Harvard Business Review
América Latina

Qué hace eficaz a un ejecutivo

por Peter F. Drucker

Junio 2004

Reimpresión R0406C-E

Qué hace eficaz a un ejecutivo

por Peter F. Drucker

Copyright ©2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados.

Los grandes ejecutivos pueden ser carismáticos o sin brillo, generosos o tacaños, visionarios u orientados a los números. Pero todo ejecutivo eficaz sigue ocho reglas sencillas.

UN EJECUTIVO EFICAZ no necesita ser un líder en el sentido que actualmente se le da a este término. Harry Truman, por ejemplo, no tenía ni una pizca de carisma, pero fue uno de los jefes de Estado más eficaces de la historia de Estados Unidos. Durante mis 65 años de carrera como consultor, algunos de los mejores CEO corporativos y de entidades sin fines de lucro con los que he trabajado no eran líderes estereotípicos. Eran muy diversos en términos de personalidad, actitudes, valores, fortalezas y debilidades. Variaban de extrovertidos a solitarios, de relajados a controladores, de generosos a parsimoniosos.

Lo que los volvía eficaces a todos es que seguían las mismas ocho prácticas:

- Preguntaban ¿Qué hay que hacer?.
- Preguntaban ¿Qué le conviene a la empresa?
- Desarrollaban planes de acción.
- Asumían la responsabilidad de sus decisiones.
- Asumían la responsabilidad de comunicar.
- Se centraban en oportunidades en vez de problemas.
- Conducían reuniones productivas.
- Pensaban y decían "nosotros" en vez de "yo".

Las dos primeras prácticas les permitían obtener el conocimiento que necesitaban. Las cuatro siguientes les ayudaban a convertir ese conocimiento en acción eficaz. Las dos últimas aseguraban que toda la organización se sintiera responsable.

Obtenga el conocimiento que necesita

La primera práctica es preguntar qué hay que hacer. Nótese que la pregunta no es "¿Qué quiero hacer?". Preguntar qué hay que hacer y tomarse el asunto en serio es fundamental para el éxito gerencial. Si no se hace esta pregunta, hasta el más capaz de los ejecutivos se vuelve inútil.

Cuando Truman asumió la presidencia en 1945, sabía exactamente lo que quería hacer: completar las reformas sociales y económicas del New Deal de Roosevelt, las que habían sido postergadas por la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, nada más hacerse la pregunta sobre qué había que hacer, Truman comprendió que las relaciones internacionales tenían prioridad absoluta. Organizó su jornada de trabajo de modo que comenzara con informes sobre política internacional que le daban los secretarios de estado y de defensa. Así, se convirtió en el presidente más competente en asuntos internacionales que haya tenido Estados Unidos. Contuvo el comunismo tanto en Europa como en Asia y, con el Plan Marshall, dio origen a 50 años de crecimiento económico mundial.

De modo similar, cuando Jack Welch asumió como director ejecutivo de General Electric comprendió que la expansión intercontinental que pretendía lanzar no era lo que había que hacer. Debía deshacerse de las empresas de GE que, independientemente de su rentabilidad, no podían ser la primera o la segunda en sus sectores.

La respuesta a la pregunta "¿Qué hay que hacer?" casi siempre incluye más de una tarea urgente. Pero los ejecutivos eficaces no se fragmentan. Si es posible, se concentran en una sola tarea. Si son de esas personas que trabajan mejor con un cambio de ritmo en su jornada laboral –una importante minoría–, emprenden dos tareas. Pero nunca he conocido a un ejecutivo que aborde más de dos tareas a la vez y siga siendo efectivo. Por lo tanto, después de preguntarse qué hay que hacer, el ejecutivo eficaz establece prioridades y se apega a éstas. Para un CEO, la tarea prioritaria puede ser redefinir la misión de la empresa. Para un director de unidad puede ser redefinir la relación de su división con la casa matriz. Las otras tareas, independientemente de su importancia y atractivo, son postergadas. Pero después de completar esa primera tarea prioritaria, el ejecutivo vuelve a definir las prioridades en vez de pasar a la número dos de la lista original. Hace la

JASON HOLLEY

pregunta "¿Qué debe hacerse ahora?". Ello generalmente conduce a prioridades nuevas y diferentes.

