LAS 5 CLAVES DE PETER DRUCKER

El liderazgo que marca la diferencia

Peter F. Drucker
Frances Hesselbein
Joan Snyder Kuhl

PROFIT editorial

Elogios a *Las 5 claves de Peter Drucker*

«Como líder empresarial y comercial he encontrado una guía en la sabiduría sencilla de Drucker. Mi consejo favorito es "Sin clientes no hay negocio". Este libro ofrece conocimientos atemporales, una historia para aquellos que se sientan aturdidos por el rapidísimo desarrollo del entorno empresarial».

Beth Comstock, directora de *marketing*, GE.

«Una guía permanente para los estudiantes de la Yale School of Management. Elegante en su simplicidad pero poderosa en su enfoque».

General Thomas Kolditz, profesor y director del programa de Desarrollo de liderazgo de la Yale School of Management.

«Nadie, excepto Sócrates, se ha hecho mejores preguntas que Peter Drucker. Toda la personalidad, toda la sabiduría están aquí para lograr que tu trabajo sea considerablemente más efectivo. No hay nada mejor. Es como tener a Peter a tu lado».

Bob Buford, autor de *Halftime* y *Finishing Well*, fundador y presidente de Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management.

«En mi trabajo con altos ejecutivos, directores generales y estudiantes, he observado un deseo común por conseguir una vida llena de sentido, objetivos y pasiones. Este libro comparte las lecciones básicas para que todas las generaciones lo logren. Memorable, poderoso y accesible, es todo un clásico de cómo hacerlo».

Sanyin Siang, directora ejecutiva, Fuqua/Coach K Center on Leadership & Ethics (COLE), Duke University.

Las 5 claves
de Peter Drucker

Si desea recibir información gratuita sobre nuestras publicaciones, puede suscribirse en nuestra página web:



también, si lo prefiere, vía email:

info@profiteditorial.com


Síganos en:
@profiteditorial
Profit Editorial
Editorial Profit

Peter F. Drucker

Las 5 claves de Peter Drucker

Sabiduría permanente
para jóvenes líderes

CON FRANCES HESSELBEIN, JOAN SNYDER KUHL,
BERNARD BANKS, LAUREN MAILLIAN BIAS,
JUANA BORDAS, ADAM BRAUN, JIM COLLINS,
CAROLINE GHOSN, KELLY GOLDSMITH,
MARSHALL GOLDSMITH, NADIRA HIRA,
PHILIP KOTLER, JIM KOUZES,
RAGHU KRISHNAMOORTHY,
KASS LAZEROW, MIKE LAZEROW, LUKE OWINGS,
MICHAEL RADPARVAR, V. KASTURI RANGAN
Y JUDITH RODIN.

EDITADO POR PETER ECONOMY

PROFIT
editorial

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua inglesa por John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey con el título: *Peter Drucker's Five Most Important Questions. Enduring Wisdom for Today's Leaders* by Peter F. Drucker, Frances Hesselbein and Joan Snyder Kuhl, 2015.

Todos los derechos reservados

© Frances Hesselbein Leadership Institute, 2015

© para la edición en lengua castellana, Profit Editorial I., S.L., 2016
Profit Editorial, 2016 (www.profiteditorial.com)

Traducción: Llanines Sotelo
Diseño cubierta: XicArt
Maquetación: Ediciones Nemo

ISBN ePub: 978-84-16583-18-8

REFERENCIAS

Sobre los autores

Peter F. Drucker (1909-2005) es conocido mundialmente como el “padre de la gestión moderna”. Fue profesor, consultor, y escritor. Drucker ha influido directamente en un gran número de líderes de todo tipo de organizaciones en todos los sectores. Entre ellos: General Electric, IBM, Intel, Procter & Gamble, Girls Scouts of the USA, The Salvation Army, La Cruz Roja, United Farm Workers y varias administraciones presidenciales.

Más información sobre el autor

Frances Hesselbein es la presidenta y CEO de Frances Hesselbein Leadership Institute, (anteriormente Leader to Leader Institute) y editora jefa de la laureada publicación Leader to Leader, así como coeditora de 27 libros traducidos a 29 idiomas.

Más información sobre el autor

Joan Snyder Kuhl es fundadora de Why Millenials Matter además de conferenciante internacional, formadora de liderazgo y consultora especializada en el desarrollo del talento global y en estrategias de compromiso generacional.

Más información sobre el autor

Sobre el libro

Este libro es la solución para los líderes de hoy y para aquellos que esperan serlo y quieren contar con métodos de gestión simples que les guíen para entender sus acciones, el porqué y qué deben hacer para conseguir el éxito. Conocido como el padre de la gestión empresarial actual, Peter F. Drucker aseguró que la autoevaluación es la primera acción que debe realizar todo líder.

Para aquellos que lideran, gestionan, o trabajan en cualquier sector ya sea público, privado o social, Las 5 claves de Peter Drucker les ayudará a tener nuevos puntos de vista y a desarrollar una estructura sólida sobre la que construir un futuro de éxito, para ellos y sus empresas. Complejos y fascinantes, los temas de este libro son tan esenciales como relevantes y son aplicables a todo tipo de organizaciones.

Abordando con intensidad estas cinco claves, los líderes podrán identificar sus fortalezas, sus retos, potenciar la innovación, aceptar y atender las sugerencias de los consumidores, identificar tendencias y oportunidades más allá de la organización, impulsar un cambio planificado y obtener unos mejores resultados.

Más información sobre el libro

Otros títulos de interés

ÍNDICE

Prólogo de Frances Hesselbein

Introducción de Joan Snyder Kuhl

Acerca de Peter F. Drucker

¿POR QUÉ AUTOEVALUARSE?
Peter F. Drucker

CLAVE 1 ¿CUÁL ES NUESTRA MISIÓN?
Peter F. Drucker con Jim Collins, Kelly Goldsmith, Marshall Goldsmith y Michael Radparvar

CLAVE 2 ¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?
Peter F. Drucker con Philip Kotler, Raghu Krishnamoorthy y Luke Owings

CLAVE 3 ¿QUÉ VALORAN NUESTROS CLIENTES?
Peter F. Drucker con Jim Kouzes, Kass Lazerow, Mike Lazerow y Nadira Hira

CLAVE 4 ¿CUÁLES SON NUESTROS RESULTADOS?
Peter F. Drucker con Judith Rodin, Bernard Banks y Adam Braun

CLAVE 5 ¿CUÁL ES NUESTRO PLAN?
Peter F. Drucker con V. Kasturi Rangan, Juana Bordas y Caroline Ghosn

LIDERAZGO TRANSFORMADOR
Frances Hesselbein con Lauren Maillian Bias

EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN
Peter F. Drucker

CLAVES PARA PROFUNDIZAR

Definición de términos

Otras fuentes

Acerca de los colaboradores

Acerca del Frances Hesselbein Leadership Institute

Agradecimientos

PRÓLOGO

En el año 2000, Fred Andrews escribió en el *New York Times* sobre la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, actualmente The Frances Hesselbein Leadership Institute: «Con muy pocos recursos, el instituto es un pozo de sabiduría en gestión para aquellos que deseen sumergirse en él». Hoy celebramos el 25º aniversario del instituto. Nuestro trabajo no se ha desviado mucho de lo que hacíamos en 1990 o en 2000: seguimos publicando los contenidos más actuales sobre liderazgo y gestión; proporcionamos los mejores recursos, asesoramiento y consejo; ofrecemos colaboraciones intersectoriales que proporcionan oportunidades para aprender y crecer, y apoyamos a los mejores estudiantes y profesionales de todo el planeta.

Me anima el mensaje que dan en *Bright Future* de que líderes de todos los sectores usan *Las 5 claves* y que lo transmiten dentro de sus organizaciones y fuera con sus clientes y la comunidad, reafirmando sus valores y reevaluando sus misiones.

Desde que publicamos por primera vez *Las 5 claves* me he encontrado con muchos «compañeros de viaje», profesionales, altos ejecutivos, ejecutivos júnior, profesores y estudiantes que nos dicen que el asesoramiento y los recursos que les ofrecemos, basados en el trabajo de Peter F. Drucker sobre liderazgo, les han permitido hacer propia nuestra filosofía de liderazgo *Servir es vivir*, y compartir con su entorno nuestro modelo de liderazgo basado en valores y en un enfoque en la misión. Estos líderes se han dado cuenta de que las preguntas más simples, a menudo, son las más difíciles de contestar. Las preguntas que hace Peter Drucker son profundas y para responderlas tenemos que realizar una autoevaluación realista y honesta.

Si hoy Peter estuviera en tu organización estamos seguros de que te haría las mismas

cinco preguntas que desarrolló cuando comenzamos el proceso de autoevaluación con él.[1]

1. ¿Cuál es nuestra misión?
2. ¿Quién es nuestro cliente?
3. ¿Qué valora el cliente?
4. ¿Cuáles son nuestros resultados?
5. ¿Cuál es nuestro plan?

