

Entrevista ►  
JEFFREY PFEFFER

Para el profesor Pfeffer, de la Escuela de Negocios de Stanford, la gerencia es cada vez menos una profesión por la desidia de los propios gerentes a quienes no les gusta pensar

# “Muy pocos gerentes piensan”

CHRISTIAN NAVARRO ROJAS

Tiene en su mirada de académico la picardía de quien gusta de cuestionar el orden establecido. De hecho, ha escrito doce libros en los que desafía a los gerentes de todas partes del mundo a hacer dos cosas que, según él, deberían hacer con más frecuencia: pensar y trabajar duro. Por eso le gusta derribar mitos, sobre todo aquellas piedras filosóficas (herramientas, teorías o modas) a las que los gerentes se aferran porque, sostiene, es lo más fácil para ellos. Pfeffer, experto en comportamiento organizacional, estuvo en el Perú invitado por la compañía transnacional estadounidense Kimberly-Clark para dar una charla magistral a los ejecutivos de la empresa de toda la región.

**Una de las cosas que se puede encontrar al leer sus libros es que a usted le gusta retar a los gerentes, sacudir sus mentes, ¿Cuán frecuentemente necesitan eso?**

Lo necesitan todo el tiempo. Porque creo que es más fácil para ellos, como para cualquiera, acostumbrarse a no cuestionar lo que hacen y no cuestionar la sabiduría convencional. Ni siquiera piensan lo que están haciendo ni por qué. Por lo tanto, pensar es útil para ellos.

**Usted ha derribado varios mitos acerca de la gerencia, que las fusiones y adquisiciones funcionan, lo mismo que estudiar las mejores prácticas, ¿Cómo se siente al respecto?**

Bien, una de las cosas que tratamos de hacer en nuestro trabajo es lidiar con los hechos y la evidencia, las pruebas. Los hechos son, por ejemplo, que la mayoría de fusiones fracasan. También sabemos que la mayoría de reducciones de personal o reestructuraciones no funcionan. Hay libros escritos al respecto. Entonces, cuando cuestiono estos mitos no me baso únicamente en mi opinión, sino en varias investigaciones y estudios que muchas personas han realizado durante los últimos



SEBASTIÁN CASTAÑEDA

**PRÁCTICO.** Lo que el profesor Jeffrey Pfeffer enseña es que la competitividad empieza dentro de la organización, con la creación de lazos de buen trato hacia las personas, para que se sientan parte de un equipo ganador.

## LA FICHA

**Nombre:** Jeffrey Pfeffer  
**Edad:** 61 años  
**Cargo:** Profesor de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios para Graduados de Stanford con el título Thomas Dee II, el título académico más importante de esa casa de estudios.  
**Trayectoria:** Estudió Administración en la Universidad Carnegie-Mellon y obtuvo su doctorado en Stanford (EE.UU.). Ha sido profesor en las universidades de Illinois y de California (Berkeley), y profesor visitante de la Escuela de Negocios de Harvard y la Escuela de Negocios de Londres.

años. Así que más interesante resulta preguntarse por qué los gerentes siguen creyendo en este tipo de cosas, que muchas veces van contra lo que dicen los datos, la realidad.

**¿Y qué ha encontrado detrás del aferramiento a esos mitos? ¿Por qué los gerentes prefieren no pensar?**

Peter Drucker, el gran teórico de la gestión conocido a escala mundial, dice algo como lo siguiente: el pensar implica un trabajo bastante difícil y esa es la razón por la que muy pocos gerentes lo hacen.

**¿Es una cuestión de vocación, entonces, o de tiempo?**

A diferencia de otras profesiones, como la Medicina, la Ingeniería o el Derecho, en las que uno debe mantenerse actualizado y siguiendo cualquier avance o progreso que hay en la bibliografía, y con los últimos avances en las prácticas, a muchos gerentes ni siquiera les interesa. A muchos no les importa leer ni mantenerse al tanto de lo que está ocurriendo. Por eso la gerencia es cada vez menos una profesión en comparación con estos otros campos. Creo que eso es bastante malo porque los

gerentes a través de su trabajo en las organizaciones afectan la vida de muchas personas. Y creo que los gerentes tienen una responsabilidad profesional de conocer los hechos y mantenerse al tanto de los que aparecen en las referencias bibliográficas. Por ejemplo, si fueras a visitar al médico, lógicamente esperarías que este estuviera al tanto del último tratamiento para tu enfermedad.

**¿Y qué tan actualizados están los gerentes?**

No mucho.