Mencionaremos nuevamente al CEO más conocido de Estados Unidos. Según su autobiografía, cada cinco años Jack Welch se preguntaba a sí mismo "¿Qué hay que hacer ahora?". Y cada vez daba con una prioridad nueva y diferente.

Pero antes de decidir en qué concentraría sus esfuerzos en los siguientes cinco años, Welch también reflexionaba sobre otro tema. Se preguntaba para cuál de las primeras dos o tres tareas de la lista estaba más preparado. Luego se centraba en esa tarea y delegaba las demás. Los ejecutivos eficaces intentan enfocarse en trabajos que hacen especialmente bien. Saben que las empresas tienen un buen desempeño si la alta gerencia se desempeña bien, y lo mismo al revés.

La segunda práctica de los ejecutivos eficaces, que es tan importante como la primera, consiste en preguntar: "¿Es esto lo correcto para la empresa?". No preguntan si es correcto para los dueños, para el precio de las acciones, para los empleados o los ejecutivos. Desde luego, saben que los accionistas, empleados y ejecutivos son actores importantes que deben apoyar una decisión, o por lo menos aceptarla, si optan por ser eficaces. Ellos saben que el precio de la acción no sólo es relevante para los accionistas, sino también para la empresa, ya que la relación precio-utilidad determina el costo del capital. Pero también saben que una decisión que no es correcta para la empresa, en última instancia tampoco lo será para ninguna de las partes interesadas.

Preguntar qué hay que hacer y tomarse el asunto en serio es fundamental para el éxito gerencial.

Esta segunda práctica es especialmente importante para los ejecutivos de empresas familiares o manejadas por una familia –que son la mayoría de las empresas en todos los países–, sobre todo cuando toman decisiones sobre personas. En una empresa familiar exitosa, sólo se asciende a un familiar si, en términos medibles, es mejor a todos los empleados del mismo nivel. En DuPont, por ejemplo, cuando la empresa aún era manejada como un negocio familiar, todos los altos ejecutivos (excepto el contralor y el abogado) eran parte de la familia propietaria. Todo hombre descendiente de los fundadores tenía derecho a un trabajo de nivel de entrada en la empresa. Después de eso a un miembro de la familia sólo se lo ascendía si un jurado compuesto principalmente por ejecutivos ajenos a la familia juzgaba que esa persona era mejor, en habilidad y desempeño, que los demás empleados del mismo nivel. La misma regla se aplicó durante un siglo en la empresa familiar británica J. Lyons & Company, que ahora es parte de un importante conglomerado, cuando dominaba el sector de los servicios alimentarios y hoteleros de Gran Bretaña.

Preguntarse "¿Qué es lo correcto para la empresa?" no garantiza que se tomará la decisión correcta. Hasta el más brillante de los ejecutivos es humano, por lo tanto, propenso a errores y prejuicios. Pero no hacerse la pregunta virtualmente garantiza una decisión equivocada.

Escriba un plan de acción

Los ejecutivos hacen cosas, ejecutan. Para ellos, el conocimiento es inútil hasta que no haya sido traducido en hechos. Pero antes de pasar a la acción, el ejecutivo debe trazar su plan. Debe pensar en los resultados deseados, las posibles restricciones, las futuras revisiones, los puntos a considerar y las consecuencias de la forma en que utilizará su tiempo.

Primero, el ejecutivo define los resultados deseados al preguntar: "¿Qué contribuciones debe la empresa esperar de mí en los próximos 18 a 24 meses? ¿A qué resultados me puede comprometer? ¿Con qué plazos?". Después considera los límites a su accionar: "¿Es ética esta línea de acción? ¿Es aceptable al interior de la organización? ¿Es legal? ¿Es compatible con la misión, los valores y las políticas de la organización?". Respuestas positivas a estas preguntas no garantizan una acción eficaz. Pero violar estos límites ciertamente conducirá a una acción tan equivocada como ineficaz.

El plan de acción es una declaración de intenciones antes que un compromiso. No debe convertirse en una camisa de fuerza. Debe revisarse muchas veces, porque todo éxito, y todo fracaso, crean nuevas oportunidades. Lo mismo sucede con cambios en el entorno de la empresa, el mercado y especialmente en las personas dentro de la empresa. Todos esos cambios exigen que el plan sea revisado. Un plan escrito debería anticipar la necesidad de flexibilidad.