Estas cinco preguntas son complejas, globales, esenciales y relevantes. Pueden aplicarse a cualquier organización actual. Este libro está pensado para realizar una autoevaluación estratégica de la *organización*, no para realizar una evaluación del *programa* o una evaluación de la *ejecución*. El libro comienza con la pregunta fundamental: ¿cuál es nuestra misión? Pone el énfasis en la razón de ser de la organización, su propósito, no en el *cómo*. La misión es la inspiración, es por lo que deseas que tu organización sea recordada. Las preguntas te guían para evaluar *si lo estás haciendo bien* y terminan con un plan estratégico enfocado en los resultados y medible que permita alcanzar la misión y los objetivos de la organización, guiados por la visión.

Los beneficiarios finales de este simple proceso son las personas o los clientes a los que se dirige tu organización u otras organizaciones que también han tomado la valiente decisión de mirar en su interior y en su organización, identificar sus retos y fortalezas, aceptar el cambio, potenciar la innovación, aceptar las opiniones de sus clientes y responderlas, saber cuándo retirarse y demandar resultados cuantificables. Antaño, algunas organizaciones se apoyaban solamente en las buenas acciones. Las organizaciones del futuro son relevantes y sostenibles, y tienen resultados cuantificables.

Este modelo de autoevaluación es flexible y adaptativo. Lleva esta herramienta a cualquier consejo o despacho del CEO (director general). Utilízalo en cualquier sector, público, privado o de ámbito social. Sin importarte que la organización sea una multinacional del «Fortune 500», una pequeña empresa que está naciendo, una gran agencia gubernamental nacional, o que dé servicio a su ciudad o centro de la región, o que sea una fundación sin ánimo de lucro de mil millones de dólares, o un pequeño refugio para los sin hogar de 100.000 dólares. Lo que realmente importa es el compromiso con la misión, el compromiso con el cliente, el compromiso con el futuro y el compromiso con la innovación. La autoevaluación es un viaje introspectivo y valiente que da a las organizaciones y a los líderes la energía y la valentía para crecer.

En esta edición mejorada de esta herramienta indispensable hemos tenido en cuenta el contexto actual, la llegada de la B Corporation, que permite a las organizaciones mostrar su compromiso con los clientes, sus empleados, el entorno y la comunidad en general, el impacto que observamos en los *Millennials*,[2] una generación para la que el lema *Servir*

es vivir no le es algo ajeno.

En esta edición, hemos reunido a los líderes del futuro, nuevos y experimentados, que nos han ofrecido nuevos enfoques sobre estas potentes cinco preguntas.

Estamos profundamente agradecidos por el generoso regalo de nuestros respetados y admirados colaboradores:

- Bernard Banks, quien explora la importancia de evaluar los resultados de la organización a través del prisma de los valores organizacionales y personales.
- Lauren Maillian Bias, que describe la interdependencia del éxito personal y profesional.
- Juana Bordas, quien profundiza en la mejora de la efectividad del proceso de planificación de la organización y en cómo aquellos que estén poniendo en marcha sus empresas pueden utilizar lo que ella aprendió cuando puso en marcha con éxito la mayor organización para dar servicio a la comunidad hispana de Colorado.
- Adam Braun, que explora la consecución de los objetivos personales y cómo la meta final de vivir una vida perfecta no existe.
- Jim Collins, que explica cómo la estrategia de la organización describe las tensiones fundamentales entre la continuidad y el cambio, y cómo las organizaciones excelentes en procesos de adaptación al cambio tienen claro lo que *no* deben cambiar.
- Caroline Ghosn, que asegura que lo más importante que puedes hacer como líder es articular una visión y trasladarla a planes de acción concretos que las personas sean capaces de realizar por sí mismas.
- Marshall y Kelly Goldsmith, que se adentran en la aplicación de la pregunta: «¿Cuál es tu misión?» al plano personal y sus estudios les han llevado a postular que para crear una misión personal efectiva se necesita considerar *tanto* la felicidad *como* el sentido de lo que hacemos.
- Nadira Hira, quien incide en que, ahora más que nunca, las compañías tienen acceso a un flujo constante de opiniones de sus clientes gracias a las redes sociales, pero que muy pocas saben cómo utilizarlo de forma efectiva.
- Philip Kotler, que nos anima a que tratemos de conocer mejor quiénes son nuestros clientes más importantes y nos centremos en satisfacer sus deseos, en vez de satisfacer los deseos de todos los clientes de un modo genérico.
- Jim Kouzes, que nos sugiere que lo que hacen los líderes ejemplares es crear valor para sus clientes.
- Raghu Krishnamoorthy, que analiza cómo General Electric constantemente se reinventa y redefine para dar respuesta a las necesidades cambiantes de sus clientes y

así permanece como una empresa importante en un mundo global en el que los cambios suceden rápidamente.

- Joan Snyder Kuhl, quien describe cómo son los *Millennials*, sus preferencias y cómo la sabiduría permanente de Drucker es tan importante para ellos como lo fue para sus predecesores.
- Mike y Kass Lazerow, quienes anunciaron la llegada de la revolución del cliente, un cambio radical de poder que pasó de las compañías a sus clientes y sobre cómo las compañías y las personas que las lideran pueden y deben subirse a bordo de esta revolución.
- Luke Owings, quien pone sobre aviso a los lectores para que no olviden dar satisfacción a los clientes más importantes y explica cómo reconocer sus necesidades y motivaciones para impulsar el avance de la misión de nuestra organización.
- Michael Radparvar, que nos cuenta la historia sobre los orí-genes del *Manifiesto Holstee* y cómo este manifiesto se convirtió en la misión de la compañía.
- V. Kasturi Rangan, que describe lo que convierte un plan en un buen plan y la importancia de establecer medidas de evaluación para obtener el *feedback* y poder continuar con el siguiente ciclo de planificación.
- Judith Rodin, que asegura que ningún plan puede considerarse completamente satisfactorio hasta que produce resultados medibles e incorpora mecanismos que le permitan hacer correcciones a lo largo del tiempo en base a los resultados.

Sus inteligentes puntos de vista te resultarán inspiradores y estamos seguros de que apreciarás tanto como nosotros el generoso regalo que supone el conocimiento, la experiencia y la energía intelectual que nos proporcionan. El libro original *Las cinco preguntas clave* surgió del conocimiento de Drucker. De nuevo compartimos el conocimiento de Drucker, esta vez enriquecido con el pensamiento de nuevos grandes líderes. Estamos muy agradecidos a nuestros lectores, seguidores y compañeros de viaje de esta aventura de autoconocimiento.

FRANCES HESSELBEIN
Fundadora, presidenta y CEO del
Frances Hesselbein Leadership Institute
Nueva York

Notas al pie

1. Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

2. *Millennials:* también conocidos como la Generación del Milenio, es la generación subsiguiente a los *Gen Xers* o Generación X, nacidos entre las décadas de los 80 y los 90. Son la generación que se hizo mayor de edad con la entrada del nuevo milenio. Se caracterizan por el uso masivo de las redes sociales y su familiarización innata con la comunicación, los medios y la tecnología digital.

INTRODUCCIÓN

CREANDO UNA SABIDURÍA PERMANENTE PARA LOS LÍDERES DE HOY

Peter F. Drucker a menudo hacía una pregunta simple a la gente con la que trabajaba: «¿Por qué te gustaría ser recordado?». En el Frances Hesselbein Leadership Institute estamos todos de acuerdo en que es de vital importancia desempeñar un papel que inspire a las nuevas generaciones de líderes. En 2009, el Hesselbein Institute junto con la University of Pittsburgh crearon la Hesselbein Global Academy para formar a los estudiantes en el liderazgo y el compromiso cívico y hasta la fecha han formado a 300 estudiantes de prestigio de todos *los continentes y les han expuesto los trabajos de Peter F. Drucker y de Frances Hesselbein*.

Hoy, las generaciones jóvenes (conocidas como los *Millennials* o La generación Y, nacidas entre 1980 y 2000) no son solo las generaciones más numerosas, también son las más formadas y las más diversas. El alcance de la tecnología y la facilidad para viajar alrededor del mundo han aumentado la creatividad de sus sueños en muchos sentidos. El movimiento social y digital desde el telegrama tradicional a Facebook o Twitter les permite contactar con el resto del mundo, y utilizar, consumir e interactuar con marcas globales, estableciendo relaciones sin precedentes. De esta forma, desarrollan redes de amigos que no tienen que ser vecinos o compañeros de gimnasio, sino que proceden de cualquier parte lejana del mundo. Nunca se encontrarán con estos amigos cara a cara, pero sus relaciones influirán mucho en sus vidas. Han desarrollado una sensibilidad global, por lo que me suelo referir a los *Millennials* como la *primera* generación *global*.

Los líderes jóvenes que conozco tienen una mentalidad emprende-dora y una gran perspectiva global. Ven el mundo de una forma diferente, con una actitud positiva

incansable. Pero al mismo tiempo, se enfrentan a niveles récord de poco trabajo y desempleo, y se sienten muy incomprendidos en el lugar de trabajo y en los medios.

