



# ENSEÑANZAS DE PETER DRUCKER

## CONSEJOS FINALES DEL PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

1. Introducción
2. La revolución silenciosa
3. Concéntrate en las fortalezas y encuentra a alguien que haga el resto.
4. ¿La estrategia de tu cliente y la estrategia de tu negocio funcionan juntas?
5. ¿Qué tienes que abandonar para hacer espacio para la innovación?
6. Colaboración y orquestación
8. El presidente ejecutivo del siglo XXI

## INTRODUCCIÓN

Primera, y más importante, la regla básica de Peter era la importancia del servicio a los consumidores. Cómo le gustaba decir: “El propósito de un negocio es crear y servir a un cliente.” Simple y llanamente.

Segunda, Peter insistió en la práctica de la administración. Tenía muy poca paciencia para la teoría separada o los planes abstractos. **“Los planes sólo son buenas intenciones a menos de que ellos degeneren inmediatamente en trabajo duro”.**

La tercera característica que hizo a Peter extraordinario era su don para reducir la complejidad en simplicidad. Su curiosidad era insaciable y nunca acababa de hacer preguntas.

La cuarta fortaleza definitiva de Drucker era su enfoque en la **responsabilidad de los líderes.**

El quinto y más importante de los muchos atributos de Peter era su calidad humana. **Trataba a todos con profundo respeto.** “La administración trata acerca de los seres humanos”

## FILOSOFÍA DRUCKER

**La eficiencia es hacer las cosas correctamente.  
La efectividad es hacer las cosas correctas.**

### Sobre el dinero

El dinero sigue al conocimiento. El dinero no es un problema. El problema es liderazgo y dirección.

La rentabilidad no es el propósito, sino un factor determinante, de la empresa de negocios y de la actividad de negocios. Necesitamos una medida, no un total.

### Sobre la administración

**La administración tiene que ver principalmente con la gente,** no con técnicas y procedimiento. Su engranaje es lo que importa.

El que toma las decisiones efectivas en realidad toma pocas decisiones.

Las tres preguntas más importantes son:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿Qué es lo que el cliente considera de valor?

La administración por objetivos funciona si primero estudias detenidamente tus objetivos. Noventa por ciento del tiempo no lo has hecho.



## Sobre el conocimiento

Nosotros aceptamos ahora el hecho de que el aprendizaje es un proceso de toda la vida para mantenernos actualizados respecto del cambio. Y la tarea más apremiante es enseñar a la gente cómo aprender.

La esencia de la administración es hacer productivo al conocimiento. El conocimiento sólo existe en la aplicación. (El conocimiento de acción a diferencia de sólo de información.) Estaremos limitados por la información que tengamos. Estaremos limitados por nuestra habilidad para procesar esa información.

## Sobre el individuo

Conoce tus fortalezas.

La primera pregunta por hacer es qué necesita hacerse.

Cada seis meses, pregúntate, **¿por qué hecho quiero ser recordado?**

**Los supuestos sobre los cuales operan la mayoría de los negocios ya no encajan con la realidad.**

**Peter F. Drucker**

# LA REVOLUCIÓN SILENCIOSA

Una revolución silenciosa ocurrió en cinco frentes:

1. La información voló.
2. El alcance geográfico de las empresas y de los clientes estalló.
3. Los supuestos demográficos más básicos se derribaron.
4. Los clientes avanzaron y tomaron el control de las empresas.
5. Las paredes que definían las partes internas y externas de una empresa cayeron.

**Primero, la información voló.**

Desde la expansión del Internet, la información viaja instantáneamente, sin considerar la distancia y su amplia disponibilidad es inaudita. En la economía globalmente integrada, la administración debe tomar decisiones a cualquier hora del día y de la noche.

**Segundo, el alcance geográfico de las empresas y de los clientes estalló.**

Las empresas y sus clientes tienen ahora un increíble alcance geográfico. Y en este mercado global, las marcas se crean y adquieren un reconocimiento generalizado en cuestión de semanas o meses en lugar de años, reduciendo la ventaja de los jugadores de las grandes marcas, que acostumbraban ser los miembros selectos de un club exclusivo.

