreta respecto al problema resuelto, pero más descriptiva que explicativa respecto al conocimiento teórico. Como contrapartida, también ilustra sobre el proceso de resolución del problema, algo muy difícil de obtener por otros métodos. Por ejemplo, cientos de proyectos de investigación se han dedicado a la gestión del cambio en organizaciones. Pero la mayoría se ha limitado a preguntar, a posteriori, acerca del cambio organizacional; muy pocos han acompañado un proceso de cambio concreto.

El proceso de investigación

¿Cómo es, en concreto, la investigación en dirección de empresas? Posiblemente, para cualquier persona que no tenga una formación especializada, hablar de investigación evoca imágenes de un laboratorio y muchos tubos de ensayo, o de una investigación policial «como en las películas». Esto coincide exactamente con la idea que tenía el autor de este artículo antes de emprender su propio doctorado.

.....

3. La orientación de la investigación puede depender de orientaciones particulares de los diferentes programas de doctorado. Si bien la investigación aplicada es poco usual en la mayor parte de los programas de doctorado de escuelas de negocio en Estados Unidos, en algunas universidades en el Norte de Europa, en particular programas organizados por escuelas de ingeniería, es un enfoque muy usual.

[continúa •••]

El doctorado es un proceso razonablemente confuso y no demasiado ordenado, que comienza en general por dos elementos relacionados: a) estudiar y entender lo que ya se sabe sobre un asunto o problema, y b) encontrar un asunto o problema sobre lo cual no exista mucho conocimiento aún. En la jerga de los estudiantes o investigadores, esta etapa inicial se conoce como identificar «la brecha» en la literatura: encontrar que un problema o asunto no está suficientemente resuelto por el conocimiento actual, o para el cual el conocimiento actual presenta inconsistencias, y por lo tanto valga la pena ser estudiado.

- ¿Pero dónde se origina el conocimiento? Quizá depende de a quién se lo preguntemos: un académico dirá “teoría”, un directivo dirá “práctica”

Encontrar la brecha requiere además haber definido el alcance del proyecto en términos de disciplinas y teorías que serán usadas para construir el marco de referencia en el cual la investigación hará su contribución. Para ilustrar con un ejemplo, si el asunto de interés fuera el impacto de incorporar tecnologías de la información a la prestación de servicios, se puede enfocar desde diversos ángulos y utilizando diferentes teorías. Se pueden usar teorías clásicas en el campo de la economía basadas en las variaciones de costos para proveedores y para clientes; se pueden utilizar teorías sobre aprendizaje para estudiar qué hace a la aceptación de ciertas tecnologías por parte de determinados clientes; se pueden utilizar teorías de comportamiento de consumidores -basadas principalmente en la psicología- para entender cómo se relaciona un cliente con un servicio que usa tecnología en forma intensiva. Sobre el mismo tema, tres proyectos de investigación completamente diferentes, que llevarán al investigador a dominar diferentes áreas de conocimiento.

La «brecha» da lugar a una pregunta de investigación; la pregunta señala sin confusiones cual es el tipo de respuesta que se espera obtener, y orienta la definición de los métodos que serán usados para responderla, lo que usualmente se conoce en la

jerga como el «trabajo de campo». En general, un proyecto de investigación requiere recopilar datos relevantes y analizarlos para dar una respuesta a la pregunta de investigación. Sin embargo, también hay investigaciones que son puramente teóricas, contrastando argumentos existentes y desarrollando nuevos; pero por la dificultad de demostrar una contribución conceptual, sin evidencia práctica, tienden a ser menos preferidos como camino para obtener un doctorado.

¿Qué tipo de datos y cómo se analizan? Las opciones son muy variadas, y si bien el diseño de la investigación, el tipo de datos, la forma de recogerlos y el análisis, deben ser coherentes entre sí, las combinaciones posibles son muchas.

Algunas de las fuentes de información posibles son:

- Bases de datos estadísticos o censos (documentando, por ejemplo, la variación del precio de las acciones de todas las empresas que cotizan en bolsa durante una serie de años).
- Documentos que contengan información descriptiva sobre el objeto de estudio (por ejemplo, publicaciones en prensa, documentos públicos de empresas u organizaciones...).
- Eventos o incidentes, u otras singularidades documentadas (por ejemplo, cambios de autoridades en órganos de gobierno).
- Personas respondiendo a preguntas estructuradas (por ejemplo, a través de una encuesta).
- Personas respondiendo individualmente en forma no estructurada (por ejemplo, en una entrevista individual de un par de horas), o grupalmente (por ejemplo, en un grupo focal o *focus group*).
- Personas respondiendo a juegos o experimentos.