Lo que hemos aprendido es que los *Millennials* buscan una guía, una orientación, herramientas simples y mentores que les ayuden a enfocarse en alcanzar su potencial y perseguir sus sueños de lograr hacer algo diferente en el mundo. Justo lo que ofrece este libro. ¿Todavía es la filosofía de dirección de Drucker relevante para los jóvenes talentos de hoy y para un liderato permanente? ¡Sí! ¿Puede marcar la diferencia? Nosotros hemos comprobado que sí. Resulta difícil creer que unas palabras escritas a mediados del siglo XX todavía puedan ser aplicables a las oportunidades y retos de los negocios actuales, pero a través de esta obra, mostraremos ejemplos que lo demuestran.

Drucker dijo que «la autoevaluación es la primera acción que requiere el liderazgo», por eso, tanto los jóvenes talentos que están en vías de ser un día los líderes de una organización como los líderes expertos en sectores diversos leen o releen las cinco preguntas. Estas pautas básicas han servido a líderes de todos los sectores durante décadas y es la compañía perfecta para los *Millennials* y para los directivos de hoy. Nuestros colaboradores arrojarán luz con muchos ejemplos de cómo el proceso de autoevaluación puede servir para cualquier propósito y estimula el progreso.

La guerra por el talento global está en pleno desarrollo. Ejecutivos y organizaciones de todos los sectores buscan estrategias para aumentar la productividad de su personal más joven y para hacer crecer sus habilidades hacia un liderazgo sostenido. Nuestra esperanza al lanzar esta nueva edición es crear conocimiento y fomentar una nueva comunidad de *fans* de Drucker que transmitan este lenguaje básico de las cinco preguntas. Además, también puede ser una herramienta de lanzamiento de programas de nuevos directivos y de desarrollo de líderes. El pensamiento de liderazgo de Drucker puede servir como una plataforma de colaboración universal para desarrollar ideas y planes estratégicos dentro de un equipo intergeneracional de cualquier sector y entorno. El simple hecho de reflexionar sobre la influencia del conocimiento de Drucker puede favorecer la clase de diálogo que acercará y unirá a tu equipo estableciendo un puente sobre las grietas de comunicación que existen entre generaciones diferentes.

Los *Millennials* están comprometidos con el éxito del sector social, y por ello estudiantes de universidades de todo el mundo se ofrecen voluntarios. En una de mis investigaciones nacionales sobre estudiantes de universidad, el 70 % de los estudiantes de primer año y el 79 % del resto de estudiantes se ofrecieron voluntarios mientras estaban en la universidad. Los *Millennials* continuarán buscando oportunidades para conseguir aunar los objetivos de las organizaciones sin ánimo de lucro y de las organizaciones con fines lucrativos. Los grandes líderes «piensan en las necesidades y oportunidades de la organización», Drucker escribió: «Incluso antes de pensar en sus propias necesidades y oportunidades».

Como mentor de estudiantes de un máster de posgrado en administración de empresas

(MBA), he observado un gran cambio en las expectativas y ansias en relación con las oportunidades laborales. La crisis financiera obligó a muchas compañías a disminuir dramáticamente su personal, lo que produjo una pérdida de la sensación de seguridad de los trabajadores con más años de anti-güedad en las compañías. Actualmente, los graduados en un MBA son más selectivos en su búsqueda tras la graduación y fijan sus objetivos en nuevas empresas que les permitan tener más responsabilidad y donde obtendrán un entendimiento más profundo de la empresa. Las escuelas de negocios están fomentando el interés creciente en las *startups* a través de programas empresariales competitivos y de cursos sobre los nuevos medios y este tipo de empresas.

Los *Millennials* están emprendiendo más negocios que cualquier generación anterior, evitando los cubículos del mundo empresarial americano para lanzar sus apasionados proyectos. Según Bloomberg, 8 de cada 10 empresarios que inician un negocio fracasan en los primeros 18 meses. En muchos casos, el fracaso es por falta de enfoque en la estrategia empresarial, además de falta de financiación.

Frances Hesselbein es descendiente del segundo presidente de los Estados Unidos, John Adams, que dijo: «Si tus acciones inspiran a otros a tener más sueños, aprender más, hacer más y llegar a más, entonces, eres un líder». Estamos profundamente agradecidos a los líderes que a través de este libro relacionaron sus conocimientos con la sabiduría permanente de Drucker para inspirar y desatar el potencial de la ¡Generación del Milenio!

JOAN SNYDER KUHL
Fundadora de Why Millennials Matter
Miembro de Board of Governors
Frances Hesselbein Leadership Institute
Nueva York

ACERCA DE PETER F. DRUCKER

Peter F. Drucker (1909-2005) está considerado por todos como el primer y el más importante autor sobre las teorías de gestión. Fue escritor, profesor y consultor especializado en estrategia tanto en el ámbito empresarial como en el sector social. La carrera de Drucker como escritor, consultor y profesor se prolongó durante 75 años y trabajó para una gran cantidad de organizaciones, incluyendo Procter & Gamble, General Electric, IBM, Girl Scouts de EE. UU. y la Cruz Roja, entre otras. Su trabajo revolucionario convirtió la teoría moderna de la gestión empresarial en una disciplina importante. Ha sido el creador o ha influenciado en prácticamente todos los aspectos, incluyendo la descentralización, la privatización, el fortalecimiento y la comprensión del trabajador con conocimientos. Ha sido autor de 39 libros y una gran cantidad de artículos eruditos y populares. Ha sido columnista del *Wall Street Journal* y ha publicado artículos de forma habitual en el *Harvard Business Review* y otros medios.

Drucker nació en Viena en 1909 y se educó allí y en Inglaterra. Obtuvo su doctorado en Derecho público e internacional mientras trabajaba como reportero en Frankfurt (Alemania). Después trabajó como economista para un banco internacional en Londres. Drucker se trasladó a Londres en 1933 escapando de la Alemania de Hitler y trabajó como analista de renta variable en una compañía aseguradora. Cuatro años después, contrajo matrimonio con Doris Schmitz y en 1937, ambos se trasladaron a Estados Unidos.

En 1939, Drucker comenzó dando clases a tiempo parcial en el Sarah Lawrence College de Nueva York. Después en 1942, entró a formar parte del profesorado del Bennington College en Vermont como profesor de Política y Filosofía y al año siguiente, hizo un alto en su carrera académica para analizar durante dos años la estructura de gestión de General Motors. Esta experiencia quedó plasmada en su libro *Concept of the Corporation* que se convirtió rápidamente en un éxito de ventas en Estados Unidos y Japón, y validó la idea de que las grandes compañías son una de las mejores ideas de la humanidad. Fue profesor de Gestión durante más de 20 años en la escuela de negocios de la New York University. Obtuvo la Presidential Citation (mención presidencial), el

mayor honor de la universidad.

En 1971, Drucker se trasladó a California, donde participó en el desarrollo del primer programa máster ejecutivo dirigido a profesionales en la Claremont Graduate University (por entonces conocida como Claremont Graduate School). En 1987, la Facultad de Gestión empresarial de la universidad pasó a llamarse en su honor, Peter F. Drucker Graduate School of Management. Su última clase en esta universidad la impartió en la primavera de 2002.

Sus programas siempre fueron los que más alumnos atraían de toda la universidad.

Como consultor, Drucker se especializó en estrategia y políticas de gestión para gobiernos, empresas y organizaciones sin ánimo de lucro. Fundamentalmente se centró en la organización y el trabajo de alta dirección. Trabajó para algunas de las mayores compañías del mundo y para pequeños emprendedores. Al final de su carrera, Drucker se dedicó principalmente a las organizaciones sin ánimo de lucro, incluyendo universidades, hospitales e iglesias.

Fue consultor de numerosas agencias gubernamentales americanas y de los gobiernos de Canadá, Japón, México y otras naciones en todo el mundo.

Drucker está reconocido tanto en los Estados Unidos como en el resto del mundo como el principal pensador, escritor y profesor de la organización empresarial actual. Durante los últimos 60 años, el trabajo de Drucker y su forma de gestión han tenido una enorme influencia en las empresas. De él se valora tanto su aguda visión como su capacidad para plasmar sus ideas en un lenguaje popular; Drucker es toda una referencia en el pensamiento de gestión. La parte central de su filosofía es que las personas son el recurso más valioso y que el trabajo de los gestores debe centrarse en preparar a las personas y darles libertad para desempeñar su trabajo. En 1997, fue portada de la revista *Forbes* bajo el titular «Still the Youngest Mind» (todavía la mente más joven) y *Businessweek* lo denominó «el pensador más longevo de nuestro tiempo».

El 21 de junio de 2002, Drucker, autor de *The Effective Executive* y *Management Challenges for the 21st Century*,* recibió la Presidential Medal of Freedom, el mayor reconocimiento civil de Estados Unidos otorgado por el presidente George W. Bush.

Drucker ha recibido doctorados honoríficos de muchas universidades en todo el mundo, incluyendo universidades de Estados Unidos, Bélgica, República Checa, Eslovaquia, Reino Unido, Japón, España y Suiza. Fue el presidente y fundador de la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, conocida actualmente como Frances Hesselbein Leadership Institute. Falleció el 11 de noviembre de 2005 a la edad de 95 años.