**Tercero, los supuestos demográficos más básicos se derribaron.**

Las poblaciones del mundo desarrollado fueron sacudidas por el envejecido grupo de trabajadores y la reducción en la tasa de nacimientos. La migración de trabajadores industriales a trabajadores de conocimiento y el creciente éxito de las mujeres en la fuerza laboral ha cambiado las necesidades de los clientes y las relaciones de las comparaciones tanto con sus clientes como con sus empleados para siempre.

**Cuarto, los clientes avanzaron y tomaron el control de las empresas.**

Nunca antes han estado los clientes tan claramente en el asiento del conductor. **Los clientes ya no son simplemente los receptores pasivos de bienes y servicios.**

**Finalmente, cayeron las paredes definitorias.**

Estos días, una empresa hace uso de capacidades fuera de sus propias paredes en formas que hubieran sido inauditas hace unos cuantos años. Para probar ideas, las empresas utilizan la pericia de industrias completamente diferentes y forman alianzas con otras empresas con objetivos traslapados.



## CONCÉNTRATE EN LAS FORTALEZAS Y ENCUENTRA A ALGUIEN QUE HAGA EL RESTO.

## ACEPTAR LO NUEVO REQUIERE ABANDONAR EL PASADO.

### UN ESPACIO PARA UNA NUEVA SOLUCIÓN

Las empresas enfocadas en los competidores están enfocadas en el pasado, no en un futuro lleno de oportunidades tecnológicas y demográficas.

*Los negocios tradicionales  
están desapareciendo.*

*Las empresas no están vendiendo productos, están  
vendiendo experiencia... Ya no hay competidores,  
sólo mejores soluciones y más opciones que  
pueden unirse en más formas.*

La estrategia tiene que moverse y ser mejorada a una velocidad comparable con la que solían tener las llamadas tácticas; tienen que ser en tiempo real. No tienes seis meses o siquiera tres para crear un plan maestro.

*Las oportunidades desaparecen tan rápidamente como  
se pueden capturar.*

*El propósito de una empresa empieza afuera  
con el cliente... es el cliente quien determina qué es un  
negocio, qué produce y si prosperará.*

*Peter F. Drucker*

La pregunta:

“¿Quién es tu cliente?”  
parece terriblemente simple...

Pero no te engañes...  
el cliente ya no es el pasivo receptor de los  
productos, sino que está comprometido  
en diseñarlos y mejorarlos.

## ¿QUIÉN ES TU CLIENTE?

1. *¿Quién debe ser incluido en tu definición de cliente?*

- ¿El consumidor final?
- ¿El comprador o el tomador de decisiones?
- ¿Los que influyen de manera crítica tales como las comunidades y las fuentes de información?

2. *¿A quiénes en el entrelazado mundo de alianzas y asociaciones debes ver como tus clientes versus tus competidores?*

3. *¿Quién no es tu cliente?*

4. *¿Con quién de tus actuales “no clientes” deberías estar haciendo negocios?*

### ¿Cliente versus competidor?

En este mundo interconectado, tu cliente con frecuencia resulta ser también un competidor.

Se está volviendo cada vez más difícil diferenciar a un amigo de un enemigo. En el mundo de los negocios en línea, el límite entre la competencia y la cooperación es especialmente borroso y en constante cambio.

### ¿Quién no es tu cliente?

Preguntar quién no es el cliente ayuda a mantener una organización enfocada y fomenta las transiciones en los momentos correctos. Al tener explícitamente definidos sus grupos de clientes, la administración tiene las bases de una perspectiva de afuera hacia adentro sólida. Entonces el trabajo necesita centrarse en establecer el negocio para resonar con cada realidad, necesidad y ubicación de valores del cliente, actuales o anticipados.

### ¿Qué es lo que tu cliente considera de valor?

- ¿Cómo se alinea la percepción de valor de tu cliente con la tuya propia?
- ¿Cómo influyen valor la conectividad y la relación?
- ¿Cuál es el valor del todo conectado que es diferente de la suma de sus partes?

