



Libro Qué es la administración

Cómo funciona y por qué nos afecta a todos

Joan Magretta y Nan Stone
Profile Books, 2003
También disponible en: Inglés

Reseña

Aquellos que dicen “¡Por Dios! ni un libro más sobre administración”, pueden estar tranquilos de que vale la pena estudiar este volumen con calma. La autora, Joan Magretta, y su colaboradora, Nan Stone, ofrecen consejos con base en décadas de experiencia de negocios, pero sin la detestable “terminología de consultor”, tan común en el área, para escribir en términos conversacionales entendibles. Aunque a veces parecen tener sólidos conocimientos de lo obvio – las inversiones son riesgosas y los gerentes deben saber elegir – su obra es fundamentalmente contundente, ofrece estudios de casos prácticos y ejemplos del mundo real. Este libro toma conceptos comunes de los negocios, como la “regla 80-20”, los ilustra con perspicacia y luego avanza hacia el terreno más complejo. *BooksInShort* recomienda esta amplia perspectiva sobre la creciente importancia social de la administración eficaz.

Ideas fundamentales

- La función principal de la administración es crear valor.
- La administración está mal entendida; tal vez porque está muy relacionada con la tarea de supervisión.
- Toda compañía exitosa tiene un modelo de negocios exitoso.
- Crear un nuevo modelo de negocios es como escribir una nueva historia; parte de historias anteriores para crear la siguiente saga.
- El elemento esencial de la estrategia es que reconoce que una compañía debe ser mejor que su competencia.
- La Ley de Pareto, o regla 80-20, sugiere que la clave para la administración eficaz es enfocar adecuadamente sus esfuerzos.
- La cualidad más importante que se debe buscar al contratar y promover personal es la integridad.
- El secreto para administrar gente es alentarla a que se administre por sí sola.
- La administración debe llegar a un equilibrio entre las necesidades del individuo y las del grupo.
- Los gerentes deben, en última instancia, lograr el éxito o fracasar como equipo, no como individuos.

Resumen

Una profesión mal entendida

El gurú de la administración Peter F. Drucker observó que los negocios a menudo parecen ser “un juego de azar aparentemente mecánico en el que cualquier asno podría ganar siempre y cuando fuera despiadado”. Aquellos que han hecho una carrera en administración, argumentarían que hay más que eso.

“La mayoría de los libros de administración son para gerentes. Éste es para todos; todos vivimos en un mundo hecho por la administración”.

La administración sigue siendo una profesión mal entendida, aunque es un motor clave para el progreso de la sociedad moderna, pues la hace más sana y más productiva. Como la gente rara vez ve a la administración de empresas de esta manera, su reputación general sigue disminuyendo a un ritmo constante. En parte, esto es porque los espectadores comúnmente perciben la administración como el oficio de supervisar a otros. En realidad, la administración no es fundamentalmente sobre observar a otros hacer su trabajo y asegurarse de que lo hagan bien. El verdadero propósito de la administración es crear valor. Si los clientes, los participantes y el mercado aceptan, en general, que un negocio ha generado valor para los recursos que consume, el negocio va por buen camino. El trabajo de la administración es

asegurarse de que esto suceda.

“Este no es un libro de recetas. Su propósito es explicar el porqué subyacente tanto a la teoría como a la práctica de la administración”.

¿Quién define el valor? Si la meta de la administración es aumentar valor, ¿quién determina los objetivos? El valor toma muchas formas y tiene muchas interpretaciones. Los clientes individuales perciben el valor de modos muy distintos; lo que es valioso para uno puede no serlo para otro. La administración debe definir el valor y aferrarse a la meta de crear valor para sus clientes. Las actividades como vender software o fabricar automóviles no son el verdadero negocio de una compañía. El verdadero negocio de toda empresa es crear valor. En este sentido social, una organización es un medio para un fin, no un fin en sí mismo. La administración debe de recordar a todos en la organización, continuamente, la importancia del enfoque externo. A los clientes no les importa cuánto ingenio o trabajo incluyó la creación de su producto. No se ocupan de su cadena de suministro ni de su red de distribución. Lo que les importa es el valor que su producto o servicio ofrece a sus vidas y negocios.