Además, el plan de acción necesita crear un sistema para controlar los resultados en función de las expectativas. Los ejecutivos eficaces suelen incluir dos controles de ese tipo en sus planes de acción. El primer control se hace a medio camino del plan, por ejemplo, a los nueve meses. El segundo tiene lugar al final, antes de trazar el siguiente plan de acción.

Por último, el plan de acción debe servir de base para la administración del tiempo del ejecutivo. El tiempo es el recurso más escaso y más valioso de un ejecutivo. Y las organizaciones –sean organismos estatales, empresas o entidades sin fines de lucro– son inherentemente derro-

Peter F. Drucker *es Marie Rankin Clarke Professor de Ciencias Sociales y Management de la Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management de Claremont University en California. Ha escrito más de 20 artículos para* ***HBR****.*

chadoras de tiempo. El plan de acción será inútil si no permite determinar la manera en que el ejecutivo utilizará su tiempo.

Napoleón supuestamente decía que ninguna batalla exitosa jamás siguió el plan original. Sin embargo, Napoleón planificaba meticulosamente cada una de sus batallas, bastante más que cualquier general antes de él. Sin un plan de acción, un ejecutivo se vuelve prisionero de los acontecimientos. Y sin elementos de control para reexaminar el plan a medida que los acontecimientos se desarrollan, el ejecutivo no tiene manera de saber qué sucesos son realmente importantes y cuáles sólo son una cortina de humo.

Actúe

Al traducir sus planes en acción, los ejecutivos deben prestar especial atención a la toma de decisiones, la comunicación, las oportunidades (en vez de los problemas) y las reuniones. Consideraré estos aspectos uno a uno.

Asuma responsabilidad por las decisiones. Una decisión no se toma mientras las personas no sepan:

- el nombre de la persona encargada de realizarla;
- el plazo;
- el nombre de las personas que se verán afectadas por la decisión, y que, por lo tanto, deben estar al tanto de ésta, entenderla y aceptarla –o al menos no oponerse demasiado a ella– y
- el nombre de las personas que deben ser informadas de la decisión, aunque no se vean directamente afectadas.

Un enorme número de decisiones organizacionales se convierten en problemas porque no consideran estos principios. Tuve un cliente hace 30 años que perdió su posición de liderazgo en el mercado japonés, que estaba creciendo a un ritmo acelerado. Después de decidir hacer un joint venture con un nuevo socio japonés, la empresa nunca dejó en claro quién informaría a los agentes de adquisiciones que el socio había hecho su especificación en metros y kilos, en vez de pies y libras, y nunca nadie transmitió esa información.

Los ejecutivos también les deben a la organización y a sus empleados el no permitir que haya personas improductivas en puestos importantes.

Revisar periódicamente las decisiones –en un momento preestablecido– es tan importante como tomarlas con cuidado al inicio. Así, una mala decisión puede corregirse antes que produzca un daño real. Estas revisiones pueden considerar de todo, desde los resultados hasta los supuestos que apoyan la decisión.

Una revisión de ese tipo es especialmente importante para las decisiones más relevantes y difíciles, aquellas relacionadas con contrataciones o ascensos. Los estudios sobre decisiones acerca de gente muestran que sólo un tercio de estas decisiones resultan verdaderamente exitosas. Es probable que un tercio no sean ni un éxito ni un fracaso total. Y un tercio son simplemente fracasos. Los ejecutivos eficaces saben esto y revisan (seis a nueve meses después) los resultados de las decisiones que tomaron acerca de personas. Si encuentran que una decisión no ha tenido los resultados esperados, no concluyen que esa persona haya sido improductiva. En vez de ello concluyen que ellos mismos cometieron un error. En una empresa bien manejada, se entiende que si a una persona le va mal en un trabajo nuevo, especialmente después de un ascenso, no es necesariamente la responsable de ello.