4. ¿Cuáles de los deseos o exigencias de tu cliente siguen sin satisfacer en tus mercados meta y puedes o debes avanzar para llenar esas brechas?

## Les guste o no a las empresas el cliente es el jefe

El objetivo de un negocio es proporcionar un valor al cliente —dar algo que un externo independiente y conocedor, que puede comprar o no, está dispuesto a obtener a cambio de su poder de compra. Las ganancias que fluyen de este valor reflejan la efectividad de la empresa en el total, pero esos resultados no necesariamente muestran a la empresa en dónde está satisfaciendo las expectativas del cliente y en dónde se queda corta.

## ¿Cuáles son tus resultados con los clientes?

1. *¿Cómo estás midiendo tus resultados externos?*
2. *¿Cómo los externos miden y comparten resultados sobre tus productos y servicios?*
3. *¿Estás apalancando por completo la información que suministran tus resultados?*
4. *¿Eres honesto y socialmente responsable al presentar tus resultados?*

Aunque el fraude todavía ocurre, no es el fraude descarado lo que engendra los malos informes. Muchas empresas simplemente no pueden soportar verse en el espejo. Se engañan ellas mismas pensando que lo están haciendo mejor de lo que hacen en realidad.

Dentro del negocio, una perspectiva dentro-fuera se basa en la capacidad sistemática del negocio para acumular información externa e interpretarla honestamente con el fin de construir una organización que en verdad escuche al cliente, idee e instrumente estrategias a la medida del cliente en respuesta a sus necesidades.

## ¿La estrategia de tu cliente y la estrategia de tu negocio funcionan juntas?

1. *¿Cuál es tu nivel de integración con los clientes y tu alcance de oferta?*
2. *¿Cómo están midiendo y compartiendo los externos los resultados acerca de tus productos y servicios?*
3. *¿Cómo encajan todas estas relaciones juntas en una cartera que encaje con la estrategia del negocio?*
4. *¿Estás asignando recursos en donde quieres invertir en relaciones?*

*La mejor forma de predecir el futuro, es crearlo.  
Peter F. Drucker*

La medida más importante de una empresa es su capacidad para anticipar e invertir en las oportunidades del mañana.

*Si no entiendes la innovación,  
no entiendes los negocios.*

*...la innovación trata acerca de soltarse  
del mundo de ayer para ganar la libertad  
de crear el mañana.*

1. ¿Qué tienes que *abandonar* para hacer espacio a la innovación?
2. ¿Buscas sistemáticamente *oportunidades*?
3. ¿Utilizas un proceso *disciplinado* para convertir las ideas en soluciones prácticas?
4. ¿Funciona bien tu *estrategia* de innovación con tu estrategia de negocios?

La mayoría de las empresas se aferran al negocio que tienen y son tremendamente reacias a aflojar el control. Esto les impide innovar y determinar su propio destino.

## ¿QUÉ TIENES QUE ABANDONAR PARA HACER ESPACIO PARA LA INNOVACIÓN?

1. Si no estuvieras en este negocio hoy, *¿invertirías recursos para entrar en él?*
2. ¿Qué supuestos inconscientes podrían constreñir tus prácticas de negocios y limitar tu pensamiento innovador?
3. ¿Está tu gente con los éxitos más altos asignada a las oportunidades de innovación?  
¿O simplemente está trabajando sobre los problemas de ayer y los productos de ayer?

“Si no abandonas, no puedes innovar. Las organizaciones efectivas aprenden sistemáticamente a abandonar o cuando menos a establecer un abandono sistemático en su ciclo ordinario de vida.

### ¿Busca sistemáticamente oportunidades?

1. ¿Buscar continuamente las oportunidades como si tu supervivencia dependiera de ello?
2. ¿Estás viendo las siete fuentes clave de oportunidades?
  - a. Lo inesperado
  - b. Las disparidades de la industria y el mercado
  - c. Las vulnerabilidades del proceso
  - d. Las incongruencias
  - e. Los cambios en las demografías
  - f. Los cambios en las percepciones
  - g. El nuevo conocimiento

### La organización necesita estar continuamente a la ofensiva.

Frecuentemente, las empresas *dicen* que la innovación es importante, pero no *muestran* que sea importante. La empujan hacia atrás y casi nunca recibe el tiempo que los ejecutivos piensan que recibe. “¿Qué está haciendo nuestra empresa para innovar?” debe ser la pregunta principal que los altos ejecutivos formulen a todos en la organización, incluyendo al consejo de administración. Y aquellos que conducen la innovación deben ser recompensados.

