



Libro Drucker insuperable

Los desafíos de los futuros ejecutivos – Últimos consejos del padre de la gestión moderna

Elizabeth Haas Edersheim
McGraw-Hill, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Peter Drucker es considerado el “padre de la gestión moderna” justificadamente, según afirma este volumen accesible de sus lecciones de negocios escrito por la consultora de gestión Elizabeth Haas Edersheim. La autora demuestra que las teorías de Drucker fueron la perfecta combinación de un calculado sentido común y una preocupación genuina por el costado humano de los clientes y los empleados. Sus enseñanzas logran el equilibrio justo entre las grandes aspiraciones y el trabajo esmerado orientado a los detalles. Este estudio logra un equilibrio similar. Edersheim da detalles sobre la vida personal de Drucker que tornan sus extensas reglas de gestión mucho más convincentes. Aplica hábilmente las lecciones de negocios de Drucker a la coyuntura actual de globalización y fragmentación en constante cambio. *BooksInShort* recomienda su libro a los vendedores y gerentes que desean aprender del mejor.

Ideas fundamentales

- Peter Drucker, el respetado consultor de gestión fallecido en 2005, ha ejercido una enorme influencia en quienes son hoy líderes de empresas.
- Las reglas de sentido común de Drucker comenzaron con el postulado de poner al cliente en primer lugar.
- A menudo los vendedores, atrapados en burocracias cerradas, olvidan el principio de Drucker de que los clientes deben ser el epicentro de todas las decisiones comerciales.
- Internet lanzó al mundo de negocios al caos y desafió los antiguos supuestos.
- Hoy día, los clientes ejerce mayor poder. Los vendedores ya no pueden decirle a las personas qué comprar.
- La meta del marketing es conocer al cliente tan en profundidad que la publicidad se torne innecesaria.
- Las empresas más astutas, como Starbucks y Apple, innovan eficazmente.
- La innovación es el resultado de la disciplina y de procesos sistemáticos.
- Para innovar, olvide los éxitos de ayer y esté abierto a las oportunidades que ofrece el mañana.
- Las personas son los activos más importantes de cualquier empresa. Trátelas con respeto y dignidad.

Resumen

Reglas extraídas del escritorio de Peter Drucker

El gurú de gestión Peter Drucker falleció en noviembre de 2005 a los 95 años. Durante su admirable carrera, escribió docenas de libros e inspiró a incontables líderes. Nacido en Viena en 1909, Drucker fue testigo del colapso económico europeo en 1930. La implosión dejó una profunda huella en su persona. Percibió que los negocios no eran tan sólo una forma de hacer dinero sino un método para asegurar la democracia y la estabilidad social. Los principios de negocios clave de Drucker son:

- Atienda al cliente – “La finalidad de un negocio es crear y servir al cliente.”
- Actúe, no se limite a hablar – La gestión requiere un esmerado trabajo, sudor y práctica. “Los planes son tan sólo buenas intenciones a menos que devengan inmediatamente en arduo trabajo,” escribió Drucker.//
- *Formule las preguntas correctas* – Drucker simplificaba los asuntos complejos formulando preguntas clave que sondeaban hasta llegar a la esencia

del problema.

- Incorpore el afuera – Las grandes empresas tienden a aislarse y a mirar hacia adentro. El líder tiene la obligación de asegurarse de que las personas dentro de la empresa se concentren en el mundo exterior; donde habitan los clientes y los competidores.
- Céntrese en las personas – Drucker trataba a los otros con respeto y ponía en práctica la afirmación de que las personas son el activo más esencial de una empresa. “La gestión trata sobre los seres humanos,” escribió. “Su tarea es lograr que las personas sean capaces de desempeñarse en forma conjunta, de hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.”
- Lo que importa son los resultados – Una de las expresiones favoritas de Drucker es “No confunda movimiento con progreso.”

“Las ideas de Peter fueron el catalizador liberador que llevó a las personas a ir tras oportunidades que nunca habían esperado tener.”