Modelos de negocios

Un modelo de negocios es un conjunto de supuestos sobre cómo generará valor una organización. El crecimiento expansivo de nuevas empresas, principalmente asociado con Internet, ha estimulado las conversaciones sobre modelos de negocios. Un buen modelo de negocios cuenta una buena historia. El modelo debe tener sentido para inversionistas y consumidores. Un modelo o una propuesta de negocios clara y relativamente sencilla, que todos puedan entender, es el fundamento de toda empresa exitosa.

“La creación de valores es el principio determinante de la administración moderna y su principal responsabilidad”.

En cierto sentido, crear un nuevo modelo de negocios es como escribir una nueva historia, y las nuevas historias siempre son variaciones de las viejas. Desarrollar la historia adecuada y un modelo de negocios correcto determina la misión de creación de valor de la administración. Las compañías deben narrar historias que reflejen sus personalidades y prioridades. En 3M, por ejemplo, las historias enfatizan la inventiva. En Southwest Airlines, las historias celebran el extraordinario servicio al cliente. Una anécdota cuenta de un empleado en una puerta de abordar que ayudó a una familia con su mascota cuando ésta llegó al aeropuerto, sin darse cuenta de que el cachorro no podía volar con ellos. Para salvar el viaje, el agente se llevó el perro a su casa hasta que los dueños regresaron.

Estrategia

Para que un modelo de negocios funcione, la administración debe ver el panorama general, que es donde la estrategia desempeña un papel. Casi todos aceptan que la estrategia es importante, pero casi nadie concuerda en lo que ella es. Desde ejercicios analíticos elaborados y planes estratégicos hasta lluvias de ideas y aseveraciones sencillas sobre la misión, todo es parte de esa aglomeración. No es sorpresa, entonces, que la gente a menudo responda con escepticismo a las llamadas “sesiones de estrategia”. Ignore la importancia de la estrategia a su propio riesgo; a fin de cuentas, es crítica para el desempeño de su organización.

“Una de las principales responsabilidades de la administración es recordar su orientación externa y recordársela a otros constantemente”.

Su compañía necesita un modelo de negocios sólido que describa sus relaciones comerciales y las actividades que determinan su supervivencia. Dentro de este modelo, la estrategia reconoce la competitividad. Significa que, aunque es bueno hacer las cosas mejor que como las hacía antes, también tiene que hacerlo mejor que la competencia. Los consumidores existen en un mundo de alternativas y cada decisión de su organización influye su posición ante esas alternativas competitivas.

Disciplinas básicas

Un distintivo de los gerentes excelentes es su capacidad de dar resultados consistentes año tras año. Cuando alguien dice que un gerente logrará sus objetivos financieros, es, de hecho, una gran alabanza. La capacidad de entregar resultados no siempre es un factor de esfuerzo laboral. Tampoco es un don innato que unos tienen y otros no, sino que las claves para la excelencia consistente son un puñado de disciplinas básicas de desempeño.

“Crear un nuevo modelo de negocios no es distinto a escribir una nueva historia. En cierto nivel, todas las nuevas historias son variaciones de las viejas, nuevas versiones de los temas universales que subyacen a la experiencia humana”.

La primera es la regla del 80-20, a menudo conocida como el principio del desequilibrio. Dice que una fracción de todo el esfuerzo de una compañía crea una desproporcionada participación en los resultados de esa compañía. Los departamentos de ventas, por ejemplo, declaran que típicamente el 80% de sus ventas proviene del 20% de sus clientes. Probablemente, el 80% de las ganancias de su compañía venga del 20% de sus productos. Y, por último, si analiza su propio presupuesto familiar, seguramente verá que alrededor del 80% de sus gastos se genera de aproximadamente el 20% de los artículos que compra.