***La administración inteligente aprecia la necesidad de controles disciplinados enfocados en la oportunidad, no en la rentabilidad.***

## ¿FUNCIONA TU ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN CON TU ESTRATEGIA DE NEGOCIOS?

1. ¿Cuál es el rol objetivo o influencia de tu empresa en la definición de nuevos mercados? ¿Cuál es el alcance de tu oferta en este mercado?
2. ¿Cómo encaja tu cartera de oportunidades con tu estrategia de negocios?
3. ¿Estás asignando recursos en donde deberías estar haciendo apuestas?

La empresa que puebla primero el nuevo mercado con la solución más integrada se convierte en el *primer propietario del espacio*. El éxito de este tipo de estrategia de innovación es temporal, porque su alta visibilidad es un atractivo para los imitadores que pueden traer una economía más ventajosa al producto o industria.

Otras empresas con determinación dejan que sus competidores definan el espacio general y luego se convierten en proveedores de estos líderes con productos, componentes o soluciones. Yo llamo a estas empresas *jugadores de nicho*.

“No puedes crecer a largo plazo si no puedes comer a corto plazo”. Cualquiera puede administrar el corto. Cualquiera puede administrar el largo. Equilibrar esas dos cosas es de lo que se trata la administración.

“La buena administración es el arte de hacer cambios sin dolor”.

***Reinventar el negocio para mantenerse a la cabeza de los cambios globales requiere un sentido de urgencia constante y una disposición para adoptar el cambio.***

El empresario crea nuevos recursos de producción de riqueza por cuatro medios:

1. Abandonar los esfuerzos en marcha para hacer espacio a la innovación.
2. Buscar oportunidades continuamente.
3. Convertir esas oportunidades en valor para los clientes.
4. Asignar recursos estratégicamente.

## COLABORACIÓN Y ORQUESTACIÓN

Darle a tus clientes lo que ellos necesitan tienes que seguir dos reglas: primero, debes hacer solamente lo que haces mejor, es decir, jugar tus fortalezas; y segundo, para satisfacer el espectro total de necesidades del cliente más allá de tus capacidades más fuertes, tienes que colaborar con otros jugadores, algunas veces con aquellos a quienes consideras competidores, quienes pueden complementar tus fortalezas con lo que ellos hacen mejor.

***...si no estuvieras en este negocio, ¿entrarías hoy en él? Y si es así, ¿cómo se vería?...***

Si no puedes aprender cómo respetar a la gente y cómo desarrollar y cultivar las relaciones, no puedes alcanzar tu potencial como individuo o empresa. Ya nadie trabaja solo en nada.

***La administración trata acerca de los seres humanos. Su tarea es hacer a la gente capaz de un desempeño conjunto, hacer a sus fortalezas efectivas y a sus debilidades irrelevantes.***

***Peter F. Drucker***

- ¿Eres tratado cada día con dignidad y respeto por todos los que te encuentras?
- ¿Recibes las cosas que necesitas —educación, entrenamiento, aliento y apoyo— para que puedas hacer una aportación?
- ¿Nota la gente que tú lo hiciste?

***...una empresa es realmente su gente... sus conocimientos, capacidades y relaciones.***

*“Lo que diferencia a las organizaciones es si éstas pueden hacer que la gente común realice cosas no comunes —y eso depende principalmente de si las personas están siendo colocadas en donde sus fortalezas pueden rendir”* o si, como es muy común, están siendo colocadas por la ausencia de debilidad.

1. ¿Quién es la gente correcta para tu organización?
2. ¿Estás proporcionando a tu gente los medios para alcanzar su efectividad máxima y contribuir al éxito de la organización?