En cuanto al diseño de la investigación, también hay muchas variantes: hay estudios que utilizan datos históricos (por ejemplo, contrastar el des-

empeño de empresas que cotizan en bolsa con el lanzamiento de nuevos productos), estudios longitudinales que acompañan al sujeto de estudio durante cierto tiempo (por ejemplo estudiar las reacciones de los gerentes de una empresa a la implementación de ciertos cambios internos a lo largo de tres años), estudios que utilizan datos tomados en un único instante, lo cual es equivalente a una foto de cierto fenómeno (en oposición a un estudio longitudinal que equivale a observar el video).

El método de análisis está ligado al tipo de estudio y a los datos recogidos, y la diversidad de téc-

- En general, un proyecto de investigación requiere recopilar datos relevantes y analizarlos para dar una respuesta a la pregunta de investigación

nicas disponibles también es muy grande. De hecho, hay proyectos de investigación cuyo objetivo principal es desarrollar nuevas técnicas de recopilación o análisis de datos.

Calidad de la investigación

¿Como se evalúa la calidad de una investigación?

¿Cuáles son los criterios?

Como el lector puede suponer, los criterios adecuados para evaluar la calidad de una investigación dependen principalmente de quien es el que evalúa. ¿Quién puede estar interesado en evaluar la calidad de una investigación? Diferentes personas o grupos de personas, con diferentes objetivos:

- El tribunal que examina a un candidato a doctorado en su defensa final, priorizará que el proyecto efectivamente constituya una contribución al conocimiento existente. Que agregue nuevo conocimiento que antes del proyecto no existía y que el proceso -el método- demuestre la solvencia investigadora del candidato.
- El organismo que promueve, apoya y/o financia la investigación, evaluará los resultados del proyecto en función de los propios objetivos

de dicho esfuerzo; eso puede significar por ejemplo el grado con el que los resultados son de aplicación práctica a la comunidad a la cual el organismo pretende contribuir, el impacto público de los resultados, o la cantidad y calidad de publicaciones de nivel internacional motivadas en el proyecto.

- El grupo de empresas y organizaciones que financia investigaciones en forma privada posiblemente considere el impacto y la aplicación práctica de los resultados, o quizás el grado con el que los resultados pueden generalizarse en condiciones diferentes a las del estudio original.

- Los participantes de un programa de perfeccionamiento directivo en una escuela de negocios, o los lectores de esta revista, seguramente estén más preocupados por la relevancia del problema investigado y de los resultados en relación con las situaciones particulares que afrontan diariamente dirigiendo organizaciones.

Pero además de estos criterios específicos según el evaluador, existen una serie de dimensiones en las cuales se considera estándar evaluar la calidad de la investigación. De hecho, se espera que el propio investigador sea capaz de declarar cuales son, a su juicio, las cualidades de su trabajo en estas dimensiones.

Relevancia

La fantasía típica de un investigador en dirección de empresas (y especialmente de un estudiante de doctorado) es que el problema objeto de su investigación es el problema más importante que enfrentan las empresas u organizaciones en esta década, y que la calidad de los resultados del proyecto convertirán automáticamente a la tesis en un *best seller* y al investigador en un autor de fama mundial... Bueno, soñar no cuesta mucho.

La realidad es que, particularmente para un estudiante de doctorado, intentar dominar todos los

[continúa •••]

rincones y versiones de su tema de especialidad, adquirir las habilidades investigadoras, y terminar en un plazo razonable, es más que suficiente como para intentar también escribir el *best seller*. Pero esto no significa que el foco del doctorado sea un asunto ajeno a la realidad de la dirección de organizaciones. Lo usual es que la identificación del foco del proyecto, la pregunta de investigación, combine en forma balanceada inconsistencias de la literatura o la teoría, con un conocimiento, cuanto más íntimo mejor, de los asuntos que preocupan y ocupan a los directivos de empresas. Quizá la mejor medida de la relevancia práctica de un proyecto de investigación sea el interés de quienes ejercen la profesión de directivos; consideramos que esto es de vital importancia para una escuela de negocios, por lo que volveremos a referir a este asunto sobre el final de este artículo.

