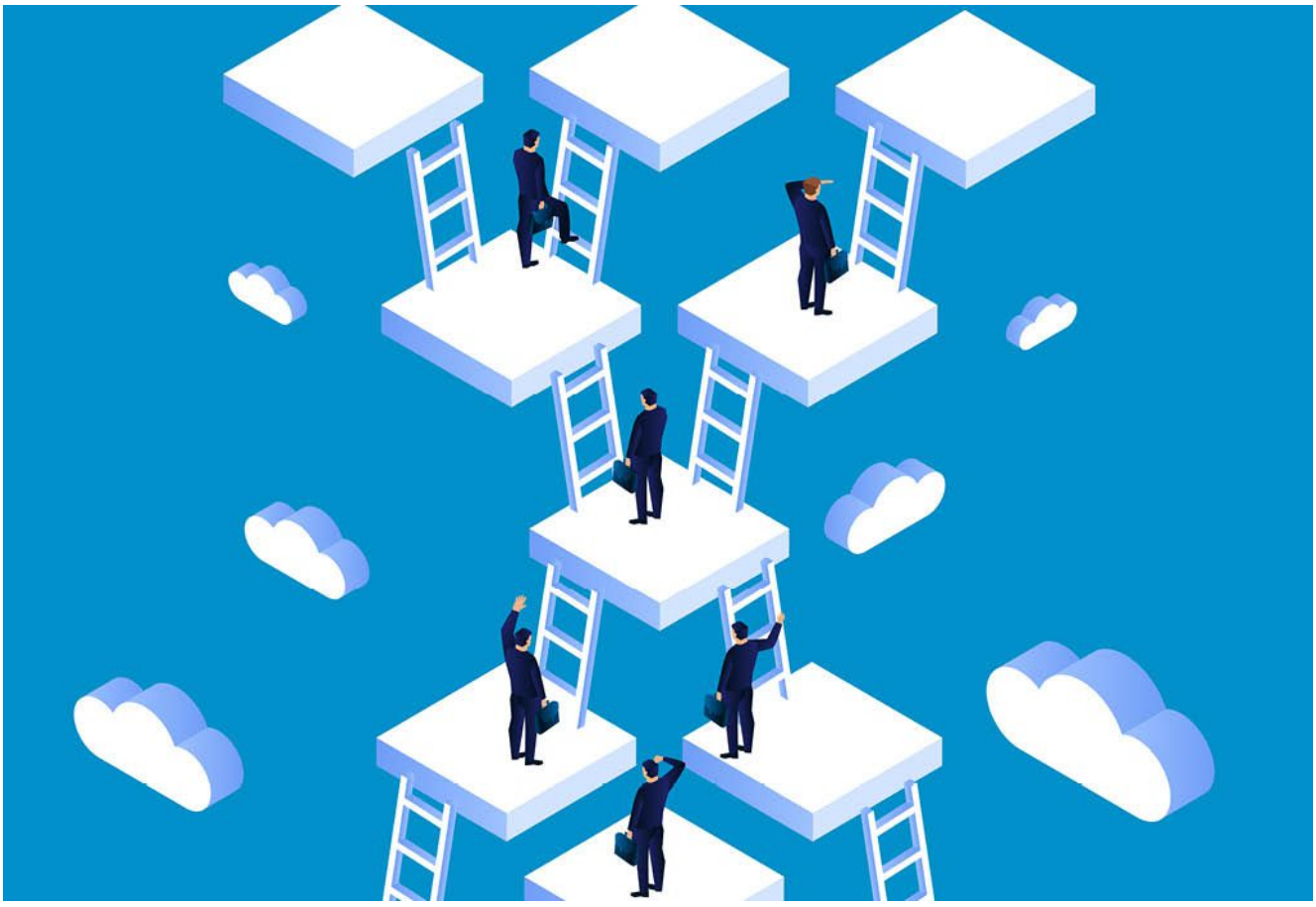
8 lecciones de Drucker, Valls-Taberner y Buffett

Cuando no sabes cómo decidir, acude a los maestros. Descubre las tácticas comunes de Peter Drucker, Luis Valls-Taberner y Warren Buffett para tomar decisiones y llevarlas a la práctica.