Nota

***** *Nota del T.:* Estas obras fueron publicadas por Edhasa bajo los títulos *El ejecutivo eficaz* (1992) y *El management del siglo XXI* (2000).

¿POR QUÉ AUTOEVALUARSE?

Peter F. Drucker

Los 90 millones de voluntarios que trabajan en instituciones sin ánimo de lucro (el mayor empleador de América) son un ejemplo del compromiso de América de tener una ciudadanía responsable con la comunidad. De hecho, las organizaciones sin ánimo de lucro son la clave del estilo de vida en América y una de sus características más peculiares.

Hace 40 años, la gestión se consideraba una palabra negativa en las organizaciones sin ánimo de lucro. Gestión significa *negocio* y la única cosa que una organización sin ánimo de lucro no era es un *negocio*. Hoy, estas organizaciones entienden que sobre todo necesitan una buena gestión porque en definitiva no son una empresa convencional. Ahora bien, necesitan aprender cómo utilizar la gestión para poder concentrarse en su verdadera misión. Además, existen algunas herramientas disponibles que abordan las características peculiares y los intereses centrales de la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro de América.

Aunque, no conozco un solo negocio con interés económico que esté tan bien dirigido como alguna de las empresas sin ánimo de lucro, la gran mayoría de este tipo de organizaciones obtienen como mucho un aprobado en cuanto a su gestión se refiere. Y no es por falta de esfuerzo, la mayoría de las veces trabajan muy duro. Pero les falta un *enfoque* adecuado y *herramientas competitivas*. Puedo predecir que esto cambiará, y de

cualquier forma desde la Fundación Drucker (ahora la Frances Hesselbein Leadership Institute), espero conseguir un gran impacto en las áreas de enfoque y herramientas competitivas.

Durante años, la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro pensaban que bastaba con tener buenas intenciones. Pero actualmente, sabemos que precisamente por no ser una empresa convencional, tenemos que gestionar *mejor* que las empresas con intereses económicos.

Tenemos que tener la disciplina arraigada en nuestra misión. Tenemos que gestionar nuestros escasos recursos de personal y dinero para conseguir la máxima eficacia. Y tenemos que definir claramente qué resultados queremos obtener para nuestra organización.[3]

LAS 5 CLAVES

El proceso de autoevaluación es un método para evaluar lo que estamos haciendo, por qué lo estamos haciendo y qué es lo que deberíamos hacer para mejorar los resultados de la organización. Esto es lo que preguntamos con *Las cinco preguntas clave: ¿cuál es nuestra misión?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿qué valora el cliente?, ¿cuáles son nuestros resultados?, ¿cuál es nuestro Plan?* La autoevaluación conduce a la acción y carece de sentido sin ella. Para conseguir encontrar necesidades nuevas dentro de un entorno turbulento y exigente, las organizaciones del sector social deben enfocar su objetivo, demostrando responsabilidad en las cuentas y consiguiendo resultados.[4]

La herramienta de la autoevaluación fuerza a la organización a enfocarse en su objetivo. Ocho de cada diez empresas sin ánimo de lucro son pequeñas empresas a cuyos líderes les resulta muy difícil decir no cuando alguien les presenta una buena causa. Yo aconsejé a varios amigos íntimos, que trabajaban en el comité de algunas iglesias locales, que la mitad de las cosas que hacían, no deberían hacerlas. No porque no sean importantes sino porque no son necesarias. Les dije: «Otras personas pueden hacer esas cosas y lo harán bien. Quizá hace unos años, era una buena idea ayudar a iniciar ese mercado de granjeros porque esos granjeros vietnamitas necesitaban un lugar donde vender sus productos, pero ahora está funcionando bien y no necesitas continuar implicado. Es el momento de abandonar ordenadamente ese tema».[5]

No puedes llegar a alcanzar una definición correcta de los resultados sin tener en cuenta a tus *clientes* (y por favor no entres en un debate sobre este tema). En los negocios, un cliente es alguien a quien tienes que satisfacer. Si no lo haces, no tendrás buenos resultados. Y muy pronto no tendrás un negocio. En una organización sin ánimo de lucro, quizá puedes llamar a tu cliente: estudiante, paciente, miembro, participante, voluntario, donante o cualquier otra cosa, pero el enfoque debe estar en lo que valoran esas personas o grupos, en satisfacer sus necesidades, deseos y aspiraciones.

El peligro es actuar basados en lo que *tú* crees que satisface a tus clientes. Inevitablemente aceptarás hipótesis erróneas. Los líderes no deben intentar adivinar las respuestas, deben acudir siempre a sus clientes en una búsqueda sistemática de esas respuestas. Y de esa forma, en el proceso de autoevaluación tendrás tres vías de conversación, con tu junta directiva, con tu personal y con tus clientes e incluirás cada una de esas tres perspectivas en tus debates y decisiones.[6]

LA PLANIFICACIÓN NO ES EL RESULTADO

Cuando sigues el proceso de autoevaluación, al final, habrás elaborado un plan. A menudo, la planificación se malinterpreta como una toma de decisiones futuras, pero las decisiones solo existen en el presente. Deberás tener unos objetivos generales que se sumen a tu visión de futuro, pero la pregunta inmediata a la que se enfrenta la organización no es lo que harás mañana. La pregunta es ¿qué debo hacer *hoy* para conseguir resultados? La planificación no es el resultado, es el proceso continuo de fortalecer lo que funciona y abandonar lo que no funciona, de asumir riesgos y tomar decisiones con el gran conocimiento de sus efectos potenciales, de la fijación de objetivos, de valorar el rendimiento y los resultados a través de un *feedback* sistemático, y de hacer los ajustes que sean necesarios a medida que cambian las condiciones.[7]

FOMENTAR EL DEBATE CONSTRUCTIVO

He observado que todas las decisiones importantes que se toman comparten una regla muy simple: si has alcanzado un acuerdo rápido sobre un tema importante, no decidas nada. Una aprobación así significa que nadie ha hecho su trabajo. Las decisiones de las organizaciones son importantes y arriesgadas, y *deben* ser controvertidas.

Hay un viejo dicho que va desde Aristóteles hasta la iglesia cristiana que lo convirtió en axioma que dice: «En lo esencial, unidad; en la acción, libertad, y en todas las cosas, confianza». La confianza requiere que las discrepancias sean expresadas.[8]

Si las organizaciones sin ánimo de lucro desean fomentar la innovación y el compromiso, necesitan una atmósfera saludable para poder discrepar. Estas organizaciones deben promover los debates honestos y constructivos, especialmente porque todo el mundo está comprometido con una buena causa: tu opinión *versus* la mía fácilmente puede interpretarse como tu buena fe *versus* la mía. Sin un estímulo adecuado, la gente tiene la tendencia a evitar ciertas dificultades, pero es vital, o debaten o caerán en discordias clandestinas.

Otro motivo para fomentar el debate es que todas las organizaciones necesitan cierto inconformismo. No se trata de decir: «Hay un camino bueno, otro malo y nuestro camino» sino más bien: «¿Cuál es el camino correcto *para el futuro*?» Y estar listos para el cambio. Por último, las discrepancias abiertas descubren cuáles son los objetivos. Con una participación auténtica, la decisión no necesita ser vendida. Se deben incorporar las sugerencias, abordar las objeciones y la decisión llegará por sí misma y se convertirá en un compromiso para la acción.[9]

CREANDO LA SOCIEDAD DEL MAÑANA

Tu compromiso en la autoevaluación es el compromiso de desarrollarte y desarrollar a tu organización como un líder. Debes ampliar tu visión, escuchando a tus clientes, fomentando el debate constructivo y observando la transformación radical que tiene lugar en la sociedad. Tienes importantes decisiones por delante: si debes cambiar la misión; si debes abandonar los programas que han dejado de ser útiles y concentrar tus recursos en otro sitio; cómo adaptar las oportunidades con tu competencia y tu compromiso, *cómo conseguir construir una comunidad y cambiar vidas*. La autoevaluación es la primera acción de un líder: el sacar punta constantemente a todo, el reenfoque constante, nunca estando suficientemente satisfecho. Y el momento para hacer esto es cuando tienes éxito. Si esperas a que las cosas vayan mal, después, será muy difícil.

Estamos creando la sociedad del mañana a través del sector social, a través de *tu* organización sin ánimo de lucro. Y en esta sociedad, todo el mundo es un líder, todo el mundo es responsable, todo el mundo actúa. En cualquier caso, la misión y el liderazgo no son cosas sobre las que leer o sobre las que escuchar, son cosas sobre las que hay que hacer algo. La autoevaluación puede y debería convertir el conocimiento y las buenas intenciones en una acción efectiva, no para el próximo año sino para mañana por la mañana.[10]

Notas al pie

3. Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), 2.

4. Gary J. Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*, ed. rev. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 4.

5. Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool*, 4.

6. Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool*, 4.

7. lbíd.

8. Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, ed. rev. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 5.