Validez

La validez se refiere principalmente a la coherencia que tienen todos los elementos que componen y que afectan al proyecto de investigación. Cuanta más consistencia haya entre estos elementos, diremos que los resultados son más válidos. Consideremos -como ejemplo- cualquier cuestionario de satisfacción de clientes que hayamos recibido últimamente de «nuestro proveedor favorito de servicios»; aunque estrictamente no sea investigación académica, ilustra el problema de la validez. Imaginemos que nuestra evaluación general de la calidad del servicio en cuestión es moderada, pero estamos francamente des-

conformes con algún aspecto particular. A menos que una pregunta concreta cubra este aspecto, o que haya un espacio en blanco para nuestro desahogo, la medición de satisfacción diseñada por el investigador no habrá capturado nuestra disconformidad, y por lo tanto sus resultados tendrán menos validez. Naturalmente, el investigador no se enterará de este problema a menos que haga una auto-evaluación de su propio diseño y sea capaz de detectar este riesgo a la validez del cuestionario.

Alcance y generalizabilidad

Los resultados de una investigación están basados usualmente en el análisis de datos de una porción muy específica y particular de la realidad, o una muestra. Por ejemplo, consideremos un estudio compuesto por un número determinado de entrevistas a clientes de un único banco, acerca de ciertos productos, en determinada zona del país. ¿Cómo saber si los resultados son también aplicables a otros productos, a otros clientes que no han sido entrevistados, a clientes de diferente perfil al

Cuadro 1: Dimensiones de calidad de un proyecto de investigación

Contribución	El grado en el que los resultados del proyecto agregan significativamente a lo que se conoce hasta el momento sobre ese tema o asunto.
Relevancia	El grado en el que el problema a resolver y sus resultados constituyen efectivamente un problema práctico y real, aun si este no hubiera sido identificado en forma explícita previamente.
Validez	El grado de coherencia entre todos los elementos que componen y afectan al proyecto de investigación. La validez mide la calidad con que los resultados concretos soportan efectivamente a las conclusiones del proyecto.
Alcance	Los límites y condiciones para los cuales los resultados son aplicables.
Generalizabilidad	El grado con que los resultados y conclusiones se pueden extender a otros contextos que los estrictamente considerados en el proyecto, sin perder sustancia o validez.

de los entrevistados, a otras zonas del país, a otros servicios financieros, incluso a otra industria?

El alcance de una investigación define los límites dentro de los cuales la investigación tiene sentido. El alcance determina algunos aspectos del diseño de la investigación, tales como el contexto y la muestra. Y más importante aún, define las condiciones en las cuales los resultados son aplicables. Por ejemplo, si el foco de un proyecto es en algún aspecto del *marketing* de productos o servicios de consumo masivo, no podemos asumir a priori, sin otras consideraciones, que las conclusiones también sean aplicables a productos o servicios de consumo industrial. El alcance se complementa con la propiedad de la generalizabilidad, o sea el potencial de generalizar los resultados a otras condiciones. Si los resultados sólo tienen sentido para los datos usados en la investigación, y son poco extensibles a otras condiciones, la investigación tendrá, en general, menor potencial de generalizar conclusiones.

¿Para qué un doctorado en dirección de empresas?

Resta ahora intentar responder a la última serie de preguntas; sabemos de qué se trata un doctorado, cómo se avanza el conocimiento, y cuales son los aspectos fundamentales de la investigación académica. Pero, ¿qué implica para una escuela de negocios tener profesores con formación doctoral? ¿Cuáles son los efectos o beneficios diferenciales?

Examinemos los roles de un profesor en una escuela de formación de directivos y analicemos para cada uno la relevancia y contribución de esta formación doctoral.

El docente tradicional

¿Que se enseña en una escuela de negocios, en el sentido tradicional de la enseñanza?