8 de febrero de 2023

Decía Peter Drucker, considerado el padre del *management* moderno, que, más que

©IESE Business School

preguntarte cómo será el futuro, deberías plantearte qué puedes empezar a hacer hoy para construirlo. La respuesta a este interrogante es todo un desafío en un mundo en el que "nuestra cotidianeidad se ha dado la vuelta como un calcetín", asegura Guido Stein en su libro, *Decisión y acción*. Escrito durante la pandemia, en él el profesor de Dirección de Personas del IESE recoge el guante de Drucker con un propósito claro: ayudarte a construir el mañana cuando andas algo perdido en cómo decidir y actuar.

Para tal fin, Stein da voz a quienes denomina "verdaderos galácticos" en sus respectivos terrenos: Drucker (1909-2005) en docencia y consultoría, Luis Valls-Taberner (1926-2006) en banca y Warren Buffett (1930) en inversión empresarial. Después de treinta años investigando sus trayectorias, ahora explica cómo consiguieron lo que hicieron —la gracia, aquí, radica en el cómo, no en el qué— para que, como ellos, seas capaz de tomar decisiones con criterio y sensatez cuando no sabes por dónde empezar.

Una alineación estelar

Drucker, Valls-Taberner y Buffett comparten una serie de puntos en común –más allá de su longevidad y de haberse avenido bien–, que pueden ayudarte en este propósito. Se trata de aspectos clave en el arte de decidir y actuar que siguen resultando eficaces hoy en día; algo que no resulta extraño si se tiene en cuenta que estamos ante tres figuras que, en gran medida, se anticiparon a nuestra realidad.

Toma nota de cómo puedes proceder siguiendo los criterios comunes de este trío antes de dar cualquier paso.

Ve al origen. Acércate a las personas y aborda los asuntos desde su origen, o sea, sin juicios previos y pisando el terreno real. Si Drucker es hoy uno de los mejores guías para empresarios y directivos es, en parte, gracias a que puso los cinco sentidos en conocer el territorio y elaborar un mapa apasionante.

> *"El conocimiento es un medio para la acción".* ***Peter Drucker***

Agudiza la mirada. Esfuérzate en observar lo que a menudo pasa inadvertido. Presta atención a todo lo que acontece a tu alrededor, que nada ni nadie te resulte ajeno. Valls-Taberner fue un incansable observador: "Pocas cosas resultaban ajenas a su curiosidad contenida", destaca de él Stein. Asimismo, adopta una visión pluridimensional y sintética, algo que convirtió a Drucker en un "auténtico humanista empresarial", subraya el profesor.

©IESE Business School

“Es bueno atenerse a la regla de oro de cualquier negocio: escuchar a los clientes, ver si están satisfechos. El público, tu público, siempre gana la partida a los llamados expertos”. ***Luis Valls-Taberner***

Dedica tiempo a pensar. Párate a pensar a la hora de tomar decisiones importantes en las que te juegues ser lo que puedes llegar a ser. Dedica tiempo a ello casi cada día, recomienda Buffett. Puede que, como en su caso, la lectura te ayude a discernir: “A medida que más leo y pienso, tomo menos decisiones impulsivas que la mayoría de la gente de negocios”, afirma. Junto a la reflexión, aplica el sentido común, sobre todo a la hora de invertir: “No te lances”, aconseja el inversor del sentido común por antonomasia, tal y como lo define Stein, ni “inviertas en un negocio que no puedas entender”. Tampoco arriesgues más de la cuenta: “(…) es una locura arriesgar lo que tienes y necesitas para obtener lo que no necesitas”, dice.