9. Ibíd., 6.

10. Ibíd.

CLAVE 1

¿CUÁL ES NUESTRA MISIÓN?

Peter F. Drucker

- ¿Cuál es nuestra misión actual?
- ¿Cuáles son nuestros retos?
- ¿Qué oportunidades tenemos?
- ¿Necesitamos replantearnos la misión?

Cada institución social existe con el fin de conseguir una mejora sustancial en la vida de las personas y en la sociedad. Su misión, el propósito de la organización y su razón de ser es conseguir llevar a cabo esta mejora. Cada una de las más de un millón de organizaciones sin ánimo de lucro que hay en Estados Unidos puede que tengan una misión muy diferente, pero *cambiar vidas* siempre es el punto de inicio y el punto final. Una misión no puede ser impersonal, tiene que tener un significado profundo, debe ser algo en lo que creas profundamente, algo que para ti sea lo correcto. Una de las responsabilidades fundamentales del líder es que todos conozcan la misión, la comprendan y la vivan.

Hace años me reuní con el administrador de uno de los principales hospitales para

debatir sobre la misión de la sala de urgencias. Como la mayoría de los administradores de hospitales, dijo «Nuestra misión es cuidar la salud». Sin embargo, es una definición de la misión equivocada. El hospital no se dedica a la salud, se trabaja con la enfermedad. Nos llevó mucho tiempo definir una propuesta de misión para la sala de urgencias, aunque al final fue muy sencilla y, según la opinión de la mayoría, muy evidente: *Dar seguridad a los enfermos*. Pero para hacerlo bien, lo primero era saber qué era lo que estaba pasando. Y para sorpresa de los médicos y las enfermeras, se consideraba que la función de una buena sala de urgencias en la comunidad es que lo que le suceda a ocho de cada diez personas no fuera nada que una noche de sueño reparador no pudiera arreglar. «Ha tenido temblores… Sí, el bebé tiene fiebre. Y por tanto, tiene convulsiones, pero no es nada grave tranquila». Los médicos y las enfermeras debían dar seguridad.

Aunque parecía tremendamente evidente, trabajamos sobre ello. Pero al intentar trasladar la misión a acciones, vimos que el primer problema a resolver era que cualquier persona que entrara en urgencias debía ser vista por una persona cualificada en menos de un minuto. Por tanto, el primer objetivo era poder ver a todas las personas casi de inmediato, porque esta era la única forma de transmitir seguridad.

DEBERÍA CABER EN UNA CAMISETA

Una declaración efectiva de la misión es corta y concreta. Debería caber en una camiseta. La misión establece *por qué* haces lo que haces, no cómo lo haces. La misión es global, incluso eterna, y dicta el camino para hacer lo correcto ahora y en el futuro, de forma que todos en la organización puedan decir «lo que hago contribuye a conseguir el objetivo». Debe ser clara y estimulante. Cada miembro del consejo, voluntarios y administrativos, debe poder leer la misión y decir «Sí. Esto es algo por lo que me gustaría ser recordado».

Para tener una misión eficiente, debes conseguir que las oportunidades, las capacidades y el compromiso encajen perfectamente. Toda buena declaración de la misión contiene estos tres aspectos. En primer lugar, se observa el entorno externo. La organización que comienza por su interior y luego trata de asignar sus recursos, los acabará desperdiciando. Y sobre todo se enfocará en el pasado. Hay cambios demográficos. Se necesita cambiar. Hay que identificar los hechos ocurridos, cosas que ya hayan ocurrido, que supongan retos y oportunidades para la organización. El liderazgo no tiene otra opción que anticiparse al futuro y tratar de remodelarlo, sabiendo que cualquiera que suba cuando la marea suba, bajará cuando esta baje. No está al alcance de los mortales hacer cualquiera de estas cosas bien, pero, como no disponemos del asesoramiento divino, es importante saber dónde están nuestras oportunidades.

Evalúa el momento adecuado, las condiciones variables, la competencia, la financiación y las diferencias por cubrir. El hospital no se va a dedicar a vender zapatos, ni se va a dedicar a la educación a gran escala. Se va a hacer cargo de la enfermedad. Pero el objetivo concreto puede variar. Algo que es primordial en este momento, puede dejar de serlo o incluso convertirse en algo totalmente irrelevante a corto plazo. Dado que tus recursos son escasos, y no me refiero solo al personal o al dinero, sino también a tu capacidad competitiva, ¿dónde puedes atacar mejor para crear ese factor diferencial?, ¿cómo puedes establecer nuevos estándares de rendimiento?, ¿qué es lo que realmente despierta tu compromiso?

TOMA DECISIONES BASADAS EN PRINCIPIOS

Una advertencia previa: *No subordines nunca la misión a los beneficios*. Si hay oportunidades que ponen en peligro la integridad del resto de la organización, no las aceptes. De lo contrario, estarías vendiendo tu alma. Asistí a una reunión en un museo al que le habían ofrecido la donación de una importante colección de arte en unas condiciones en la que ningún museo que se preciara podría aceptarlas. Aun así, algunos miembros del consejo del museo propusieron: «Aceptemos la donación y ya cambiaremos las condiciones después». Sin embargo, otros pensaron que esto era inadmisible. Y en el consejo se produjo una acalorada discusión entre las dos posturas. Finalmente, llegaron a la conclusión de que perderían si comprometían sus principios básicos para satisfacer las demandas de un donante. El museo perdió unas preciosas esculturas, pero los valores principales estaban por encima.

SIGUE PENSANDO EN LA MISIÓN

Durante todo el proceso de autoevaluación, no debes alejarte de la cuestión principal ¿cuál es nuestra misión? Paso a paso analizarás los retos, las oportunidades, identificarás a tus clientes, comprenderás cuál es su valor y definirás tus resultados. Cuando tengas que desarrollar tu plan, recogerás todo lo que has aprendido con el fin de revisar o de reafirmar tu misión.

Cuando empieces, ten en consideración esta fantástica frase de un sermón dado por John Donne, poeta y filósofo religioso del siglo XVII: «Para alcanzar la eternidad, no pienses en mañana. La eternidad no se consigue con pequeños pasos». Empezaremos mirando a largo plazo y después diremos: «¿Qué hacemos *hoy*?». La prueba definitiva no es lo bonita que ha quedado la declaración de tu misión. La prueba definitiva es tu rendimiento.[11]

¿CUÁL ES NUESTRA MISIÓN?

Jim Collins

¿Cuál es nuestra misión? Es una pregunta simple, pero se dirige directamente al corazón de cualquier gran institución: la interacción dinámica entre continuidad y cambio. Cualquier gran organización de verdad es capaz de *conservar su esencia y a la vez estimular el progreso*. Por una parte, la esencia de la misión se basa en un conjunto de valores centrales y de propósitos fundamentales y apenas cambia a lo largo del tiempo, y por otro lado, debe estimular el progreso: cambio, mejora, innovación, reno-vación. El alma de la misión permanece invariable, mientras que la puesta en práctica, normas culturales, estrategias, tácticas, procesos, estructuras y métodos cambian continuamente para dar respuesta a los cambios del entorno. En el fondo, la gran paradoja del cambio es que las organizaciones que mejor se adapten a un mundo tan cambiante son las que mejor saben lo que *no* deben cambiar. Tienen un ancla que fija los principios que las guían alrededor de los cuales pueden cambiar fácilmente todo lo demás. Tienen muy claras las diferencias entre lo que es realmente sagrado y lo que no, entre lo que nunca deberán cambiar y lo que siempre están abiertos a cambiar, entre «para qué estamos» y «cómo lo hacemos».

La mejor universidad sabe, por ejemplo, que el principio de libertad de cátedra debe permanecer intacto como un precepto que les guíe, mientras que la operativa diaria del catedrático inevitablemente atravesará cambios y revisiones. Las iglesias más duraderas saben que la ideología principal de su religión debe permanecer intacta, mientras que algunas prácticas concretas o lugares de culto pueden cambiar para adaptarse a las nuevas realidades de las generaciones jóvenes. La misión, según la considera Drucker, proporciona el pegamento que mantiene unida a la organización mientras se desarrolla, descentraliza, globaliza y se diversifica. Piensa en ello como algo similar a los principios del judaísmo, que durante siglos han mantenido unidos a los judíos, sin tener una patria, incluso cuando se dispersaron con la diáspora. O piensa en los principios que se reflejan en la Declaración de Independencia de los Estados Unidos, o en los ideales imperecederos que tiene la comunidad científica que une a todos los científicos de cualquier nacionalidad en torno al deseo común de que el conocimiento avance.