Los ejecutivos también les deben a la organización y a sus empleados el no permitir que haya personas improductivas en puestos importantes. Puede que el empleado no sea responsable por su desempeño deficiente, pero, aun así, debe ser removido. Si a una persona le ha ido mal en un nuevo cargo debería tener la opción de volver a un trabajo y un salario similar al que tuvo antes. Pero esta opción rara vez se lleva a cabo. Estas personas suelen irse de manera voluntaria, al menos si sus empleadores son empresas estadounidenses. Pero la sola existencia de esta posibilidad puede tener un poderoso efecto, al alentar a las personas a dejar un trabajo seguro y cómodo para asumir tareas nuevas y riesgosas. El desempeño de la organización depende de la disposición de los empleados a aprovechar posibilidades como esas.

Una revisión sistemática de las decisiones también puede ser una gran herramienta para el desarrollo personal. Revisar los resultados de una decisión en función de las expectativas muestra a los ejecutivos cuáles son sus fortalezas, dónde deben mejorar y en qué les falta conocimiento o información. Les muestra sus sesgos. Muchas veces les muestra que sus decisiones no dieron resultados porque no escogieron a las personas adecuadas para el trabajo. Asignar las mejores personas a los puestos adecuados es una tarea crucial pero difícil, que muchos ejecutivos descuidan, en parte, porque las mejores personas están siempre ocupadas. La revisión sistemática de las decisiones también les muestra a los ejecutivos sus propias debilidades, especialmente las áreas en las cuales simplemente son incompetentes. Los ejecutivos inteligentes no toman decisiones ni actúan en esas áreas. Lo que hacen es delegar. Todos tenemos esas áreas. El ejecutivo que sea un genio en todo no existe.

Muchos de los debates en torno a la toma de decisiones suponen que sólo los altos ejecutivos toman decisiones, o que sólo importan las decisiones de los altos ejecutivos. Esto es un error peligroso. En todos los niveles de la organización se toman decisiones, empezando por profesiona-

les externos que contribuyen a la empresa y los supervisores de primera línea. Esas decisiones, aparentemente de bajo nivel, son sumamente importantes en una organización basada en el conocimiento. Se supone que los trabajadores del conocimiento saben más acerca de su especialidad –por ejemplo, de contabilidad tributaria– y, por lo tanto, es probable que sus decisiones afecten a toda la organización. Tomar buenas decisiones es una habilidad clave en todos los niveles. En organizaciones basadas en el conocimiento esto debe enseñarse explícitamente a todo al mundo.

Asuma la responsabilidad de comunicar. Los ejecutivos eficaces se aseguran que tanto sus planes de acción como sus necesidades de información sean comprendidos. En concreto, esto significa que comparten sus planes con todos sus colegas –superiores, subordinados y pares–, y les piden comentarios al respecto. Al mismo tiempo, le señalan a cada persona qué información necesitarán para realizar el trabajo. El flujo de información del subordinado al jefe es lo que generalmente atrae mayor atención. Pero los ejecutivos necesitan prestar la misma atención a las necesidades de información de sus pares y superiores.

Todos sabemos, gracias al clásico de Chester Barnard *Las funciones del ejecutivo*, de 1938, que las organizaciones se mantienen unidas por la información más que por la propiedad o el mando. Aun así, demasiados ejecutivos actúan como si la información y su flujo estuvieran a cargo de un especialista de la información, por ejemplo, el contador. En consecuencia, reciben una enorme cantidad de datos que no necesitan o no pueden usar, pero poco de la información que sí necesitan. La mejor manera de enfrentar este problema es que cada ejecutivo determine la información que necesita, la pida y siga insistiendo hasta conseguirla.

En áreas en las que simplemente son incompetentes, los ejecutivos inteligentes no toman decisiones ni actúan. Lo que hacen es delegar. Todos tenemos esas áreas.

Céntrese en las oportunidades. Los buenos ejecutivos se centran en las oportunidades en vez de los problemas. Por supuesto que hay que enfrentar los problemas, no deben ser ignorados. Pero la resolución de problemas, aunque necesaria, no produce resultados, sino que previene daños. Aprovechar las oportunidades sí produce resultados.