“Los gerentes no sólo tienen más datos a su disposición que nunca antes, sino que los tienen más rápidamente, en lo que se llama ‘tiempo real’”.

El exdirector ejecutivo de General Electric, Jack Welch, solía decir que su trabajo era poner a su mejor gente a cargo de las mejores oportunidades, y colocar la mayor parte de los dólares de inversión de la compañía donde dieran el mejor rendimiento. El principio de Welch es una aplicación de la regla 80-20, conocida en la ciencia de la administración como la Ley de Pareto. Este axioma tiene profundas implicaciones en el control de calidad. El innovador volumen *The Quality Control Handbook*, publicado en 1951, observó que los productos defectuosos también obedecen a la Ley de Pareto. Específicamente, un pequeño número de elementos de calidad llevan a una gran mayoría de desperdicio debido a los defectos. La conclusión clara fue que una organización podía mejorar considerablemente la calidad de los productos al concentrarse en relativamente pocos problemas. Japón adoptó esta noción con entusiasmo. Más tarde, creció su popularidad en EE.UU. como ilustra el tan cacareado programa Six Sigma de G.E.

Mejora continua

A menudo las compañías empiezan a moverse hacia una mejor calidad al pedir a los clientes que identifiquen lo que valoran de un producto o servicio. G.E. los llama

elementos “críticos para la calidad”. En el argot de negocios, también se conocen como “los motores de la calidad son ...”. La Ley de Pareto tiene buenas y malas noticias. Las malas noticias son que la mayor parte del esfuerzo se desperdicia. De hecho, el 80% genera sólo el 20% de los resultados. Las buenas noticias son que, si reenfoca aun una modesta cantidad de la energía de su empresa en actividades más productivas, obtendrá un beneficio considerable. Esencialmente, la Ley de Pareto ofrece una disciplina para un mejor desempeño. Aplique el principio 80-20 consistentemente porque, como todas las disciplinas, no es intuitivo. Para evitar dispersar su atención entre varios asuntos, use el enfoque 80-20 para trabajar con más inteligencia en vez de con más intensidad.

“La mayoría de la gente se resiste profunda y razonablemente a que la manejen”.

Luchar continuamente para ser mejor en lo que hace es otro concepto de negocios fundamental e importante. Esta idea, que existe en formas muy variadas, se conoce con distintos nombres, entre ellos la Ley de Moore, *kaizen* (un término japonés popularizado por la administración de Toyota) y mejora continua. Esta noción dice que uno no sólo necesita mejorar, sino que necesita mejorar su tasa de mejoramiento. El camino para hacerlo es ser un poco mejor cada día.

Cómo liderar gente

Warren Buffett observó que la gente que uno contrata debe tener tres cualidades: integridad, inteligencia y energía. Y, agregó, si no tiene la primera, las otras dos acabarán con usted. Como sugiere la observación de Buffett, los valores son primero. Los profesores de ciencias de la administración tienden a dividir los negocios en dos ámbitos: el de los números y el de las personas. Los temas duros son números, finanzas y operaciones. Los temas blandos se refieren a la naturaleza humana y la motivación. Desafortunadamente, esta distinción marca una sensata diferencia sólo en teoría.

“Resolver esa tensión entre el individuo y la organización es el núcleo de trabajo de la administración”.

Henry Ford trató de establecer procesos de manufactura que eliminaran el elemento humano. “¿Por qué cada vez que pido un par de manos, viene el cerebro incluido?”, preguntó. Ford trataba de pensar por toda la compañía. El concepto del experto en administración Peter Drucker, que enfatiza la importancia de la persona total para el empleador, resultó ser mejor.

“La cultura de Southwest [Airlines] es la responsable de mantener a sus empleados contentos, satisfechos, entregados y llenos de energía. La idea de que el trabajo debe ser divertido es uno de sus valores fundamentales”.

