

Estrategias de Calidad y Competitividad.

PETER DRUCKER

Sinaí Alvarado. C.I. 13.615.912.

Dulce María Ziegler. C.I. 14.674.191.

Caracas, 24 de abril de 2006.

El economista y consultor Peter Ferdinand Drucker fue una de las mayores figuras en lo que respecta a gestión corporativa y empresarial, que es lo que se suele llamar 'management' en un marco ético-moral, donde el empleado, factor de inversión, debería desempeñar un papel protagonista.

Nació el 19 de noviembre de 1909 en Viena, Austria. Se licenció y obtuvo posteriormente un doctorado en Derecho Público e Internacional en la Universidad de Frankfurt en Alemania. Al mismo tiempo empezó a estudiar temas económicos y a colaborar con periódicos locales y empresas enfocadas en el comercio internacional.

Desde joven Drucker se interesó por el tema de la gestión y publicó numerosos artículos. Sus ideas no eran del agrado del Gobierno alemán de la época, siendo prohibido por el régimen uno de sus ensayos, por lo que escapa del nazismo trasladándose a Londres en 1933; allí trabajó cierto tiempo en un banco.

En 1937 se marchó a los Estados Unidos, donde trabajó como corresponsal de periódicos ingleses. Allí prosiguió su intensa actividad editorial y empezó a colaborar con empresas y Universidades.

En 1943 obtiene la nacionalidad estadounidense. Enseñó economía y política en la Bennington College de Vermont. De 1950 a 1971 fue profesor en la Escuela de Postgrados en Negocios de la Universidad de Nueva York. En 1970 se establece en California, donde ayudó a crear la Claremont Graduate University, siendo Profesor de Ciencias Sociales y Administración en dicha institución desde 1971 hasta 2003, así como consejero de estudios hasta su fallecimiento.

Fue autor de 39 libros de management, estrategias, mercadotecnia e innovación. Algunos de los más conocidos son: *The Concept of the Corporation* (1946) – inspirado en el funcionamiento de General Motors–, *The Practice of Management* (1954) y *The Effective Executive* (1964). Su última obra, escrita conjuntamente con Joseph Maciariello, será publicada este año, a título póstumo, bajo el nombre de *El Ejecutivo Efectivo en Acción*. Fue columnista de 1975 a 1995 del *Wall Street Journal* y asiduo colaborador de la *Harvard Business Review*.

Obtuvo del presidente George W. Bush la medalla de la Libertad el 9 de julio de 2002, a causa de la influencia de sus argumentos en las estrategias de grandes empresas. Entre las que cabe citar, a modo de ejemplo, se encuentran General Electric, Intel, o Microsoft. Fundó la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, que desde 2003 se denomina Leader to Leader Institute.

Murió el 11 de noviembre de 2005, una semana antes de cumplir los 96 años de edad, en su domicilio de Claremont (California), su residencia desde 1971.

Drucker es habitualmente considerado "el padre de la gestión", gracias a los libros que publicó en finales de los años cuarenta y en especial por el libro publicado en 1954: "The Practice of Management" (La Actividad de Gestión).

Fue el primero en sistematizar una nueva realidad (la empresa) y en dar dignidad y consistencia a una profesión (la de manager) como órgano social que permite la supervivencia de la empresa.

Se acostumbra señalar las siguientes innovaciones introducidas por Drucker en sus primeras obras:

1. La gestión es un saber que puede ser sistematizado y aprendido. Este concepto sacrificó la idea del "gestor innato" y democratizó la profesión de gestor.
2. Los gestores son un grupo líder en la sociedad industrial, en ascensión social y poseedores de un conocimiento específico.
3. Los gestores son un órgano específico de la empresa que tornan productivos los recursos.

A lo largo de los años Drucker siguió exponiendo ideas nuevas y nunca perdió la capacidad de anticipar el futuro. Drucker anticipó e intuyó con muchos años de adelanto numerosos cambios sociales y organizacionales:

- Es suya la idea de que no existe un modo único de organizar y gestionar empresas, pero sí soluciones distintas para cada caso concreto.
- Es suyo el concepto de "la sociedad del saber" presentado en 1969: la idea de que el trabajador es poseedor de un conocimiento específico (la información y la experiencia adquirida), que puede ser superior al del mando. Estos nuevos trabajadores del conocimiento aportan nuevos retos a la empresa, porque sus motivaciones y aspiraciones ya no son de naturaleza puramente remuneradora.
- Es igualmente idea suya que hoy las empresas ya no deben crecer por adquisiciones y fusiones, que crean mega-estructuras y mega-problemas. Y que será más creciente la importancia de las organizaciones sin fines lucrativos y las que se dedican al servicio público.

Resulta claro de lo expuesto que la contribución de Drucker para el desarrollo de la gestión ha sido de gran importancia, ya sea por su capacidad de anticipar los cambios o por su capacidad de estudiarlos y sistematizarlos cuando solamente empezaban a ocurrir.

