



## Lo esencial de Drucker

Lo mejor sobre gerencia en los últimos 60 años

por Peter F. Drucker

### RESUMEN EJECUTIVO

Durante seis décadas, Drucker, considerado por muchos como el padre del pensamiento gerencial moderno, ha estado ocupado escribiendo una treintena de libros.

En sus escritos, Drucker ha identificado principios fundamentales de la gerencia, así como de economía, política, sociedad y el mundo en general. En ellos plantea los problemas, retos y oportunidades que enfrentan los gerentes, ejecutivos y profesionales, y provee las herramientas para ejecutar las tareas que la sociedad exige de ellos. Muchas son de lectura obligada para personas que ostenten o aspiren a un cargo gerencial.

En esta oportunidad, el autor ha supervisado la compilación de 26 extractos de capítulos de 10 de sus principales libros, en respuesta a una pregunta frecuente que le hacen sus lectores: ¿cuáles son sus escritos esenciales?.

### Parte I: Gerencia

#### Función social y arte liberal

La gerencia es el factor determinante de las organizaciones; su principal función es contribuir al trabajo en equipo y al fortalecimiento de la eficiencia.

Implica el manejo de la tecnología relacionada con la acción y la aplicación, y está validada por resultados concretos. Por su vinculación con personas, valores, crecimiento y desarrollo, tiene impacto en la comunicación y en la estructura social.

Todas estas son implicancias humanísticas de la gerencia, considerada tradicionalmente una profesión liberal. Está relacionada con las bases del conocimiento, el auto-conocimiento, la sabiduría y el liderazgo. Asimismo, puede ser considerada un arte, que articula la teoría y la aplicación.

#### Dimensiones de la gerencia

Toda gerencia eficiente debe desempeñar tres funciones:

- 1.- Establecer la misión de la institución y un propósito específico.
- 2.- Lograr la máxima productividad y eficiencia de la fuerza de trabajo.

3.- Manejar los impactos y responsabilidades sociales.

#### Propósito y objetivos de una empresa

El propósito de una empresa es crear clientes. La disposición de las personas a pagar por bienes y servicios es lo que permite convertir recursos en riqueza y materia prima en bienes.

Para lograrlo, las empresas deben cumplir dos funciones básicas:

- **Mercadeo**: su objetivo consiste en conocer y comprender a los clientes de forma tal que los productos y servicios respondan a sus necesidades
- **Innovación**: consiste en convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades para realizar negocios rentables.

Los objetivos son necesarios en todas las áreas donde esté en juego el éxito del negocio. Además de Mercadeo e Innovación, deben plantearse objetivos de:

- **Recursos**: las empresas dependen de 3 factores de producción (humano, capital y recursos físicos).
- **Productividad**: estos recursos deben ser utilizados de forma productiva, y dicha productividad debe incrementarse en el tiempo.
- **Responsabilidad social**: las empresas deben asumir su impacto sobre la comunidad

Finalmente, existe el requisito de la obtención de beneficios. La ganancia no es un objetivo, sino un requisito que se fija en función de las necesidades, los riesgos y la estrategia.

#### Las organizaciones sin fines de lucro enseñan a los negocios

Estas organizaciones están poniendo en práctica lo que las corporaciones americanas predicaban, creando las políticas y las prácticas para los negocios del futuro.

Cuentan con un objetivo preciso, ubicación cuidadosa, aprendizaje continuo, gerencia por objetivos y responsabilidad por el desempeño y por los resultados. Se están convirtiendo así en verdaderos líderes de la gerencia.

#### Impactos y problemas sociales

La responsabilidad social de una empresa puede surgir de:

- 1.- El impacto social de la empresa – qué le hace la institu-

ción a la sociedad, más allá de la contribución específica para la que existe.

2.- Los problemas propios de la sociedad – qué puede hacer la institución por mejorarla.

El impacto sobre la comunidad o los individuos que no tenga que ver con la misión de la empresa debe ser eliminado, o al menos minimizado.

Los problemas sociales son la principal fuente de oportunidades para la innovación.

Toda empresa debe comprometerse con su comunidad y tener capacidad de respuesta, dado que así lo exige tanto la comunidad misma como los accionistas. Sin embargo, no debe aceptar la responsabilidad por los problemas sociales, ni comprometer su rendimiento para solucionarlos.

### **Nuevos paradigmas gerenciales**

Desde los inicios del pensamiento gerencial, se asumía que:

- 1.- Existe una estructura y forma de gerenciar correctas
- 2.- La tecnología, mercados, economía, etc. están perfectamente definidas y limitadas.

Estas suposiciones están en contradicción con la realidad, y pueden resultar contraproducentes.