Lo primero que viene a la mente es un conjunto de herramientas de gestión elementales, usualmen-

te relacionadas a funciones empresariales específicas. Por ejemplo, los fundamentos de contabilidad, métodos de análisis estadístico, cálculo de costos, determinación de inventarios mínimos... Estrictamente, podríamos argumentar que esto no es conocimiento en el sentido de saber algo más acerca del mundo que nos rodea. Más bien se trata de un conocimiento instrumental, que sirve a propósitos más elevados y complejos. Estas herramientas no son más que un conjunto de reglas y

•• Quizá la mejor medida de la relevancia práctica de un proyecto de investigación sea el interés de quienes ejercen la profesión de directivos

convenciones, inventadas para permitir o facilitar la gestión de determinados procesos. Como tales, son neutras, no representan o implican juicios de valor o preferencias sobre diferentes modelos u orientaciones de gestión.

Este tipo de conocimientos es adecuado a un esquema tradicional de enseñanza, en el que los conocimientos son transmitidos o transferidos desde una fuente experta; la contribución de un doctorado en este sentido consiste en aumentar el valor de los conocimientos ofrecidos, en cuanto a la profundidad y variedad de conocimientos, en el reconocimiento de los campos de aplicación y las limitaciones, y en la capacidad de análisis crítico.

El facilitador del aprendizaje (I)

Un segundo bloque de conocimientos se relaciona con el análisis de problemas más complejos, que incluyen niveles de conceptualización más avanzados, la generación creativa de alternativas, y la consideración de diferentes criterios de difícil comparación. No es suficiente con «saber hacer las cuentas», aunque hacerlas bien es un requisito indispensable. Por ejemplo, el diagnóstico de determinada situación de negocios, el análisis de cierta organización a nivel de estrategia, elaborar un plan de reingeniería de procesos, comparar un sistema de producción *just in time* con un enfoque de programación tradicional... Este tipo de problemas requiere, además de sentido común, unos conoci-

[continúa •••]

mientos específicos sobre herramientas o modelos para abordar este tipo de situaciones. Pero éstos presentan dos características que hacen que el proceso de enseñanza – aprendizaje sea más complicado.

Primero, estos conocimientos ya no son neutros; en el acto de definir cada problema, y en el acto de elegir los marcos de referencia o modelos para guiar el análisis, estamos también aceptando las valoraciones implícitas en dichos modelos, asumiendo que se cumplen ciertas condiciones y, aunque no lo hagamos explícita o conscientemente, reconociendo sus limitaciones. Segundo, estos marcos de referencia o modelos tampoco son una representación fiel de la realidad. Se trata de conceptualizaciones que pueden ser útiles a la hora de analizar una situación real, pero no más que eso.

El problema ocurre cuando estos modelos se enseñan -o se aprenden, que para el caso es equivalente- como si fueran verdades absolutas o solu-

- El proceso del doctorado acostumbra al profesor a reclamar la evidencia que sostiene a los modelos de gestión, y a considerar su alcance

ciones universales. Es en este caso que la formación doctoral de un profesor determina una diferencia sustancial. La profundidad con que ha estudiado los temas en su área de especialidad lo han transformado en un escéptico, o por lo menos, le ha enseñado a sospechar de las recetas universales. A modo de ejemplo, consideremos cualquiera de las matrices dos por dos (o similares) típicamente sugeridas para clasificar y entender estrategias, mercados, clientes, productos, relaciones, o cualquier otro elemento relacionado con la dirección de organizaciones. El proceso del doctorado acostumbra al profesor a examinar cuidadosamente las asunciones sobre las cuales estos modelos o recetas de gestión han sido elaborados, a reclamar la evidencia que los sostiene, y a considerar seriamente su alcance y limitaciones.

Este análisis crítico, difícilmente se encuentra en los libros y publicaciones que las promueven. Per-

mite evaluar la aplicabilidad de cada técnica, herramienta, modelo, o moda de gestión, en función de cada circunstancia. Ofrecer esta visión crítica a los participantes de los programas de la escuela de negocios hace la diferencia entre un aprendizaje plano, compuesto por el conocimiento de fundamentos y características de estos modelos, y un aprendizaje en múltiples dimensiones, en el que el aprendizaje más valioso no es acerca de conocer y describir las herramientas, sino acerca de analizar y juzgar su aplicabilidad de acuerdo con cada situación.

