

## Introducción

---

**A** primera vista, esta colección de artículos escritos entre 1999 y el 2007 pareciera carecer de un tema unificador. Contiene reflexiones sobre una gran diversidad de asuntos, como negociaciones, gestión de los recursos humanos y de la fuerza de ventas, ética en la empresa, gerencia, sistemas de información, etcétera.

Sin embargo, si vemos con mayor detenimiento, es posible vislumbrar que su hilo conductor es poner a lo humano como eje central de la gestión y la organización.

Algunos colegas han criticado estos artículos, con muchísima razón, diciendo que no son contribuciones a la teoría gerencial. Ciertamente, no lo son y nunca pretendieron serlo. Los artículos compilan diecinueve años de experiencia como consultor, nueve años como investigador en temas de pequeña y mediana empresa, quince años como profesor de ejecutivos en el Perú y en el extranjero, y algunas fugaces experiencias como gerente, director de empresas e, incluso, empresario.

Esa ecléctica suma de vivencias me ha permitido compartir los “pequeños grandes problemas de jefes y gerentes reales (¡y de sus sufridos subordinados!) en su quehacer cotidiano. Un quehacer desarrollado en un país donde la mayoría de las empresas son medianas o pequeñas y, casi todas, incluidas las grandes, son de carácter familiar.

Así, encontré que en algunos casos la teoría gerencial, elaborada mayormente dentro de grandes corporaciones transnacionales en países desarrollados, no tiene ni relevancia ni pertinencia para los problemas reales de nuestro medio, pues o ignora totalmente nuestros problemas cotidianos o los enfoca de un modo abiertamente incorrecto.

Concedo que a veces no es culpa de los profesores y autores, pero algunas teorías y modas académicas terminan agudizando los problemas que dicen resolver, y los ejecutivos, especialmente los más jóvenes y bisoños, terminan confundidos y desubicados creyendo que bastará con aplicarlas para hacer una buena gestión.

El efecto espurio\* más común y pernicioso del entrenamiento gerencial, del que he sido testigo innumerables veces, sucede cuando el ejecutivo llega a creer que privilegiando lo racional, cuantitativo y analítico estará más cerca de controlar todo. Así, el ejecutivo terminará con la profunda convicción, explícita o implícita, de que todo será mejor gerenciado si asume las reglas de la lógica cartesiana (desarrollada allá en el siglo XVII y superada hace más de cien años) y si adopta las sugerencias de la moda académica, especialmente la norteamericana.

\* Hemos bautizado este efecto con el neologismo “efecto didactogénico ; esto es, el efecto negativo colateral, indeseable aunque no intencional, producido por la acción pedagógica.

Contrariamente al espíritu cartesiano, racionalista y positivista, la más reciente investigación neurológica demuestra que la integración de la información racional en la corteza cerebral siempre está condicionada a nuestros estados emocionales y a las sensaciones de nuestro cuerpo, por lo que, llegado el momento, las urgencias de supervivencia y autoafirmación priman sobre cualquier supuesta elaboración racional y consciente.

En casos extremos, pero desgraciadamente frecuentes, la racionalidad, la cuantificación y el análisis terminan convertidos en rituales mágicos y dejan de ser herramientas útiles a la gestión, sin que el ejecutivo se dé cuenta de todo ello. Por eso, seguir difundiendo una visión simplistamente racionalista refuerza las preconcepciones nocivas respecto a lo humano que el ejecutivo trae consigo, incapacitándolo aun más para gerenciar a las personas y las organizaciones.

En resumen, el espíritu que guía estos artículos es que, más allá de la infinita variedad de formas y apariencias, después de todo y antes que nada, sólo somos seres humanos, con lo malo y con lo maravilloso que ello conlleva; saberlo y aceptarlo nos hará gerentes más capaces y eficaces.

E insisto en que, además, somos integrantes de una cultura, con sus defectos y virtudes, por lo que el camino al éxito organizacional en nuestro país tiene que partir de nuestras realidades, en vez de pretender copiar el camino exitoso de alguien más.

Como decía líneas arriba, estos artículos no pretendieron contribuir a la teoría gerencial. Pretendieron y pretenden algo más simple y efectivo: si sólo uno de ellos ayudara a solucionar un problemita cotidiano de algún ejecutivo real, sus objetivos se habrán cumplido largamente.