El único aspecto específico y distinguible en toda organización es la gerencia. Es así como cada empresa, en lugar de buscar la organización adecuada, deben desarrollarla acorde a sus circunstancias. En lugar de gerenciar a su gente, debe actuar como sus líderes, haciéndolos productivos y permitiéndoles aprovechar sus fortalezas y conocimiento.

La política de la gerencia no debe sustentarse en la tecnología o en los usuarios finales. Estas variables deben considerarse como limitantes. Las verdaderas bases deben ser los valores del cliente y las decisiones que estos adopten con respecto a la utilización de sus ingresos.

El ámbito de la gerencia debe redefinirse para que se comprenda todo el proceso económico, es decir la gerencia debe adoptar una visión que vaya mucho más allá de la entidad legal y de las fronteras nacionales.

### **La información que requieren los ejecutivos**

Se pone demasiado énfasis en información sobre productividad, habilidades, y asignación de recursos escasos – información interna.

La estrategia gerencial debe estar basada en información confiable y suficiente sobre mercados, clientes (actuales y potenciales), tecnología, finanzas y economía, es decir, información de afuera, donde están los resultados.

Un sistema de información adecuado debe hacer que los ejecutivos se cuestionen todos los supuestos e integrar el proceso de manera sistemática en su toma de decisiones.

### **Gerencia por objetivos y auto-control**

Las empresas deben aplicar los principios de gerenciar por objetivos y de auto-control, lo que les permite desarrollar sus fortalezas y responsabilidades individuales, así como fomentar el trabajo en equipo, orientando la visión y los esfuerzos hacia una meta común.

Sustituir el control de externo por el interno (auto-control) resulta más efectivo. La gente se siente más motivada a la acción – no lo hacen por cumplir órdenes, sino porque así lo indican los objetivos.

### **Reglas básicas para la selección de personal**

Las decisiones más importantes de la gerencia se relacionan con los recursos humanos. Para ejecutar una política de personal eficiente:

- 1.- Las asignaciones de trabajo pueden variar y deben ser definidas en detalle.
- 2.- Examine una cantidad de individuos con potencial, determine sus fortalezas y debilidades, y seleccione aquellos adecuados para el cargo.
- 3.- Discuta cada candidato con varias personas que hayan trabajado con ellas.
- 4.- Asegúrese que cada candidato seleccionado entienda bien su trabajo.

### **El trabajo del emprendedor**

Para innovar en un negocio determinado, las relaciones y la estructura deben ser diseñadas para que se concentren y se fomenten las actitudes emprendedoras. Los incentivos, compensación y toma de decisiones sobre el personal deben estar orientados a promover el espíritu emprendedor.

Las empresas no deben mezclar las unidades gerenciales con las emprendedoras, ni hacer de la innovación un objetivo para quienes se encargan de temas de control de la compañía. Tampoco deberían “comprar” su clima emprendedor, adquiriendo otras empresas.

### **Nuevas empresas**

Una nueva empresa debe tomar en cuenta los requerimientos fundamentales de gerencia:

- Enfocarse en el mercado.
- Planificación financiera, que anticipe los requerimientos de flujo de caja y necesidades de capital.
- Un equipo gerencial de primera
- Una decisión, por parte del emprendedor fundador, acerca de su rol y sus relaciones en la empresa.

### **Estrategias emprendedoras**

El emprendedor requiere de estrategias, prácticas y políticas de mercado. Algunas estrategias distintas, pero no exclusivas:

- Ser el primero, y aspirar a una posición de liderazgo.
- Ser un imitador creativo.
- Encontrar y ocupar un nicho.
- Cambiar las características económicas de un producto, un mercado o una industria

## Parte II: el individuo

### La eficiencia debe aprenderse

La inteligencia, la creatividad y el conocimiento son esenciales, pero sólo la eficiencia se aprecia en los resultados. Afortunadamente, se puede aprender a ser eficiente. No existe una personalidad eficiente, sólo existen hábitos que, por sus características, son mejorables.

### Concéntrase en la contribución

La mayoría de los individuos se concentran en el proceso y no en los resultados. Los individuos eficientes, sin embargo, se concentran en las metas, lo cual afecta positivamente el desempeño.

### Conozca sus fortalezas y valores

Actuar basado en el conocimiento es la clave del desempeño. Para ser eficiente, los valores de la persona deben ser compatibles con los de la organización – o al menos lo suficientemente próximos como para que coexistan.

Concentre su esfuerzo en conocer sus fortalezas (utilice la retroalimentación de sus compañeros), y mejórelas constantemente. No pierda tiempo mejorando aquellas áreas de poca importancia o impacto.