“Invertir con éxito requiere tiempo, disciplina y paciencia. No importa lo grande que sea el talento o el esfuerzo, algunas cosas simplemente requieren tiempo”. ***Warren Buffett***

Hazte preguntas sin respuestas prefabricadas. En lugar de tratar de encontrar siempre la respuesta correcta para todo, busca la pregunta correcta. Para Drucker, “hacer la pregunta correcta no garantiza el éxito, pero no acertar en la pregunta asegura una decisión equivocada”. También, según él, un líder ha de contestar a tres preguntas: “¿Cuáles son mis fortalezas?, ¿cómo obtengo resultados?, ¿cuáles son mis valores?”.

“Mi fuerza más grande como consultor es ser ignorante y hacer algunas preguntas”. ***Peter Drucker***

Combina práctica y teoría. Para adoptar decisiones y llevarlas a cabo parte de la realidad y vuelve a ella constantemente para someter tu proceder a examen. O sea, comprueba si tus teorías funcionan en la práctica. Aplicar la fórmula de ensayo y error te permitirá percibir mejor los problemas más concretos y los cambios más sutiles, lo que repercutirá en una coordinación de criterios y objetivos más eficiente y eficaz. ¿Conoces el dicho “no hay nada tan práctico como una buena teoría”? Pues es algo que aplicaron los tres galácticos.

“Yo siempre he sido un teórico y un práctico. De hecho, mi extensa experiencia consultora ha sido a lo largo de toda mi vida mi laboratorio, y todas mis teorías han sido sucesivamente comprobadas en la práctica”. ***Peter Drucker***

©IESE Business School

Planifica. Apunta a medio y largo plazo. Ten la vista alzada en el horizonte, pues es allí hacia donde, como directivo, líder o empresario, has de encaminar tus pensamientos. Ten en cuenta que la planificación a largo plazo "no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes", aclara Drucker. Además, se realista y ten presente tus deficiencias, pues eso te ayudará a conseguir mejores resultados que un "profesional experto que no ve ni una sola debilidad", considera Buffett, quien siempre insta a los directivos a pensar en lo que el país necesita a largo plazo.

> *"El negocio bancario se desarrolla a largo plazo, solamente, si se pone al cliente como diana del punto de mira de nuestro quehacer diario".* ***Luis Valls-Taberner***

Busca la utilidad. Descubre cómo pueden aplicarse tus pensamientos y tus consejos. Al igual que hizo Peter Drucker, combina el sentido del pragmatismo con una perspectiva generalista que te permita centrarte en las totalidades, antes que en la suma de las partes. O, como Valls-Taberner, esfuérzate en esgrimir un "sentido común operativo".

> *"El resultado final del management del conflicto no es la victoria ni el compromiso. Es la integración de intereses".* ***Peter Drucker***

No temas los errores, ¡aprende de ellos! Habla abiertamente sobre los fallos de modo pedagógico con el fin de sentar criterio para futuras ocasiones. Valls-Taberner así lo hizo con respecto a los errores cometidos por su empresa, empleados o clientes, en su caso, con una transparencia que raras veces se ha visto en el mundo empresarial. Asume el riesgo a equivocarte. Tal y como afirma el banquero, hay algo peor que el error: "el temor a cometerlo".

> *"He aprendido más teniendo en cuenta los fracasos de los demás que estudiando las causas de sus éxitos".* ***Luis Valls-Taberner***

De la indecisión a la acción

En *Decisión y acción*, Stein ha seleccionado y articulado algunas de las citas más reveladoras de Drucker, Valls-Taberner y Buffett, los tres maestros que le han acompañado a lo largo de toda su carrera profesional. En tus manos está escoger lo que vas a usar; después de eso, es cuando aprenderás, concluye el autor.

©IESE Business School

FUENTE: *Decisión y acción. Recuperando la sensatez: Drucker, Valls y Buffett*, de Guido Stein, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y de la Unidad Docente de Negociación del IESE.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School