Tu misión es una guía, no solo para lo que debes hacer, sino también para lo que *no* debes hacer. Los líderes del sector social están orgullosos de sí mismos porque hacen el bien para el mundo, pero para poder dar lo máximo, se requiere un enfoque implacable en hacer lo adecuado *solo* si encaja con nuestra misión. Hacer el mayor bien posible requiere decir no a las tentaciones que nos desvían de nuestra misión y disciplina para dejar de hacer aquello que no encaje con nuestra misión. Cuando Frances Hesselbein dirigió las Girl Scouts de EE. UU. incidió en un simple mensaje «Estamos aquí por una

única razón: ayudar a cada chica a alcanzar su máximo potencial». Y dirigió firmemente a las Girl Scouts hacia aquellas actividades (y solo aquellas) que contribuyeran significativamente al valor de sus miembros. Cuando una organización sin ánimo de lucro se acercaba a las Girl Scouts para colaborar con ellas, pensando que tendrían una legión de chicas sonrientes yendo de puerta en puerta para hacer el bien, Hesselbein elogiaba el deseo de mejorar pero les decía que no de forma amable y categórica. El hecho de que algo sea una oportunidad en tu vida (aunque sea una oportunidad de conseguir financiación), no es una razón suficiente para actuar. Si una buena oportunidad no encaja con tu misión, la respuesta debe ser «Gracias, pero no».

Todo este tema de la misión es, si cabe, cada vez más importante sobre todo ahora que nuestro mundo está cada vez más revuelto y turbulento. No importa cuánto cambie nuestro mundo, las personas tienen una necesidad intrínseca de pertenecer a algo de lo que se puedan sentir orgullosas. Tienen una necesidad fundamental de tener valores y un sentimiento de pertenencia que dé sentido a su vida y a su trabajo. Tienen una necesidad primaria de conectar con otras personas con las que tener vínculos en común y compartir las mismas creencias y aspiraciones. Tienen una necesidad desesperada de contar con una filosofía que las guíe, un faro en la lejanía que les indique el rumbo en los momentos de oscuridad y caos. Ahora más que nunca, las personas quieren tener libertad en sus acciones y ser responsables y a la vez, querrán que las organizaciones a las que pertenecen *tengan* un objetivo.

¿CUÁL ES NUESTRA MISIÓN?

Dr. Marshall Goldsmith y Dra. Kelly Goldsmith

Aunque se ha escrito mucho sobre la aplicación en la *organización* de la pregunta fundamental: «¿Cuál es nuestra misión?», no hay mucha literatura que desarrolle la aplicación en el ámbito *personal*.

Yo (Marshall) tuve la oportunidad de preguntar a Peter F. Drucker su propia pregunta. Le dije «Peter, has dedicado una gran parte de tu vida ayudando a organizaciones a que establezcan su misión, pero ¿cuál es *tu* misión?».

Él me contestó «Mi misión es conseguir que las personas y las organizaciones alcancen sus objetivos». Y sonrió mientras dijo «asumiendo que no sean inmorales o poco éticos».

Hace poco terminamos un estudio muy amplio sobre la relación entre la felicidad y el sentido en la vida tanto a nivel personal como profesional. ¿Qué aprendimos? Cuando tratamos de establecer una misión personal, hay que asegurarse de incluir *ambos*, tanto los aspectos de la felicidad como el propósito.

Y por *felicidad* nos referimos al disfrute personal durante el proceso, no con los resultados. En otras palabras, que al final, te encante lo que haces.

Y por *propósito*, entendemos los valores que se pueden atribuir al resultado de tu trabajo. Al final de todo, debes estar firmemente convencido de que lo que consigues con tu trabajo es algo importante.

Cuando pedimos a las personas que definieran lo que entendían por felicidad y por propósito, comprendimos que cada uno de nosotros tiene su propia definición y que nuestra propia definición es lo que para nosotros es importante. Nadie nos puede decir lo que nos hace felices, y nadie puede decirnos qué es lo que tiene un propósito para nosotros. Ambos temas tienen que salir de nuestros corazones.

¿Qué es lo que mostró nuestro estudio? Que la única forma de tener un alto grado de satisfacción en la vida y en el trabajo es realizar actividades que a la vez nos proporcionen felicidad y tengan un propósito.

Los encuestados que dedicaban una gran parte de su tiempo a realizar actividades que fueran divertidas pero sin un propósito importante, tenían una vida frívola. No estaban satisfechos con su vida, ni en el trabajo, *ni* en casa. Y aunque no nos sorprendieron los resultados en lo que se refiere a su ámbito laboral, sí nos causó una cierta sorpresa ver que los resultados eran casi idénticos en el ámbito privado. Esto muestra que una excesiva obsesión por la diversión puede que haga más daño que bien.

Los encuestados que declararon dedicar mucho tiempo a actividades con un propósito relevante pero que no disfrutaban, se sentían como mártires. Aunque pensaban que estaban haciendo algo importante, no estaban satisfechos con sus vidas, ni en casa, ni en el trabajo.

El único grupo de participantes de nuestro estudio que declaraba de forma continuada altos niveles de satisfacción con su vida tanto en casa como en el trabajo eran los que declaraban dedicar mucho tiempo a realizar actividades que les proporcionaban simultáneamente altos niveles de felicidad y que *además* tenían un propósito.

Drucker era un magnífico ejemplo en este sentido. Le encantaba su trabajo y no tenía ninguna intención de jubilarse. Su trabajo le hacía feliz. También sabía que su trabajo era importante. Su trabajo le daba un significado. Esto es lo mejor que te puede pasar en la vida.

¿Qué implicaciones tiene esto para ti?

1. Establece una misión personal clara. Drucker siempre dijo que nuestra misión debe ser corta y clara y debe «caber en una camiseta».
2. Asegúrate de que los resultados que obtengas cuando alcances tu misión sean importantes para ti. Busca dentro de tu corazón. Haz algo que sea realmente importante para ti.
3. Asegúrate de que el proceso por el que consigas alcanzar tu misión sea algo que te enamore. La vida es breve. A menos que tu objetivo sea convertirte en un mártir, haz algo que te haga feliz.
4. Otro gran consejo de Drucker es que analices cómo inviertes tu tiempo. Maximiza la cantidad de tiempo que dedicas a actividades que te producen felicidad y tengan un propósito. En la medida de lo posible elimina las actividades que no cumplen estas características.

La gran pregunta: «¿Cuál es tu misión?» es un punto fundamental para el éxito en las organizaciones. Y puede que sea aún más importante para el ¡éxito personal!

CONCLUSIONES PARA LOS *MILLENNIALS*

Michael Radparvar

En la primavera de 2009, mi hermano Dave se dirigió a Fabian y a mí pidiéndonos que dedicáramos un poco de tiempo a escribir un recordatorio de las cosas que fueran realmente importantes para nosotros. Hacía tres meses exactamente que había nacido nuestra compañía, Holstee, teníamos un millón de cosas encima de la mesa y por casualidad estábamos en medio de la peor recesión de nuestra generación. Aun así, todos sentíamos que ponerlo por escrito nos ayudaría en nuestro camino. A pesar de la gran cantidad de cosas que teníamos que hacer para nuestra joven compañía, ninguno cuestionó su propuesta.

Para comenzar, convenimos que lo que escribiríamos sería un mensaje importante para nosotros en el futuro y que habría surgido en un momento en el que teníamos las ideas claras. También decidimos que esta sería la mejor ocasión para definir el éxito en términos no financieros. Recogimos aspectos como el amor, la comida, los viajes, las relaciones, y nuestras esperanzas y sueños. Una vez que tuvimos perfilados los temas que más nos importaban, los pusimos en un papel. Y como una buena medida, los pusimos en un sitio donde no podría perderse: en la pá-gina «sobre nosotros» de nuestra web, lo llamamos «nuestro manifiesto» (ver figura 1.1).