De muchas maneras, el secreto de administrar gente es que no se hace. Los grandes expertos siempre logran maximizar el valor de su tiempo por sí mismos. El papel de la administración es proporcionar los valores que creen un contexto para este proceso de autoadministración. De hecho, la gente debe autoadministrarse. El reto es llegar al equilibrio perfecto. Por un lado, los individuos talentosos se resisten a ser manejados. Cada uno apasionadamente quiere que se lo valore como único. Los colaboradores talentosos merecen este respeto. Por otro lado, toda acción depende de la colaboración y el trabajo en equipo. La pregunta es: ¿Cómo convencer a los individuos de que comprometan sus talentos y esfuerzos a algo mayor que ellos mismos, especialmente ante la tensión inherente entre el ego individual y las necesidades de la organización?

“El negocio de la administración es crear organizaciones que funcionen”.

Un sentido compartido de valores es, cada vez más, la solución. Actualmente, casi todas las compañías proclaman con fuerza su “respeto por el individuo”. Con demasiada frecuencia, este compromiso es poco sincero. Albert Einstein observó que servir de ejemplo no es la mejor manera de influir en otros, sino la única manera. Si su organización respeta genuinamente al individuo, ¿cómo se traduce esto a la práctica administrativa? Empiece con una noción muy clara de los valores y habilidades que quiere contratar para su organización. Incorpore gente cuyas características sean compatibles con los valores de la compañía. Las historias son un excelente método de alentar a la gente a comportarse de cierta manera y para comunicar los valores de la organización. Su trabajo como administrador es crear una cultura que permita a los trabajadores administrarse a sí mismos. Los valores desempeñan un papel clave.

¿Qué sigue?

Primero, piense honestamente en su organización. ¿Cómo le va? ¿Está a la altura de su potencial o le falta mucho para llegar a él? Para llegar a la meta de crear valor mediante una disciplina que facilite el desempeño conjunto y la autoadministración, considere estos puntos esenciales:

- **Propósito** — Usted debe tener una visión, un motivador para cumplir con una misión que valga el esfuerzo que requiere. La administración debe comunicar ese propósito claramente.
- **Diseño** — Adapte su organización para llegar al propósito que se desea. Responsabilícese de las realidades de un panorama competitivo. Usted está diseñando el vehículo organizacional que llevará a cabo su visión, así que debe crear una empresa que sea adecuada a su propósito y capaz de responder a las realidades de la competencia externa.
- **Ejecución** — Tener un gran plan teórico no es suficiente. Usted y su organización deben poder ejecutar, actuar, marcar la diferencia y hacer que se lleve a cabo el trabajo. La capacidad de alcanzar las metas es el criterio primordial de la administración.

Cómo apostar al futuro

Hay muchas herramientas disponibles para ayudar a los gerentes a evaluar los riesgos y beneficios de varias inversiones. Los gerentes deben aprovecharlas, pero estar conscientes de que esas herramientas sólo apoyan sus opiniones y no hacen obvia la necesidad de decisiones informadas. Las habilidades de la administración tienen límites. En muchas organizaciones, las exigencias a la administración rebasan la capacidad de respuesta de cualquier individuo. Por eso la eficacia de la administración debe evaluarse sobre una base tanto individual como de equipo. Un equipo de administración debe contar con una gama de habilidades y perspectivas, y a la vez coordinar sus esfuerzos para que la contribución total exceda la suma de sus partes individuales. Mediante el trabajo en conjunto, el equipo puede alcanzar metas que serían imposibles de alcanzar por individuos que operen solos.

Sobre los autores

Joan Magretta es colaboradora de *Harvard Business Review*, y fue su editora de estrategias en los años 90. Antes, fue socia en Bain & Company. **Nan Stone** pasó quince años como editora y cinco como editora en jefe de *Harvard Business Review*. Ahora es socia del Bridgespan Group.