Los aspectos que subrayamos, naturalmente no agotan todo lo que Drucker aportó al "management" en más de cincuenta años de actividad, pero sería injusto olvidar uno de los datos esenciales de su visión de las empresas y de la sociedad en general: la prevalencia de las personas sobre el capital y las mercancías.

LOS “CHANGE LEADERS”

Peter Drucker dedicó una especial atención a los temas del cambio en las empresas, las organizaciones y la sociedad en general: para Drucker la turbulencia es la norma, y la continuidad estable la excepción en la historia y en los ciclos económicos.

De acuerdo con Drucker, en un período como el que se aproxima, de muchos y muy rápidos cambios, las únicas organizaciones que pueden sobrevivir (sea un negocio, sea una universidad, sea un hospital) serán las que se posicionen como "Change leaders", como organizaciones líderes en el cambio.

Explica Drucker que no basta a una organización ser receptiva al cambio u organizarse para la innovación. Para ponerse en posición como un líder en el cambio es necesario que la organización tenga: (1) la voluntad y la capacidad para hacer cosas nuevas y diferentes y (2) la misma voluntad y capacidad para cambiar hoy mismo lo que ya está haciendo. Bajo nuestro punto de vista, esta segunda característica es la más innovadora y la que se presenta menos clara a los gestores porque implica abandonar actividades, productos y servicios que aparentemente siguen siendo un éxito para la organización.

1. - La emergencia del cambio

De acuerdo con Drucker, para ser un líder en el cambio, una organización deberá seguir los siguientes pasos:

1. Tener una política de abandono organizado.

El abandono organizado se divide en dos fórmulas. Por un lado, hay que liberar a las personas líderes en la organización que están absorbidas en el desarrollo diario de la organización para crear, descubrir e implementar cosas nuevas. No se puede exigir a un líder que asegure simultáneamente el mantenimiento del pasado y la creación del futuro.

Por otro lado, hay que estar receptivo a abandonar actividades que aparentemente siguen siendo un éxito. Por norma, mantener la producción de mercancías que creemos que aún "tienen algunos años de vida", o que cuyo costo ya está económicamente pagado, solamente significa aplazar crear nuevas mercancías más lucrativas y ser sobrepasado por la competencia.

2. Mejorar sistemáticamente.

Una organización nunca podrá estar satisfecha con la calidad de lo que produzca, o quedará parada en el tiempo y sobrepasada por la competencia. Una capacidad de mejora permanente lleva a producir nuevas mercancías, nuevos procedimientos, nuevas oportunidades de negocio y a cambios sistemáticos de adaptación a los nuevos retos.

3. Explorar el éxito.

Una organización debe consumir el mismo tiempo en solucionar problemas existentes como a (1) percibir porqué, en determinadas áreas, ocurrió un resultado mejor de lo que sería esperado y (2) buscar nuevas posibilidades/oportunidades. La exploración del éxito en aquellas dos vertientes más tarde o más temprano llevará a un cambio fundamental: el de producir algo genuinamente nuevo y diferente.

4. Innovar sistemáticamente.

Una organización debe tener una política sistemática de innovación, para que todos vean el cambio como una oportunidad. Esto significa que cada 6 ó 12 meses se debe verificar si hubo un cambio en lo que Drucker llama "ventanas de oportunidad", como por ejemplo: inesperados éxitos o fracasos suyos o de la competencia; cambios en la industria, en el mercado o en la demografía; nuevos conocimientos. Un cambio en una de estas "ventanas de oportunidad" podrá conducir a una nueva oportunidad para innovar.

5. Evitar las trampas de la innovación.

Por último, de acuerdo con Drucker hay que evitar las trampas de la innovación. Estas son, básicamente, tres:

La oportunidad de innovar deberá estar sintonizada con las cinco actuales realidades estratégicas: el colapso de la natalidad; cambios en cómo es gastado el dinero disponible por los consumidores; cambios en la actuación de las empresas (cuyos detentores - los fondos de pensiones, los fondos mutualistas y los pequeños accionistas dispersos- prefieren la seguridad y el retorno de la inversión a largo plazo); competencia globalizada; y la presencia de dos fuerzas en permanente conflicto: una economía globalizada y soberanías nacionales que regulan los agentes económicos.

Otra trampa es considerar innovación cualquier novedad: una innovación crea valor porque los consumidores la compran; una novedad solamente crea diversión, curiosidad, pero no genera beneficios porque no es suficientemente interesante para los consumidores.

Por último, reorganizar sin abandonar el pasado, sin tomar medidas de fondo, no es efectivo: no hay que cambiar todo para que todo se quede igual. La reorganización tendrá que ser precedida por la elección de efectivos cambios a introducir.