// Cómo hacer frente al cambio Durante décadas, desde mediados de 1940 hasta principios de 1990, el mundo de negocios cambió poco. Pero más tarde, repentinamente, Internet caotizó los antiguos supuestos. Entre los cambios producidos se incluyen:// //

- Hoy en día la información vuela – Internet es sinónimo de una gran rapidez en la transmisión de información. Todos tienen acceso a casi todo lo que necesitan saber, casi instantáneamente. //
- Las fronteras no cuentan – Una economía global ofrece a las empresas y a sus clientes un alcance geográfico que era antes impensable.
- Las normas demográficas han cambiado – Las viejas normas sobre género, edad y características socioeconómicas han dejado de aplicarse. Los consumidores y los trabajadores hacen las cosas de nuevas maneras.
- Los clientes mandan – Durante décadas las empresas dictaban a sus clientes lo que podían comprar y cuándo. Hoy cada vez más los clientes establecen las reglas.

“La oportunidad consiste en ver, o incluso crear, espacios blancos – mercados no cartografiados que pueden identificarse únicamente escudriñando el entorno externo y las numerosas demandas insatisfechas de clientes cada vez más informados.”

// Drucker siempre aceptó el cambio. Después de todo, un entorno de negocios inestable crea oportunidades para los pensadores iluminados que pueden sacar ventaja de ello. Por ejemplo, Monster.com vio la oportunidad en medio del desorden. Al ofrecer una manera mejor y más útil a los empleadores de publicar puestos de trabajos y a quienes buscan empleo de acceder a ellos, Monster.com se quedó con participación de mercado de los diarios.

“La mayor velocidad de la información ha acelerado el ritmo de todas las cosas en la empresa.”

El nuevo mantra de los líderes de negocios consiste en escudriñar profundamente el mundo cambiante de hoy y adueñarse del “espacio blanco” – nuevos mercados que parecerán obvios una vez aceptados, pero que sólo pueden ser descubiertos mediante el estudio perspicaz de las necesidades insatisfechas de los consumidores. Los ejecutivos deberían pensar como si estuvieran haciendo negocios en el “mundo de Lego,” en donde las personas, los productos y las ideas deben encajar todas juntas y entre sí y con los Lego de proveedores, distribuidores y clientes. Los Lego no necesitan contigüidad física; las piezas pueden estar en cualquier lado. Hoy día, la estrategia no es un tema superficial para conversar en la intimidad de la empresa, sino que es un mandato que las empresas deben seguir para sobrevivir.

Centrarse en los clientes

Drucker predicaba que los clientes deben ser el epicentro de todas las decisiones de negocios. Esta lección la aprendió por primera vez del experto en revistas Henry Luce cuando escribía para *Fortune*, la revista que Luce lanzó en 1930. Luce se dio cuenta de que los lectores querían comprar una revista de alta calidad impresa en un lujoso papel y escrita por autores talentosos. Luce fue también el creador de la revista *Life* y elegía él mismo sus fotos de marca registrada. El criterio de Luce contrastaba invariablemente con las elecciones de sus fotógrafos, pero a menudo éstos coincidían en que Luce elegía las fotos que tenían un mayor atractivo para el lector. Drucker aconsejaba a los clientes que lo consultaban responder varias preguntas específicas para lograr centrarse en sus clientes:

- “¿Quién es su cliente?” - Identificar al cliente no es siempre fácil. En el campo del cuidado de la salud, por ejemplo, los pacientes toman decisiones de compra pero están fuertemente influenciados por sus médicos y por la información que leen en Internet. Los que venden instrumental médico a menudo asumen erróneamente que los médicos toman decisiones de compra, cuando en realidad son los administradores de los hospitales quienes toman estas determinaciones. //
- “¿Quién no es su cliente?” - Así como usted debe saber con quién desea hacer negocios, también debe identificar aquellos clientes que usted no desea. Bill Donaldson, del banco de inversión Donaldson, Lufkin & Jenrette, reconoce el aporte de Drucker para ayudarlo a comprender la importancia de esta pregunta. El banco decidió que las personas con una ética cuestionable no constituían sus clientes objetivos.
- “¿Cómo define su cliente el valor?” - Esta pregunta clave no se formula lo suficiente. El director ejecutivo no puede delegar la tarea de preguntar qué quiere el cliente. El presidente de Procter & Gamble, A.G. Lafley, visita a las amas de casa venezolanas y a los barrios humildes de Brasil para ver cómo los clientes usan sus productos.
- “¿Qué resultado tiene con los clientes?” - Analice cómo mide usted la satisfacción de los clientes, y sea honesto. Con demasiada frecuencia las empresas contestan a esta pregunta desde la perspectiva aislada de la sala del directorio y no desde el punto de vista más significativo del mundo exterior. Como dice Lafley, el deber del director ejecutivo es inyectar la “realidad exterior” dentro de la burocracia corporativa endogámica.

“En muchas organizaciones, la innovación se ve obstaculizada por una excesiva lealtad a los viejos productos y las viejas formas de hacer las cosas.”//

// Los vendedores inteligentes ven a sus consumidores como socios. Investigan los deseos y necesidades de sus consumidores para anticipar lo que estos van a comprar. Procter & Gamble, por ejemplo, se ha expandido a nivel internacional estudiando los deseos de los consumidores de culturas no norteamericanas. En el mundo islámico, su detergente Tide White Musk tuvo una gran acogida por la identificación lograda con los musulmanes, quienes llevan consigo pequeñas botellas de esencia de almizcle blanco durante el Ramadán. Como postuló Drucker, “El objetivo del marketing es hacer de la venta algo superfluo.”

Innovación y éxito

Las empresas exitosas, como Starbucks y Apple, son maestras de la innovación. El éxito logrado por Starbucks no se basa únicamente en la calidad del café. También se expandió posicionándose como un proveedor de opciones de productos y ambientes. Starbucks ofrece docenas de tamaños y combinaciones de café. Brinda a los consumidores un sitio nuevo donde ir a relajarse. Apple ostenta un “alto CI (coeficiente intelectual) de innovación” basado mayormente en el éxito obtenido con iPod. Antes de que Apple lanzara iPod ningún consumidor sentía la necesidad de tener una pequeña caja de plástico que pudiera guardar 1.500 canciones. Unos pocos años después, el iPod está en todos lados. Starbucks y Apple ambas empresas asimilaron el concepto de Drucker de olvidarse del ayer y concentrarse en el mañana. La innovación requiere la decisión de asumir riesgos para cortar los lazos con los éxitos anteriores. El enfoque de Drucker sugiere desarrollar los siguientes hábitos para aumentar su coeficiente intelectual (CI) de innovación:

- Tire lo viejo para dejar lugar a lo nuevo – La mayoría de las empresas se aferran obstinadamente a los productos y las estrategias que funcionaron en el pasado. Con demasiada frecuencia las empresas simplemente relanzan viejos productos que califican de innovadores. Los mejores vendedores saben que esto es insensato y entienden que deben deshacerse de los productos e ideas del pasado. Hay demasiados gerentes que asignan a sus mejores empleados a preservar los viejos productos en lugar de encomendarlos a desarrollar nuevos. //
- “Busque oportunidades sistemáticamente” – La innovación no es algo aleatorio o carente de lógica. Los productos nuevos creativos salen a la luz porque alguien busca la oportunidad activamente. Los cambios demográficos ofrecen una oportunidad, como así también el advenimiento de nuevos conocimientos. Otras oportunidades provienen de ineficiencias detectadas en un proceso comercial o un mercado, o de las brechas existentes entre lo que los clientes quieren y lo que se encuentra disponible actualmente.
- “Use un proceso disciplinado” para transformar las ideas en productos – La práctica denominada brainstorming o lluvia de ideas puede parecer indisciplinado, pero es vital en el proceso creativo. Saber escuchar es la parte más importante de la lluvia de ideas, aunque a los gerentes a menudo les cueste. No tema ir tras proyectos ambiciosos, pero asegúrese de hacer coincidir una idea – por ejemplo, un teléfono celular de color rosa – con una oportunidad – en este caso, el deseo de los consumidores de expresar un estilo personal usando un celular como accesorio.

