

Drucker: consejos de siempre para dirigir hoy

Mirar la realidad sin ideas preconcebidas es especialmente útil en momentos de inestabilidad económica.

28 de noviembre de 2008

Se dice que Peter Drucker acudió como consultor a una compañía que fabricaba botellas de vidrio. En la primera reunión con la dirección preguntó: "¿Cuál es su negocio?", a lo que ellos respondieron: "Fabricar botellas de vidrio para refrescos y cerveza". "No estoy de acuerdo" - les dijo Drucker-. "Su negocio es el envase de productos." Puede parecer una obviedad, pero plantear las preguntas correctas ayuda a mirar la realidad sin prejuicios ni ideas preconcebidas, algo muy útil en momentos de inestabilidad económica. En "[El arte de gobernar según Peter Drucker](#)" del profesor del IESE [Guido Stein](#), ofrece ideas para dirigir en tiempos turbulentos a partir del análisis de la amplia obra de Peter Drucker, considerado el precursor del management moderno y "un renovado antídoto contra la turbulencia y la perplejidad que desencadena", en palabras del profesor Stein.

Planificar a largo plazo

"La planificación a largo plazo es necesaria, precisamente porque no podemos predecir", asegura Drucker. Se trata de considerar el futuro a la hora de tomar decisiones, es decir, de pensar a largo plazo. El directivo vive en el presente (porque analiza y decide hoy) pero debe orientarse hacia el futuro (porque los resultados de sus decisiones se verán mañana). El

tiempo es la dimensión básica en la que se mueve toda la actividad directiva; tanto la dirección del negocio, cuyo fin es la creación de clientes, como la dirección del trabajo y de quienes lo realizan (que son las tres funciones básicas del *management*) se realizan en el horizonte marcado por el tiempo.

¿Cómo puede el directivo equilibrar y armonizar estas tres funciones teniendo en cuenta el telón temporal? Dice Drucker que ha de actuar como un director de orquesta que además es el compositor de la obra que interpreta, y ser capaz de entresacar lo mejor de los recursos de que dispone, en especial de las personas, neutralizar sus debilidades y actuar en dos dimensiones del tiempo: presente y futuro.

Para lograr esto, el directivo debe atender a cinco funciones básicas:

1. Fijar objetivos y determinar qué hay que hacer para alcanzarlos.
2. Organizar las acciones que se necesitan para lograr los objetivos, dividirlos en actividades directivas y elegir a las personas que las realizarán.
3. Comunicar y motivar al equipo formado por los responsables de cada tarea, a través de su propia relación con ellos y de otras herramientas como incentivos.
4. Medir y evaluar el desempeño de la organización y de cada integrante, analizarlo y compartir los resultados con los trabajadores.
5. Desarrollar y formar personas. Según su estilo de dirección, el directivo facilita o dificulta la preparación y el desarrollo de las personas con las que colabora.

"Ser directivo es ser líder"

Ser directivo es un trabajo complejo. Tanto que podría pensarse que es una labor de titanes imposible de llevar a cabo. Sin embargo, el pensamiento druckeriano no lo contempla de esa forma, sino que considera que "ser directivo es ser líder". Líder entendido como alguien que tiene seguidores y que logra que estos hagan las cosas correctas (eficacia), como alguien que da ejemplo y que obtiene resultados. En definitiva, liderazgo entendido como responsabilidad, no como estatus, privilegio o admiración.

¿Por qué algo aparentemente es tan difícil de dominar?, se pregunta el profesor Guido Stein. Sin duda, porque existen presiones que afectan al trabajo diario del directivo y al control de la situación. Drucker identifica cuatro: que el tiempo propio sea dominado por alguien ajeno, la presión del activismo, la ineficacia de la organización que lo envuelve y, por último, la tendencia a encerrarse en la empresa en lugar de salir al exterior y observar, sin prejuicios ni ideas preconcebidas.

das.

Estas presiones no pueden evitarse pero sí contrarrestarse. Para ello Drucker recomienda dirigir el tiempo, centrarse en los resultados, construir sobre las fortalezas, concentrar la atención en unas pocas áreas relevantes y tomar decisiones eficaces. Además, para ser más eficaz y eficiente en el desempeño directivo, recomienda realizar regularmente "the feedback analysis" una reflexión retrospectiva que permita extraer conclusiones a partir de la comparación de expectativas y resultados conseguidos en un periodo de tiempo concreto (por ejemplo, un año). El primer paso para dirigir es saber dirigirse a uno mismo, afirma el profesor Stein.

El directivo del conocimiento

Vivimos en la era de Internet. Su impacto en la economía y en la sociedad es de tal calibre que incluso se habla de una nueva economía. Dirigir en la era de Internet es una labor de síntesis, carácter, inteligencia y voluntad, en la que orientarse con rapidez y flexibilidad es tan difícil como indispensable.

¿Cuál es su efecto en la dirección de empresas y de personas? La tecnología cambia, pero las leyes de la economía permanecen y sólo aquellos que las asimilan sobreviven al nuevo entorno. Por tanto, los rasgos generales que acabamos de comentar se mantienen, pero la irrupción de los directivos y trabajadores del conocimiento exige la renovación de la práctica de la dirección. Se trata de un cambio de paradigma: ya no existen subordinados sino colaboradores, que rápidamente llegan a saber más de la tarea que desempeñan que sus propios jefes. Siguiendo con el símil de la orquesta, una organización del conocimiento puede sabotear fácilmente al director más capaz, no digamos al más autocrático.

Nuevas certezas

Este panorama en constante transformación provoca cambios en el mercado y en las organizaciones y, por tanto, influye también en la actividad directiva. Es necesario tener en cuenta que:

- El estilo de dirección variará en función de si se opera en sectores en crecimiento, maduros o en declive).
- Existe la paradoja de operar en una economía cada vez más globalizada y, al mismo tiempo, en un mundo cada vez más fragmentado políticamente.
- La alta dirección no debe ocuparse tanto del control de costes como de crear valor.

- Los directivos deberán manejar con soltura la tríada información-conocimiento-acción. Como dice Drucker, "el objeto de la información no es el conocimiento, sino ser capaces de adoptar la acción correcta". Para esto deben saber eliminar datos no relacionados, organizar la información, seleccionarla e interpretarla.
- Las tecnologías de la información y su dirección estratégica han de orientarse a incrementar la productividad de los trabajadores del conocimiento (también denominado "capital humano"), que es la ventaja competitiva por excelencia de las organizaciones hoy en día.

www.iese.edu/es/insight