**¿Y eso lo ha visto en ejecutivos de Estados Unidos, de Europa, de América Latina?**

En todas partes.

**Usted también ha dicho que la gente es mucho más importante que la estrategia. ¿Podría explicarnos esa afirmación?**

La estrategia puede ser fácilmente imitada, y las cosas que pueden ser fácilmente imitadas

y copiadas no pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles. Por el contrario, una cultura organizacional y la manera en la que manejas a tu gente no pueden ser copiadas tan fácilmente. Más aún en el mundo de hoy, lo que realmente importa para el éxito en los negocios es la innovación, la creatividad y la motivación de los empleados. Por eso, cualquiera puede tener la misma estrategia, pero la capacidad de ejecutarla es lo que importa y eso ocurre a través de las personas. Eso es lo que marca la diferencia. Si te fijas en el fút-

Lo que realmente importa para el éxito en los negocios es la innovación, la creatividad y la motivación de los empleados

bol, la estrategia es muy sencilla: hay que patear la pelota para que llegue al arco contrario. Pero lo que hace a un equipo mejor que otro es el trabajo en equipo, la habilidad y la capacidad de poder hacer lo que quiere. Eso proviene de la capacidad de ejecutar la estrategia y no tanto de la estrategia únicamente.

**¿Por qué los gerentes se olvidan de eso? ¿Tienen egos muy grandes?**

Hay algo de eso, pero también es cierto que la creación de una cultura organizacional fuerte y sólida en el día a día, el preocuparse por las personas, de motivarlas, atraerlas y retenerlas implica un trabajo muy duro y requiere prestar mucha atención a los detalles. La estrategia es más interesante desde el punto de vista intelectual en los niveles más altos de la organización. La gente se siente fascinada con eso.

**Eso quiere decir que el verda-**

**dero valor de las organizaciones está en cómo ejecutan la estrategia. Que el valor está en la gente que se arremanga la camisa y comienza a hacer cosas.**

Correcto.

**¿Y cómo asegurar que esos trabajadores asuman su trabajo con compromiso, que trabajen a favor de la organización?**

Déjalos tomar decisiones, que compartan las ganancias que la organización genera, no les digas mentiras, comparte información con ellos, invierte en ellos, en capacitación y en su desarrollo. Eso activa la reciprocidad. Porque yo he invertido en ti, te he tratado bien, tú vas a hacer algo recíproco y me vas a tratar bien a mí. Y también permíteme rodearse de gente que ellos quieran y respeten.

**¿Cómo manejar el talento en una organización? ¿No es complicado?**

Creo que es muy fácil. Es algo natural para la gente querer ser parte de una comunidad, sentirse orgullosos de lo que hacen, de su organización, de ser parte de un equipo ganador, como cualquier otro atleta lo haría. Creo que es bastante fácil involucrar a la gente, hacer que se sientan orgullosos de su organización, pero eso se hace en muy pocos sitios.

**¿Y esa es una obligación ineludible de todos los gerentes?**

Muchos de ellos no lo hacen, pero necesitan y deben hacerlo.

**Usted estuvo hace unos días en una conferencia con ejecutivos de Kimberly-Clark y trató el tema de la resolución de conflictos. ¿Qué consejo nos podría dar al respecto?**

Creo que el problema en muchas situaciones de conflicto es que la gente quiere ganar, pero se olvida de aquello por lo que está peleando y por qué. Hay un dicho que dice: empieza con el fin en mente. Eso significa que siempre tienes que saber qué estás tratando de lograr. Asimismo, no deberías tratar de pisar al otro. Es como una ley de física: mientras más duro empujas, más resistencia vas a tener. Eso también ocurre en muchos matrimonios.

## LA SIERRA ES LA SOLUCIÓN

## EL PERU AVANZA



# SIERRA EXPORTADORA

## Los pasos firmes del primer año



UNA PROPUESTA QUE SE HACE REALIDAD

**FRUTALES ANDINOS.  
DEL PERÚ PARA EL MUNDO**



PALTA



DURAZNO

MARMOL



**MINERALES NO METÁLICOS.  
EXPORTANDO DESDE EL  
CORAZÓN DE LOS ANDES**

**IMPULSANDO  
LA ACTIVIDAD  
FORESTAL**



**PRODUCTOS ANDINOS.  
INDUSTRIALIZANDO LA PAPA**

**PROGRAMA DE ACUICULTURA**



TRUCHA



**Y GASTRONOMÍA  
INTERNACIONAL**



QUESO

**TECNOLOGÍA DE  
PUNTA EN NUESTRA  
GANADERÍA**