El facilitador del aprendizaje (II)

Hay más aspectos del aprendizaje en los cuales el profesor tiene un rol facilitador. Por ejemplo, aquellos relacionados con habilidades personales de negociación, de trabajo en equipo, de liderazgo. Pero por su naturaleza, están fuera del alcance de este artículo, ya que dependen menos de la profundidad de conocimientos y capacidades investigado-

ras del profesor, y más del sistema pedagógico ofrecido por la escuela.

Esto incluye elementos

como el enfoque preferido por la escuela, los recursos ofrecidos para soportar este enfoque, y las capacidades pedagógicas de los profesores⁴.

Extender, interpretar, y descubrir nuevo conocimiento

Finalmente, analicemos el rol investigador en una escuela de negocios. Podemos identificar al menos dos públicos diferentes con quienes el investigador interactúa.

Por un lado, sus pares académicos en el resto del mundo. El propio proceso del doctorado favorece la creación de redes de contactos, tanto con los investigadores más fructíferos y maduros en el área, como con las nuevas generaciones que lo serán en el futuro cercano. Si bien en la mayoría de las escuelas de negocio en América Latina la investigación pura y académica es una prioridad postergada, es posible contribuir a desarrollar el conoci-

miento. Una de las oportunidades es comparar y validar teorías y modelos desarrollados en contextos significativamente diferentes, usualmente en países altamente desarrollados. Si bien varía según las disciplinas, la mayor parte de las publicaciones refiere a estudios realizados en Estados Unidos y algunos países de la «vieja Europa». De ninguna manera se trata de pretender que «aquí las cosas son diferentes», pero hay que reconocer que respecto a algunos fenómenos, es posible que diferencias culturales y económicas moderen algunas de las teorías implícitamente aceptadas como universales⁵.

Por otro lado, el investigador mantiene una conversación con los profesionales practicantes de la dirección de organizaciones: directivos, directores, gerentes, profesionales independientes. Y esta conversación es en ambas direcciones, y en provecho de ambas partes. La interacción diaria -en

clase, en conversaciones informales, y en consultas profesionales- mantiene al profesor-investigador actualizado respecto a los problemas corrientes que ocupan a quienes practican la profesión de directivo. En contrapartida, el profesor contribuye con la formación continua de estos profesionales al reportar e interpretar los resultados de sus propias investigaciones y la de otros colegas en todo el mundo. La interpretación implica ir un paso más allá del simple reporte de los resultados, y encontrar caminos, junto con los potenciales usuarios de los resultados para evaluar su utilidad y aplicación al contexto local. Un factor importante en este proceso de extensión-interpretación es la autoridad académica del profesor. Y la autoridad proviene, en parte, de la capacidad del profesor de ser coautor original de los conocimientos cuya discusión facilita.

Conclusiones

El objetivo original de este artículo era ofrecer al lector una explicación comprensible acerca de lo que significa e involucra un doctorado en direc-

ción de empresas. No hay por lo tanto más conclusiones para ofrecer sobre ese tema además de aquellas que cada lector extraiga.

Pero sí las hay respecto a la conversación entre directivos de profesión y académicos a la que referíamos en los últimos párrafos sobre extender e interpretar el conocimiento.

Una escuela de negocios es algo más que un conjunto de expertos. Como institución académica, requiere el desarrollo de una escuela de pensamiento, una comunidad de profesores, directivos profesionales, y modelos de pensamiento que tienen algo en común. Este objetivo común es la búsqueda y el desarrollo científico de una visión de la realidad, en un entorno pensante libre, flexible y creativo. En este ámbito, las redes de contactos que se establecen entre profesores -con capacidades de

... El profesor contribuye con la formación continua de estos profesionales al reportar e interpretar los resultados de sus propias investigaciones

investigación disponibles-, y directivos -hábil para la identificación de problemas e intereses prácticos-, deberían estimular la colaboración mutua en formas creativas, para dar lugar a proyectos de investigación enfocados en problemas locales pero sin perder de vista la visión global, y con resultados mutuamente beneficiosos tanto a nivel conceptual como aplicado⁶.

4. En particular, el IEEM se caracteriza por favorecer un enfoque que denominamos: El punto de vista de la dirección general, y un método conocido como: el Método del caso.