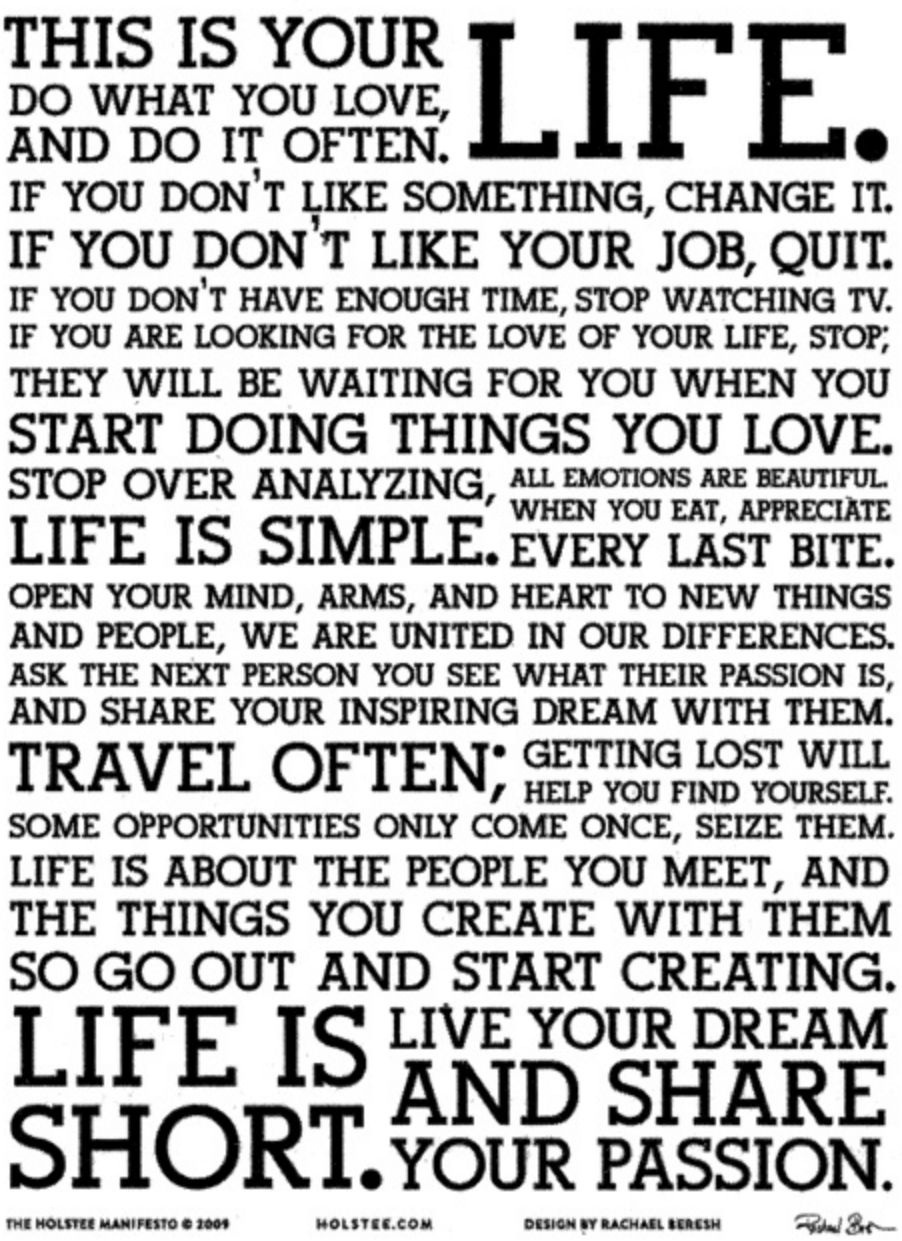


Figura 1.1. El manifiesto Holstee.

«Esta es tu vida. Haz lo que amas y hazlo a menudo. Si no te gusta algo, cámbialo. Si no te gusta tu trabajo, déjalo. Si no tienes suficiente tiempo, no lo pierdas frente a la televisión. Si estás buscando el amor de tu vida, detente, porque quizá lo encuentres cuando empieces a hacer las cosas que realmente amas. Deja de analizarlo todo, dejarse llevar por las cosas es fascinante. La vida es simple: cuando comas, aprecia cada bocado. Abre tu mente, brazos y corazón a nuevas experiencias y personas, porque estamos unidos en nuestras diferencias. Pregunta a la próxima persona que veas cuál es su pasión, y comparte tus sueños con ella. Viaja con frecuencia y no temas perderte, quizá eso te ayude a encontrarte a ti mismo. Algunas oportunidades solo se presentan una vez, así que aprovéchalas. La vida son las personas que conoces y lo que haces con ellas: no dudes en salir y empezar a crear. La vida es corta. Vive tu sueño y comparte tu pasión».

Durante los siguientes meses y años, este manifiesto tuvo un camino inesperado. Acabó

siendo una de las imágenes que más se compartían en la web por todo el mundo y acabó por tener el formato de un impreso que se podía compartir fuera de internet. En esencia, este manifiesto se convirtió en la misión de la compañía. El *Washington Post* lo denominó el «simplemente hazlo» de una nueva generación. En el centro de todo, la razón de Holstee para existir, desde el primer día, sería simplemente algo que nos recordaría lo que considerábamos importante. Esto es lo más importante de todo para nosotros.

Nota

11. Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, ed. rev. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 14-16.

CLAVE 2

¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?

Peter F. Drucker

- ¿Quién es nuestro cliente principal?
- ¿Quién es nuestro cliente secundario?
- ¿Cómo van a evolucionar nuestros clientes?

No hace mucho tiempo, la palabra *cliente* no era algo común en el sector social. Los líderes de corporaciones sin ánimo de lucro decían «Nosotros no tenemos clientes. Eso es un término de *marketing*. Tenemos consumidores… beneficiarios… pacientes. Tenemos espectadores. Tenemos estudiantes». Independientemente del debate terminológico, me pregunto ¿a quién debemos tener satisfecho para conseguir los resultados? Cuando hayas contestado a esta pregunta definirás a tu cliente como alguien que valora tu servicio, que desea lo que le ofreces, que se siente importante para ti.

Las organizaciones del sector social tienen dos tipos de clientes. El cliente principal es aquel al que le cambia la vida por el trabajo que desarrollas. La efectividad requiere enfoque. Y eso quiere decir que hay que tener *una* sola respuesta para la pregunta de quién es nuestro cliente principal. Aquellos que lo persiguen en demasiadas direcciones

van a ver cómo se diluyen sus energías y se reduce su rendimiento. Los *clientes secundarios* son los voluntarios, miembros, socios, donantes, prescriptores, empleados y todos aquellos que deben estar satisfechos. Son personas que pueden decir no, personas que tienen la opción de aceptar o rechazar lo que ofreces. Puedes satisfacerlos dándoles la oportunidad de dar un significado al trabajo que realizan, haciendo que el trabajo que realizan se dirija hacia resultados en los que ambos creáis, uniendo esfuerzos en torno a las necesidades de la comunidad.

El cliente principal nunca es el *único* cliente, y tener satisfecho a este cliente sin que también lo estén los demás supone que no vas a poder alcanzar el rendimiento esperado. Es muy tentador decir que hay más de un cliente principal, pero las organizaciones efectivas resisten la tentación y se mantienen enfocadas en un solo cliente principal.

IDENTIFICAR AL CLIENTE PRINCIPAL

Permíteme que ponga un ejemplo de identificación y enfoque en el cliente principal en un entorno complejo. La misión de una organización de tamaño medio sin ánimo de lucro es *mejorar la economía de las personas y la independencia social*. Tienen 25 programas en cuatro campos de actuación, y durante 35 años se han enfocado en un único cliente principal: *la persona con grandes barreras para encontrar empleo*. Al principio se enfocaban en los minusválidos físicos. Hoy se siguen enfocando en las personas con minusvalías, pero también incluyen a madres solteras que necesitan ayuda, trabajadores mayores que han sido despedidos, personas con enfermedades mentales crónicas que viven en la comunidad y personas que luchan contra la drogodependencia. Cada una de estas personas pertenece al mismo grupo de consumidores: personas con grandes barreras para encontrar empleo. Los resultados de cada programa se miden en términos de personas que consiguen un trabajo productivo.

El cliente principal no es necesariamente alguien a quien se pueda contactar, alguien con quien te puedas sentar a charlar. Los clientes principales pueden ser niños o especies en peligro de extinción, o miembros de una generación futura. Aunque no se pueda tener un diálogo activo con ellos, identificar al cliente principal ordena tus prioridades y te proporciona un punto de referencia para orientarte en las decisiones sobre los principios de la organización.

IDENTIFICAR A LOS CLIENTES SECUNDARIOS

Las Girl Scouts de los Estados Unidos de América es la mayor organización femenina sin ánimo de lucro del mundo, que ejemplifica el equilibrio del servicio a un cliente principal: las chicas, con la satisfacción de muchos clientes secundarios que cambian a lo largo del tiempo. Una prioridad que las Girl Scouts mantienen a lo largo del tiempo es ofrecer las mismas posibilidades a cualquier chica en los Estados Unidos. Esto no ha cambiado desde 1912 cuando la fundadora de las Girl Scouts dijo «tengo algo para todas las chicas». Cuando Frances Hesselbein era directora ejecutiva (1976-1990) me dijo «hemos visto que en el año 2000 las proyecciones indican que un tercio del país serán miembros de minorías. Esto inquieta a muchas personas, por lo que puede suponer esta nueva composición étnica y racial. Nosotros vemos esto como una oportunidad sin precedentes de llegar a todas las chicas a medida que crecen, lo que es cada día más difícil».

Dirigirse a un grupo de clientes prioritarios en constante evolución significa una nueva visión sobre los clientes secundarios. Frances explicaba «En un proyecto de vivienda social en el que no participaban las Girl Scouts, hay cientos de niñas que realmente necesitarían este tipo de programa y familias que desean algo mejor para sus hijos. Es importante que a medida que llegamos a las chicas de cualquier condición económica y racial, comprendamos sus necesidades específicas, su cultura y la composición de cada grupo. Trabajamos con muchos clientes secundarios; con la iglesia, el director del proyecto de vivienda, los padres y otros grupos de personas de la comunidad. Seleccionamos allí mismo a los líderes y los formamos. Tenemos que demostrar nuestro respeto y nuestro interés por la comunidad. Los padres tienen que saber que será una experiencia positiva para sus hijas».