### Maneje su tiempo

Planificar el trabajo raramente da buenos resultados, ya que los planes no son más que intenciones. En lugar de planificar, los empleados eficientes empiezan por analizar cómo utilizan el tiempo. Luego reducen las demandas improductivas. Por último, consolidan su tiempo discrecional. Registrar, manejar y consolidar el tiempo es la base de su eficiencia.

### Decisiones efectivas

Para un adecuado proceso de toma de decisiones:

- 1- Pregúntese si la situación es genérica o excepcional. Las situaciones genéricas deben tratarse con reglas, políticas o principios. Los eventos verdaderamente excepcionales deben ser tratados de forma individual.
- 2.- Establezca condiciones límite, determinando qué objetivos se deben lograr y las condiciones que se deben cumplir.
- 3.- Determine qué solución logrará satisfacer las condiciones vinculantes antes de que se adopten decisiones fundamentadas en los compromisos, las adaptaciones o las concesiones.
- 4.- Convierta la decisión en acción. Para que ocurra, debe

construir compromisos de acción desde el principio.

- 5.- Busque la retroalimentación para comprobar la validez y eficiencia de las decisiones que se van poniendo en práctica.

### Comuníquese asertivamente

Tome en cuenta que la comunicación:

- 1.- Es percepción
- 2.- Es expectativa.
- 3.- Tiene sus propias exigencias
- 4.- No es lo mismo que información, pero son interdependientes.

### Potencie sus condiciones de líder

El liderazgo efectivo no es carisma ni personalidad. Es el trabajo en sí.

Los líderes deben establecer metas compatibles con la misión de la empresa, establecer prioridades y mantener patrones.

El liderazgo es una responsabilidad y no una cuestión de privilegio. Un líder se hace responsable cuando las cosas van mal.

### Principios de la innovación

Una innovación es raramente el resultado de un momento de genialidad -generalmente se trata del producto de un trabajo organizado y planificado. La innovación sistemática comienza con un análisis de oportunidades, las cuales generalmente provienen de varias fuentes:

- 1.-Éxitos y fracasos pasados de la organización, y de sus competidores.
- 2.-Análisis de incongruencias, especialmente en la producción, sistemas u otros.
- 3.-Requerimientos de procesos.
- 4.- Cambios en la industria o en el mercado.
- 5.- Cambios demográficos.
- 6.- Cambios en el percepción del cliente interno o externo de la empresa.
- 7.- Nuevo conocimiento.

La innovación exige ver, preguntar y escuchar. No intente hacerse el astuto, diversificarse o innovar para el futuro. Requiere de conocimiento e ingenuidad, combinados con enfoque, propósito, persistencia y compromiso.

### La segunda mitad de su vida

Por primera vez en la historia, las personas suelen vivir más que las empresas. Nos enfrentamos entonces al reto de decidir qué hacer con la segunda mitad de su vida.

Las alternativas son comenzar una segunda (y distinta) carrera, desarrollar una carrera paralela (como consultor, etc.) o

convertirse en emprendedores sociales.

### Coloque el conocimiento como centro

El cambio del paradigma hacia una sociedad del conocimiento coloca a la persona en el centro. Después de todo, sólo las personas pueden llevar, crear, mejorar, enseñar, aplicar y utilizar la información.

La tecnología no es el eje de las nuevas sociedades, ni siquiera el alto flujo de las informaciones que caracterizan al mundo actual.

El ser humano y su capacidad para procesar y producir conocimiento inteligente es lo que diferenciará a las empresas en el desarrollo comunitario.

## Parte III: Sociedad

### Un siglo de transformaciones sociales – surgimiento de la sociedad del conocimiento

Ningún otro siglo en la historia ha experimentado tantas transformaciones sociales radicales como el siglo XX.

Debido a que el conocimiento se ha convertido en un recurso económico clave, el pluralismo de la unidad política moderna

ha comenzado a desintegrarse, siendo sustituida por un pluralismo de intereses no económicos. Por lo tanto, la política de hoy, se concentra en valores absolutos, como el derecho a la vida, la protección del ambiente y la igualdad. Estos valores tienen un carácter moral, marco en el que se deben manejar las empresas que deseen prosperar.

### Sociedad emprendedora

La innovación y las acciones emprendedoras deben convertirse en parte integral de la sustentabilidad de las sociedades. Esto requiere que los ejecutivos hagan de estas iniciativas, actividades continuas en el trabajo de las organizaciones.

### La ciudadanía en el sector social

Mediante el compromiso de las empresas con las comunidades, se puede establecer una diferencia crítica en la responsabilidad social, lo que favorece las relaciones con el entorno, clientes y resultados. La imagen de las empresas está muy vinculada al tipo de relación estratégica que logra establecer y mantener. Este aspecto cada vez es más considerado en las empresas con visión de futuro.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en  
Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=223>