5. Ver un ejemplo que ilustra la posición del autor al respecto en EDELMAN, Adrián. «Servicios de primera clase vs. servicios para pobres: reflexiones y lecciones desde una perspectiva del primer mundo». Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Universidad de Montevideo. Año VI, N° 3, Diciembre 2003.

6. Creemos que un excelente ejemplo de este espíritu se encuentra en el proyecto realizado para el Comité asesor empresarial del Comité nacional para la Sociedad de la información, reportado en EDELMAN, Adrián; REGENT, Pablo; VEIGA, Leonardo. «De la Suiza de América a la Dublín del Sur». Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Universidad del Montevideo. Año VI, No. 2, Agosto 2003.

El autor agradece a Luis M. Calleja por sus sugerencias para mejorar el argumento y la validez de este artículo; naturalmente, el autor es el único responsable de los errores, inconsistencias, o controversias que puedan encontrarse en estas páginas.

[continúa ...]

■ La investigación doctoral de los profesores del IEEM [Algunos ejemplos]

Todos los profesores de dedicación completa del IEEM han obtenido un doctorado en dirección de empresas o están en camino de obtenerlo. Con el fin de ilustrar este artículo con ejemplos concretos y cercanos, presentamos un breve resumen de al-

gunos proyectos de investigación que realizaron (o en los cuales están trabajando) algunos de ellos para obtener su doctorado. Todos los doctorados tienen en común que son en dirección de empresas/organizaciones (PhD in Management).

La personalidad de la marca

:: José Abó (en curso), IESE, Universidad de Navarra, España

El tema principal de esta investigación es el gerenciamiento de la marca como herramienta de *marketing*, en particular, las relaciones que existen entre la personalidad de la marca, las preferencias del consumidor, y la imagen de marca creada por el propio consumidor.

Una de las contribuciones de esta investigación es el desarrollo y prueba de un modelo que explica la preferencia de una marca por parte de los consumidores en función de dos factores: a) la congruencia entre la imagen de la marca y la personalidad del propio consumidor, y b) la influencia de grupos de referencia relevantes para el consumidor.

Algunas de las áreas de aplicación de esta investigación son: la definición de políticas de portafolios de marcas, el análisis competitivo de las marcas, la comprensión de procesos psicológicos por los cuales el consumidor prefiere o rechaza una marca, y el análisis de los efectos de ciertas políticas corporativas en la imagen pública de la marca.

Diseño de servicios y tolerancia a diferencias en calidad de servicio

:: Adrián Edelman (en curso), Cranfield University, Inglaterra

Este proyecto investiga cómo el diseño de servicios influye en la forma en que clientes o usuarios perciben la calidad del mismo y, por lo tanto, en la capacidad del servicio para satisfacer clientes. Se analizan dos diseños de procesos extremos: procesos *high-touch* -con interacciones personales, cercanas, e integradas o visibles- y procesos *high-tech* -interacciones mediadas por tecnología, distantes, y menos visibles-. El argumento de la tesis es que ambos tipos de procesos de servicio tienen, dependiendo de la excelencia en la ejecución, similar potencial para satisfacer clientes. Se propone que la diferencia entre ambos enfoques es la sensibilidad con la cual los clientes evalúan cambios en el desempeño: mayor o menor tolerancia a los errores (castigar o perdonar), y mayor o menor generosidad respecto a desempeños excelentes (premiar o ignorar).

Determinantes de la configuración de canales de distribución

:: Carlos Folle (en curso), IESE, Universidad de Navarra, España

Esta investigación procura explicar cuáles son los factores determinantes a la hora de diseñar los canales de distribución de una empresa, en el ámbito del área de *marketing*. O sea, cómo es que la empresa llega con sus productos y/o servicios desde la fase de elaboración a la fase de consumo. La disyuntiva clásica ha sido entre montar un esquema directo, con integración vertical o ir a través de terceros.

Hasta ahora, la respuesta ha priorizado un enfoque economicista, basado en la teoría del coste de las transacciones -los actores intentan minimizar todos los costos asociados-. La contribución de este proyecto consiste en incorporar al modelo otras teorías de base sociológica y de base estratégica, para resolver alguna de las limitaciones del tradicional enfoque economicista, y proponer un modelo más completo y actualizado sobre cómo las empresas configuran la forma de ir al mercado.