3. ¿Tu estructura y procesos institucionalizan el respeto para la gente y la inversión en el capital humano?
4. ¿El conocimiento y el acceso al conocimiento están incorporados en tu forma de hacer negocios?
5. ¿Cuál es tu estrategia para invertir en la gente y en el conocimiento?

“La única cosa que requiere aún más tiempo (y aún más trabajo) que colocar a la gente correcta en un trabajo es deshacer una decisión equivocada de gente.”

“Si no te sientes cómodo con la idea de invertir a la gente con el poder para despedir a su jefe, entonces tú no estás listo para la tarea de liderazgo en el próximo siglo.”

***Tu no “empoderas” a la gente. Les ayuda a medirse a sí mismos por su aportación al todo.***

“Tu alcanzarás el mejor de los resultados en los negocios si eliminas la palabra ‘logro’ de tu vocabulario. Sustitúyela con ‘aportación’. La aportación coloca el enfoque en donde debe estar: en tus clientes, tus empleados y tus accionistas.” Ayudar a la gente a ver que ellos tienen una aportación excepcional por hacer es fundamental para conducirlos a ganar.

Sin embargo, la administración no debe confundir autonomía con aislamiento. Aunque conectarse con una organización más amplia toma tiempo, el aislamiento puede robar al trabajador de conocimiento la motivación y restringir las oportunidades para el aprendizaje.

***“El primer indicio de decadencia en una empresa es la pérdida de atractivo para la gente calificada, capaz y ambiciosa”***

Lo que la atrae es un trabajo que sea verdaderamente interesante y la oportunidad de hacer una aportación que sea en realidad significativa.

Ustedes no pueden dar un buen servicio sin gente entrenada y comprometida.

**1. Las personas son mucho más que empleados.** Ellas personifican el conocimiento, las capacidades y las relaciones que tu empresa lleva al mercado. La organización depende más de su gente de lo que su gente depende la organización. **La gente es la inversión más importante que hace una empresa.**

2. Posibilitar a la gente a vivir a su potencial, alcanzar su máxima efectividad y aportar al rendimiento de la organización es lo que hace la diferencia entre éxito y fracaso. Ese es el rol de facilitador de la administración. En una organización de trabajadores de conocimiento autoadministrada, **“el mando y el control” son obsoletos. La clave es “confianza y apoyo”.**

*Una decisión es una sentencia. Es la elección entre alternativas. Rara vez es una elección entre lo bueno y lo malo. Con frecuencia es una elección entre dos cursos de acción, ninguno de los cuales es probablemente más cercanamente bueno que el otro.*

La empresa debe estar constantemente en una cuerda floja estratégica hacia el futuro, alcanzando el equilibrio incluso mientras abajo se encoje la red de seguridad.

Aunque el acceso a la información estaba más limitado en el pasado, el paisaje era menos volátil y los administradores podían depender de ciertos supuestos o hechos para la toma de decisiones informada en un periodo razonable. Los retos de la administración actual están exacerbados por la crecientemente desconcertante transformación del paisaje económico y social. *Olvidate de lo predecible. Olvidate de la longevidad. Para hacer que las cosas sucedan, la administración tiene que avanzar y tener valentía para tomar riesgos.* Más allá de eso, la cultura de la organización tiene que apoyar la sensata toma de riesgos.

Hasta que hayas asignado la responsabilidad por la ejecución con una fecha límite a alguien que haya hecho un compromiso de acción, no tienen más que una buena intención.

- ¿Qué resultados se espera de quienes lleven a cabo la implementación y para cuándo?
- ¿Qué habilidades necesitan quienes lleven a cabo la implementación para lograr alcanzar los resultados deseados?
- ¿Cómo adquirirán estas habilidades a tiempo de ser

consistentes con el marco de tiempo para los resultados esperados?

- ¿Cómo me(nos) comunico(amos) en un idioma que resuene con cada persona que haga la implementación para que cada uno entienda lo que se requiere de ellos y considere la acción como una oportunidad, no como una amenaza?
- ¿Cómo deben cambiarse los incentivos y las medidas de desempeño para apoyar el compromiso de quien haga la implementación?
- ¿Qué más se necesita que yo u otros miembros de la administración hagamos para celebrar y apoyar este compromiso?