2. - Organizar la introducción de los cambios

Puntualiza Drucker que la introducción de cambios debe ser organizada, para potenciar sus efectos y para evitar las trampas de la innovación. De acuerdo con Drucker hay que usar los siguientes criterios:

1. Introducir el cambio en pequeña escala.

No es posible predecir todos los resultados de la introducción de un cambio. Ninguna innovación es perfecta desde su creación. Siempre

surgen problemas que nadie anticipó. Otros, probados en la realidad, se revelan inexistentes. La innovación siempre encuentra una aplicación y un mercado no esperado por su creador. Por estos motivos afirma Drucker que la innovación debe ser introducida en pequeña escala. Deben ser usados tests-pilotos que posibiliten detectar problemas y oportunidades inesperados, así como encontrar la mejor forma de introducir los cambios que se muestren necesarios en la innovación.

2. Tener un presupuesto para el cambio.

Una organización líder en el cambio debe tener dos presupuestos: uno (cuyo montante deberá ser de cerca de 80% a 90% del total de presupuesto) que se destina a mantener la actividad de la organización, y otro (de aproximadamente 10% a 20% del montante total) destinado a financiar cambios en el futuro. Pocas innovaciones podrán ser un éxito si no son financiadas de una forma estable por un largo período de tiempo.

3. Mantener el equilibrio entre el cambio y la continuidad.

El equilibrio entre el cambio y la continuidad sólo se consigue con permanentes flujos de información fiable en la organización. Para la supervivencia de la organización es vital mantener los líderes con capacidad para innovar e introducir cambios, pero es igualmente importante mantener motivados a los que se dedican al día a día de la organización y que aseguran su continuidad. El equilibrio, remuneratorio y de reconocimiento social, entre los innovadores y los continuadores es hoy un reto para la alta dirección de las organizaciones.

ANÁLISIS

De acuerdo con Drucker se puede decir que en base a las necesidades y herramientas con las que cuente cada empresa, se aplicarán las medidas más convenientes para la misma, las cuales diferirán en cada caso dependiendo de la situación en particular. De la misma manera, es importante que se tome en cuenta al trabajador como un agente de cambio positivo a través del suministro de información detallada de lo que se hace y lo que sucede en el proceso; esto combinado con su experiencia aportará nuevos retos a la empresa, lo cual puede ser bien aprovechado.

Según Drucker, debido a que la turbulencia es la norma en la sociedad, organizaciones y empresa, las únicas organizaciones que podrán aspirar a sobrevivir son aquellas que se posicionen como "Change leaders" (organizaciones líderes en el cambio), ya que sólo así podrán mantenerse a flote a pesar de los constantes cambios que puedan ocurrir. Para ello es necesario tener la voluntad y la capacidad para hacer cosas nuevas, así como de cambiar hoy mismo lo que ya se está haciendo.

En lo que respecta al cambio en sí, los pasos consisten en:

- Tener una política de abandono organizado: lo que permite eliminar viejas actividades que ya no son tan rentables, e incorporar nuevas actividades que lleven a la empresa a la creación de un futuro más competitivo.
- Mejorar sistemáticamente: se busca mejorar permanentemente productos y procedimientos, no llegar a un techo en cuanto a calidad.
- Explorar el éxito: al tener conocimiento de las razones por las que se obtuvieron mejores resultados, es posible encontrar nuevas oportunidades de producir cosas nuevas y diferentes.
- Innovar sistemáticamente: verificando los cambios en las “ventanas de oportunidad” (éxitos o fracasos inesperados, cambios en la industria, nuevos conocimientos, etc.) en un período de tiempo determinado se abren las posibilidades de hallar oportunidades de innovar en el mercado.

- Evitar las trampas de la innovación: al innovar se debe tener presente varios factores, entre ellos: los cambios en la manera de gastar el dinero por los consumidores, los cambios en la actuación de las empresas, la competencia globalizada y la economía globalizada frente a las regulaciones económicas de cada nación. También es importante no confundir innovación con novedad, ya que la primera sí tendría una demanda real por parte de los consumidores, mientras que la segunda sólo despertaría un interés inicial que a la larga va a desaparecer.

En lo que respecta a la introducción del cambio en sí, los criterios son:

- Introducir el cambio en pequeña escala: de esta forma se pueden detectar los posibles problemas y oportunidades que puedan surgir a raíz de los cambios implementados.
- Tener un presupuesto para el cambio: es importante la existencia de este presupuesto, ya que permitirá el financiamiento estable en el tiempo de los cambios a realizar. Dicho presupuesto puede ubicarse entre el 10% y el 20% del presupuesto total.
- Mantener el equilibrio entre el cambio y la continuidad: esto se logra a través de permanentes flujos de información fiable en la organización, lo que permite mantener motivado al personal que se dedica al día a día de la organización y que asegura su continuidad.

Pero añade Drucker que lo único que es cierto sobre el futuro es que traerá profundos e impredecibles cambios. No obstante, intentar adivinar el futuro es tan inconsecuente como intentar ignorar los cambios que se van a producir. La única política con posibilidad de éxito es "intentar hacer el futuro".

Finalmente, una frase de Peter Drucker que encierra parte su pensamiento:

"La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso."

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.eumed.net/economistas/05/drucker.htm>

<http://www.guronline.tv/es/conteudos/drucker6.asp>

http://www.frasedehoy.com/call.php?file=autor_mostrar&autor_id=366