Compromiso organizacional

:: Raúl Lagomarsino (2005), IESE, Universidad de Navarra, España

Este trabajo de investigación se centró en estudiar el compromiso de los trabajadores con sus organizaciones, sus causas y sus consecuencias. El compromiso en términos organizativos, es como «ponerse la camiseta» en términos deportivos. Al momento de entrar a la cancha, todos los jugadores tienen puesta la misma camiseta; todos están comprometidos. Sin embargo, si bien todos están comprometidos, cuando comienza el partido no todos se esfuerzan al mismo nivel. Es evidente entonces que en una misma organización coexisten distintos tipos de compromiso, cada uno de los cuales genera comportamientos particulares. ¿Cuáles son las causas de esos distintos tipos de compromiso? ¿Qué puede hacer la empresa para incentivar ciertos tipos de compromiso y evitar otros? ¿Qué papel juega el estilo de liderazgo en la conformación del compromiso de las personas? Estas y otras preguntas fueron las que guiaron esta investigación, realizada en el contexto de los médicos en Uruguay.

[continúa ...]

Sistemas de incentivos agregados - *Gainsharing*

:: Pablo Regent (1999), IESE, Universidad de Navarra, España

A mediados de los noventa, la literatura vinculada al área de control de gestión no daba una respuesta satisfactoria al uso cada vez más difundido de sistemas de incentivos agregados, usualmente conocidos como *gainsharing*. En realidad, lo que se encontraba en el campo teórico eran argumentaciones que mostraban la imposibilidad de que estos sistemas dieran los resultados que se les pedía. Se presentaba una oportunidad ideal para llevar adelante un trabajo de tesis, intentando encontrar una justificación teórica que aún no se había hallado. ¿Para qué sirvió este esfuerzo, además de obtener el título de doctor? En primer lugar, para llegar a encontrar la oportunidad mencionada hubo que estudiar toda la literatura vinculada al área. En este caso: incentivos, control de gestión, contabilidad financiera parcialmente, y bastantes aspectos de Teoría de la Organización y Comportamiento Humano. A ese aprendizaje siguió el aprender a investigar, a desarrollar capacidad de crítica, además de cultivar a la fuerza algunas virtudes fundamentales como la paciencia, la laboriosidad y sobre todo la humildad. No fue poca cosa, pero valió la pena.

El papel de la innovación en las políticas de desarrollo

:: Leonardo Veiga (en curso), Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, España

Las políticas de desarrollo más difundidas se han basado fundamentalmente en su interpretación del comportamiento de los mercados (liberalismo versus intervencionismo). El argumento de esta tesis es demostrar el carácter reduccionista de estos enfoques y cómo esto explica su consiguiente ineficacia como sustento de una política de desarrollo. Esta ineficacia se agrava en el presente por la pérdida de la capacidad de diferenciación de las empresas sobre la base de las teorías estratégicas convencionales, como consecuencia de la rápida difusión de los conocimientos y la desregulación y apertura de los mercados. Se procura asimismo demostrar cómo una política de desarrollo necesita basarse en la innovación empresarial y social, y en una redefinición de los roles de los actores económicos, como aspectos centrales en el proceso de generación de riqueza.

Variabilidad del precio en mercados de energía eléctrica

:: Claudio Ruibal (en curso), School of Engineering, University of Pittsburgh, Estados Unidos

En muchos países del mundo los mercados mayoristas de energía eléctrica se han desregulado. Es decir, se ha liberado el mercado de compra y venta de energía entre las empresas generadoras y las trasmisoras. El resultado de estos procesos de liberalización ha sido muy diverso, lo cual genera preguntas como: ¿Cuántas empresas generadoras como mínimo debería haber en un mercado desregulado para que no ejerzan poder de mercado? ¿Qué tipo de subasta debería emplearse para fijar el precio? En algunos mercados, el precio de la energía eléctrica a cada hora, se determina por el mecanismo de oferta y demanda con un día de anticipación. Lo curioso es que el precio se ha mostrado sumamente volátil, incluso a lo largo del mismo día. ¿Hasta qué punto se puede explicar y reducir esta variabilidad? Esta investigación se concentra en dar respuesta a estas preguntas, en el contexto del mercado eléctrico en Estados Unidos.