El seguimiento organizado de progreso y resultados, acompañado de retroalimentación, son elementos no negociables de cualquier programa efectivo de acción por muchas razones. Ante todo, el movimiento no garantiza progreso, y convertir buenas intenciones en acción significativa requiere responsabilidad. El tomador de decisiones y quienes las implementan tienen que ser responsables de los resultados esperados dentro de un marco de tiempo determinado.

Segundo, *trabajar duro para escoger la solución correcta no garantiza que la decisión sea correcta, en especial en un mundo rápidamente cambiante.* La retroalimentación es esencial para alertar a la administración sobre la necesidad de ajuste y guiar las mejoras.

Tercero, las decisiones pueden perder rápidamente su relevancia conforme cambian las circunstancias. Si no se vigilan y revisan con periodicidad como parte de un proceso explícito, *los planes de acción en su lugar durarán más allá de su vida útil, comiéndose preciosos recursos y tiempo a lo largo del camino.* Finalmente, el seguimiento y la retroalimentación son esenciales para descubrir éxitos inesperados, en donde los resultados reales han superado en mucho a los esperados. La organización que no está consciente o atenta a tales ocurrencias pone en riesgo su oportunidad o la pierde por completo.



## EL PRESIDENTE EJECUTIVO DEL SIGLO XXI

Estamos en un momento en el que con frecuencia hay una mayor incertidumbre en resistirse o ignorar los cambios que en jugar o hacer apuestas. Los presidentes ejecutivos tienen la visión de hacer las apuestas para las empresas; deben tener las agallas para dirigir el cambio.

En nuestras conversaciones, Peter definió tres características únicas para un presidente ejecutivo:

1. Un amplio campo de visión y la habilidad para preguntar y contestar lo que necesita hacerse.
2. Su huella en el carácter o personalidad de la organización.
3. La influencia que tiene sobre la gente –individual y colectivamente.

Como lo dijo Peter: “La mayoría de los asuntos de negocios no son el resultado de hacer las cosas mal o incluso de que se están haciendo las cosas equivocadas. *Los negocios fracasan porque los supuestos del presidente ejecutivo acerca del exterior proporcionan marcos de trabajo de las decisiones para la institución que ya no se ajustan a la realidad.*”

Estos supuestos involucran mercados, clientes, competidores, tecnología y las propias fortalezas y debilidades de la empresa. Los mejores presidentes ejecutivos simplemente no preguntan qué necesita hacerse; también desafían los supuestos en el camino y quitan de la mesa aquello que no se necesita hacer.

Es la responsabilidad del presidente ejecutivo utilizar su excepcional amplio campo visual para desafiar el *statu quo* cuando responde la pregunta: “¿Qué se necesita? para que las empresas y las comunidades continúen viables. Encima de todo lo demás, los presidentes ejecutivos tiene que hacer un increíble acto de equilibrio: deben dirigir la empresa para los clientes y los empleados y tener en cuenta, pero no ceder a las duras demandas del mercado de valores.

El presidente ejecutivo trabaja para moldear la empresa, definir, crear nuevas oportunidades y realidades y hacer más delgada y más competitiva a la organización.

*El presidente ejecutivo cultiva y forma la personalidad de la organización.*

*Cuando las cosas van mal, el presidente ejecutivo es el responsable. Él o ella no pueden decir, “Yo no sabía”.*

*Los trabajadores de conocimiento tienen que aprender a hacer la pregunta que no ha sido planteada antes: ¿Qué debo aportar?*

*El presidente ejecutivo tiene que vivir el objetivo, los valores y los principios de la organización.*

Administrar tu propia vida y tu carrera requiere de coraje. Debemos tomar riesgos calculados como individuos si vamos a aprovechar al máximo las cartas que nos han dado para jugar en la vida. Estos días no somos simplemente empleados asalariados. Somos colaboradores y todos necesitamos pensar como un presidente ejecutivo.



Elaborado por



[Carlos.Aguirre@incae.edu](mailto:Carlos.Aguirre@incae.edu)