Ante todo, los ejecutivos eficaces toman el cambio como una oportunidad en vez de una amenaza. Observan sistemáticamente los cambios, dentro y fuera de la empresa, y se preguntan: "¿Cómo podemos aprovechar este cambio para que sea una oportunidad para nuestra empresa?". En concreto, los ejecutivos examinan estas siete situaciones en busca de oportunidades:

- un éxito o fracaso inesperado en la empresa, en un competidor o en el sector;
- una brecha entre lo que se hace y lo que podría hacerse en un proceso, producto, servicio o mercado (por ejemplo, en el siglo 19 la industria del papel utilizaba 10% de cada árbol que podía transformarse en pulpa de papel, e ignoraba totalmente las posibilidades del 90% restante, que se desechaba);
- una innovación en un proceso, producto o servicio, ya sea dentro o fuera de la empresa o del sector;
- cambios en la estructura del sector y del mercado;
- datos demográficos;
- cambios de disposición mental, valores, percepción, estados de ánimo o significado, y
- nuevos conocimientos o una nueva tecnología.

Los ejecutivos eficaces también se aseguran de que los problemas no ahoguen las oportunidades. En la mayoría de las empresas, la primera página del informe mensual de la dirección contiene la lista de los problemas clave. Es mucho más sensato mostrar la lista de oportunidades en la primera página y dejar los problemas para la segunda. A menos que haya una verdadera catástrofe, en las reuniones de dirección no se abordan los problemas hasta que no se hayan analizado y tratado debidamente las oportunidades.

La asignación del personal es otro aspecto importante del ejecutivo que enfoca las oportunidades. Los ejecutivos eficaces asignan a sus mejores personas a las oportunidades y no a los problemas. Una manera de asignar personal según las oportunidades es pedirles a los miembros del grupo directivo que cada semestre preparen dos listas: una de oportunidades para toda la empresa y otra con las personas de mayor desempeño en la empresa. Las listas se analizan y luego se fusionan en dos listas principales, de modo de hacer coincidir a las mejores personas con las mejores oportunidades. En Japón, por cierto, esta tarea es considerada una de las principales funciones del área de recursos humanos en las grandes corporaciones o agencias gubernamentales. Esta práctica es una de las fortalezas clave de las empresas japonesas.

Haga que las reuniones sean productivas. El ejecutivo no gubernamental de mayor visibilidad, poder y eficacia en los Estados Unidos de la Segunda Guerra Mundial y los años posteriores no fue un hombre de negocios. Fue el cardenal Francis Spellman, el jefe de la Arquidiócesis católica de Nueva York y consejero de varios presidentes de EE.UU. Cuando Spellman asumió su cargo, la diócesis estaba en quiebra y totalmente desmoralizada. Su sucesor, en cambio, heredó la posición de liderazgo en la Iglesia Católica de Estados Unidos. Spellman solía decir que durante el día únicamente estaba solo dos veces: los 25 minutos que rezaba al levantarse cada mañana, y los 25 mi-

nutos que oraba antes de acostarse. El resto del tiempo pasaba rodeado de gente en reuniones, comenzando con un desayuno con una organización católica y terminando con una cena con otra organización.

Los altos ejecutivos no están tan atrapados como el arzobispo de una importante diócesis católica. Pero todos los estudios de la jornada laboral de los ejecutivos muestran que incluso los ejecutivos en cargos más bajos y los profesionales pasan más de la mitad de la jornada con otras personas, esto es, en algún tipo de reunión. Las únicas excepciones son unos pocos investigadores de alto nivel. Hasta una conversación con una sola persona ya es una reunión. Por lo tanto, si quieren ser eficaces, los ejecutivos deben conducir reuniones productivas. Deben asegurarse de que las reuniones sean sesiones de trabajo y no juntas de cotorreo.

La clave para conducir una reunión eficaz es definir previamente qué tipo de reunión se hará. Diferentes tipos de reunión requieren diferentes formas de preparación y diferentes resultados:

Una reunión para preparar una declaración, un anuncio o un comunicado de prensa. Para que esta reunión sea productiva, previamente un participante debe haber preparado un borrador. Al final de la reunión, un participante designado con anticipación debe asumir la responsabilidad de divulgar el texto final.

Una reunión para anunciar algo, por ejemplo, un cambio organizacional. Esta reunión debe limitarse al anuncio y a un debate en torno a éste.