“El consumidor ha dejado de ser un receptor de bienes y servicios. El consumidor es su socio, y sus funciones se encuentran en constante evolución.”

// Un producto innovador pronto generará el surgimiento de productos similares de la competencia. El iPod de Apple impulsó el surgimiento de productos competidores. Federal Express aprendió que su innovación inicial –la entrega rápida de paquetes– no podía mantener a los competidores lejos. Su éxito motivó al Servicio Postal norteamericano, a UPS y a DHL a ofrecer servicios similares. FedEx tuvo que continuar innovando para mantenerse a la vanguardia. La innovación adquiere muchas formas, entre ellas:

- “Primer dueño” – Este actor crea un nuevo mercado, como lo hizo FedEx con la entrega de paquetes.//
- “Definidor de espacio” – Esta empresa lleva una idea o una innovación al nivel siguiente, como hizo Corning cuando inventó una máquina que producía focos de luz a gran velocidad.
- “Actor de nicho” – Estas empresas se centran en productos específicos en lugar de tratar de dominar toda la industria. El fabricante de videojuegos Electronic Arts opera un nicho rentable, mientras que Microsoft, Sony y Nintendo pelean por la venta de sistemas reproductores de juegos.
- “Rescatadores de viejos productos” – Estas empresas tratan de usar la innovación para revigorizar negocios antiguos, estancados o en vías de desaparecer. Sin embargo, ninguna empresa puede “asegurar su futuro únicamente mejorando lo que ya tiene.”

“La gestión trata sobre los seres humanos. Su tarea es lograr que las personas sean capaces de desempeñarse en forma conjunta, de hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.”

// Las personas: Su Recurso Más Importante Predicó Drucker un enfoque fundamental de los recursos humanos. Decía que todos en una organización deberían poder contestar sí a las siguientes preguntas:

- “¿Es usted tratado diariamente con dignidad y respeto por todas las personas con las que interactúa?”//
- “¿Recibe las cosas que usted necesita –educación, capacitación, motivación y ayuda– para que usted pueda hacer su aporte?”
- “¿Las personas perciben su aporte?”

“Una empresa es en realidad su gente – su conocimiento, capacidades y relaciones.”

// Como uno de los primeros en identificar la nueva categoría de “trabajador del conocimiento” del mundo desarrollado, Drucker comprendió la importancia de contar con empleados talentosos. Postuló cinco reglas para contratar personal:// //

1. Considere a varios candidatos fuertes – Al ver a varias personas calificadas e imaginarlas a cada una en el puesto, usted profundiza su comprensión del trabajo.//
2. Haga hincapié en las fortalezas, no las debilidades – Deténgase primero en lo que el candidato puede aportar.
3. Conozca personalmente al candidato – Organice encuentros entre varias personas de su empresa y los candidatos para evaluar cómo interactúan con otros. La personalidad es una habilidad crítica.
4. Consulte varias referencias – No dependa de la evaluación de una sola persona; hable con varias personas que hayan trabajado con cada candidato.
5. Realice un seguimiento – Luego de unos meses, visite a los nuevos empleados para asegurarse de que saben lo que se espera de ellos y lo que se necesita para el éxito.

Sobre el autor

La consultora especialista en estrategia, **Elizabeth Haas Edersheim**, trabaja para empresas de Fortune 500 y para inversores de capital privado. Posee un doctorado en investigación operativa e ingeniería industrial. También escribió //McKinsey's Marvin Bower. //