Una reunión en la cual un participante presenta un informe. No se debe tratar nada más excepto el informe mismo.

Una reunión en la que varios o todos los miembros presentan un informe. O bien no hay ninguna discusión, o el debate debe limitarse a preguntas aclaratorias. Una alternativa es que para cada informe se realice un pequeño debate en el cual todos los participantes puedan hacer preguntas. De ser así, los informes deben distribuirse a todos los participantes con bastante anticipación. En este tipo de reunión, cada informe debe limitarse a un tiempo determinado, por ejemplo, 15 minutos.

Una reunión para informar al ejecutivo que convoca. El ejecutivo debe escuchar y hacer preguntas. Luego debe resumir la sesión, pero no hacer una presentación.

Una reunión cuya única función es colocar a los participantes en la presencia del ejecutivo. Las reuniones de desayuno o cena del cardenal Spellman eran de este tipo. No hay manera de lograr que estas reuniones sean productivas. Son los gajes del oficio. Los altos ejecutivos son eficaces a medida que logran evitar que estas reuniones interfieran con su jornada de trabajo. Spellman, por ejemplo, era eficaz porque limitaba estas reuniones al desayuno o la cena, y así se liberaba el resto de la jornada.

Para realizar una reunión productiva se precisa mucha autodisciplina. Se requiere que los ejecutivos determinen qué tipo de reunión es la apropiada y luego se mantengan fieles a ese formato. También es necesario terminar la reunión apenas se haya cumplido su propósito específico. Los buenos ejecutivos no levantan otro tema a debatir. Resumen y cancelan la sesión.

Hacer un buen seguimiento es tan importante como la reunión misma. El gran maestro del seguimiento era Alfred Sloan, el ejecutivo más eficaz que jamás he conocido. Sloan, que dirigió General Motors desde los años 20 hasta los 50, ocupaba la mayor parte de su semana de seis días hábiles en reuniones: tres días en reuniones de comité formales con un grupo establecido de participantes, los otros tres días en reuniones ad hoc para tratar temas específicos con ejecutivos individuales de GM o un grupo pequeño de ejecutivos. Al comienzo de una reunión formal, Sloan anunciaba el objetivo de la reunión. Luego escuchaba. Nunca tomaba notas y rara vez hablaba, excepto para aclarar algún aspecto confuso. Al final resumía, daba las gracias a los participantes y se iba. Enseguida escribía un breve memo dirigido a uno de los participantes. Allí resumía la sesión y sus conclusiones y explicaba claramente cualquier tarea que se había decidido en la reunión (incluyendo una decisión de realizar otra reunión sobre el tema o de examinar algún asunto). Especificaba quién sería el ejecutivo responsable por ese trabajo y el plazo para realizarlo. Enviaba una copia del memo a todos los que habían asistido a la reunión. Con esos memos, que eran pequeñas obras maestras, Sloan se convirtió en un ejecutivo sumamente eficaz.

Los ejecutivos eficaces saben que una reunión o es productiva o es una pérdida total de tiempo.

Piense y diga "nosotros"

La última práctica es ésta: No piense ni diga "yo"; piense y diga "nosotros". Los ejecutivos eficaces saben que tienen la responsabilidad final, y que ésta no puede ni compartirse ni delegarse. Pero sólo tienen autoridad porque cuentan con la confianza de la organización. Esto significa que piensan en las necesidades y oportunidades de la organización antes de pensar en sus propias necesidades y oportunidades. Esto tal vez suene simple, pero no lo es y debe ser seguido estrictamente.

Acabamos de revisar ocho prácticas de los ejecutivos eficaces. Voy a agregar una última, una práctica adicional. Es tan importante que la elevaré a la categoría de regla: Escuche primero, hable al último.

Entre los ejecutivos eficaces existen grandes diferencias de personalidad, fortalezas, debilidades, valores y convicciones. Lo que tienen en común es que logran hacer lo correcto. Algunos nacieron eficaces. Pero hay demasiada demanda para poder satisfacerla con un talento extraordinario. La eficacia es una disciplina. Y como toda disciplina, puede aprenderse y debe ganarse.

Reimpresión R0406C–E
Para pedidos, visite www.hbral.com