CONOCE A TUS CLIENTES

Los clientes nunca están estáticos. Los grupos a los que prestas tus servicios tendrán más o menos integrantes. Su diver-sidad aumentará. Sus necesidades, deseos y aspiraciones evolucionarán. Habrá grupos formados en su totalidad por nuevos clientes a los que debes satisfacer para que alcancen sus objetivos personales, individuos que realmente necesitan tus servicios, desean tus servicios, pero no en la forma en la que hoy están disponibles. Y hay clientes a los que ya no debes seguir atendiendo porque la organización ya ha cumplido sus objetivos, o porque pueden obtener mejores servicios en otro lugar o porque no eres capaz de tener resultados positivos con ellos.

Contestar a la pregunta «¿quién es nuestro cliente?» es la base para determinar qué es lo que valora, definir los resultados y desarrollar el plan. Los clientes pueden sorprenderte incluso después de que hayas realizado un análisis detallado; si es así, debes estar preparado para ajustarte. Recuerdo lo que uno de mis amigos sacerdote opinaba acerca de un nuevo proyecto «Genial, un proyecto fantástico para los recién casados». El programa fue, de hecho, un éxito. Pero para la sorpresa del joven ayudante de mi amigo que diseñó y gestionó el programa, no se apuntó ni un solo recién casado. Todos los participantes eran parejas jóvenes que vivían juntos y estaban analizando si debían casarse o no. Y mi amigo sacerdote vivió un momento tenso con su brillante asistente, cuando este, siendo un poco mojigato, le dijo «es que no lo hemos diseñado para ellos». Quería que se marcharan.

A menudo, el cliente está un paso por delante de ti. Así que debes *conocer a tu cliente*, o si no, trata de conocerlo cuanto antes. De vez en cuando, tendrás que volver a preguntarte quién es tu cliente, porque los consumidores cambian constantemente. La organización que está enfocada en los resultados, respetando siempre sus valores, se adaptará y cambiará en función de sus clientes.[12]

¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?

Philip Kotler

Peter F. Drucker nos dijo hace más de 40 años: «El propósito de una compañía es crear un cliente… El único centro de beneficios es un cliente». Jack Welch, anterior CEO de General Electric, inculcó el mismo principio a sus empleados: «Nadie puede garantizar tu trabajo. Solo los clientes pueden garantizar tu trabajo». En la era de internet, los clientes tienen mucha información e intercambian opiniones constantemente, las empresas parece que finalmente toman conciencia de que tienen un nuevo jefe: el cliente. Un ejecutivo clarividente de Ford dijo una vez, «si no dejamos que nuestro cliente nos conduzca, tampoco lo hará con nuestros coches».

Si Peter Drucker estuviera hoy aquí, habría modificado tu observación. Habría dicho «Las mejores compañías no crean clientes, crean seguidores». Diría que no es tan importante aumentar el beneficio este año, como mejorar su cuota de mercado en la mente y en el corazón de tus clientes.

Debemos mejorar nuestro trabajo para conocer quién es nuestro cliente. El pensamiento tradicional postulaba que los clientes nos conocerían y, después elegirían nuestros productos. El nuevo pensamiento dice que nosotros, la compañía, escogemos a nuestros clientes. Incluso podremos rechazar hacer negocios con determinados clientes. No tenemos que satisfacer a todo el mundo, tenemos que satisfacer plenamente a nuestro cliente objetivo.

El primer paso es definir quién es nuestro cliente objetivo. Y esta definición va a afectar a todo lo que hagamos: el diseño de nuestro producto y sus especificaciones, la elección de canales de distribución, el diseño de los mensajes, la elección de los medios de comunicación y los precios que establezcamos.

Para definir a nuestro cliente, tenemos que analizar el proceso de compra de forma global. Cualquier acción de compra es el resultado de múltiples situaciones. Veamos, por ejemplo, la compra de un nuevo vehículo para la familia. El *iniciador* puede que haya sido un amigo de la familia al hacer un comentario sobre un coche nuevo impresionante. El hijo adolescente puede haber sido el que ha *influenciado* el tipo de coche que debe considerarse para la compra. La mujer puede que haya sido el *decisor*. Y el *comprador* puede que haya sido el marido.

El trabajo de los especialistas de *marketing* es identificar estos roles y utilizar los escasos recursos de *marketing* para involucrar a los más influyentes en la decisión final.

Muchas compañías han adoptado un modelo de *gestión de las relaciones con el cliente*,

lo que implica que recopilan enormes cantidades de información sobre transacciones y contactos con sus clientes. La mayoría de las empresas farmacéuticas, por ejemplo, tienen mucha información sobre doctores, sus valores y sus preferencias. Sin embargo, nos damos cuenta de que toda esta información no es suficiente. No incorpora la *experiencia del cliente* con nuestro producto. Por tanto, gestionar datos sobre el cliente no sustituye el que garanticemos que los clientes estén satisfechos en sus experiencias con nuestra compañía. Un viejo proverbio chino dice «Si no puedes sonreír, no abras una tienda».

Al final, debemos dominar nuestro conocimiento de quiénes son los clientes objetivos, quién y qué les influencia, y cómo crearles experiencias positivas en nuestra relación con ellos. Reconozcamos que los consumidores actuales cada vez compran más basán-dose en el valor, no en la relación. Tu éxito, en el fondo, depende de que hayas contribuido al éxito de tus clientes.

LOS CLIENTES SON EL CENTRO DE TODO

Raghu Krishnamoorthy

A principios de julio de 2014, escondido en la sección de empleo del *Bloomberg Businessweek*, encontré un artículo de Josh Eidelson titulado «Uber: la compañía que las ciudades aman odiar». Uber es una compañía relativamente nueva que compite directamente con una amplia base muy establecida de transporte en taxi en todo el mundo. Ha supuesto una revolución en el bastión de los viejos taxis con sus coches con interiores que parecen de transporte de ganado, carreras a precios elevados, cargos extra por pago con tarjeta de crédito, etc. No es difícil imaginar lo que escogería si me preguntas qué prefiero, un coche de Uber o un taxi. Con la aplicación de Uber, puedo llamar a un conductor de aspecto profesional con un buen coche, puntual, limpio, pago a través de la aplicación, sin que esperen que les des una propina, y con un coste del trayecto predecible, uno se siente muy cómodo. Por supuesto, los taxis tradicionales están indignados, y algunas ciudades han prohibido a Uber porque está poniendo en peligro la bien engrasada maquinaria de la mediocridad.

Pero pregunta a los clientes, sueñan con Uber. Adoran la comodidad, la calidad, el no tener problemas, el no llevarse sorpresas y el servicio de Uber. Así que ¿por qué no deberían utilizar Uber?

El *Bloomberg Businessweek*, en un artículo, valoró Uber en 17.000 millones de dólares. Si como dice Peter Drucker «el propósito de un negocio es crear un cliente», Uber ha acertado de pleno. De hecho, ha creado seguidores, no solo clientes.

Uber, Airbnb, Cree, Rent the Runway, Amazon.com, Google y Facebook son todos ejemplos de una nueva era y de cómo el pensamiento del cliente es lo primero se ha convertido en el modelo de negocio, no en una parte de él. Tanto, que tienen un impacto tremendo en el *concepto* de negocio…

Si Drucker estuviera vivo hoy, quizá tendría la sensación de *déjà-vu*. Cuando Drucker declaró que el cliente era la pieza central de la estrategia de negocio, estaba, de alguna forma, por delante de su tiempo. En una era en la que la creación de valor para el accionista se consideraba que era el propósito del mode-lo de negocio, casi fue un profeta al insistir en que el cliente estuviera en el centro del propósito de las organizaciones. Ahora esta filosofía parece obvia. Las organizaciones, grandes y pequeñas, antiguas y nuevas, globales y locales, deben pensar en sus negocios como un servicio a los clientes y construir una proposición de valor a su alrededor. Todo lo demás, incluido el valor para el accionista, es una consecuencia del principio

fundamental. En el fondo, Drucker es hoy más que nunca asombrosamente relevante. Es capaz de pensar como alguien de los *Millennials*, incluso antes de que supiéramos de la existencia de esta generación.

Y aquí está lo curioso. Los puntos de vista de Drucker, tenían una visión tan global que no solo se detuvo en el cliente; siguió adelante para avisarnos de que el concepto de cliente no es estático, y que las organizaciones necesitan estar preparadas para tener clientes que evolucionan, y para que sus necesidades, deseos y aspiraciones estén en constante cambio a lo largo del tiempo. En este mundo de clientes que cambian constantemente, plan-teó que el éxito de una compañía depende por lo tanto de su contribución al éxito de los clientes. Y la clave de la supervivencia de una compañía será el estar muy atenta a este mundo dinámico de clientes, de otra forma se corre el riesgo de convertirse en algo irrelevante y por lo tanto redundante.

General Electric (GE) es una compañía que tiene más de 130 años. Es la única compañía que ha estado en el índice Dow Jones desde sus orígenes y esto ha sido, principalmente, porque ha sabido adaptarse y mantenerse fresca y joven a lo largo del tiempo. Thomas Edison, el fundador de GE, no solo inventó la bombilla (y muchas otras cosas) sino que literalmente inventó el inventar. No hay organización alguna que pueda sobrevivir únicamente con sus productos pero permanecerá viva si inventa e innova los procesos en torno a sus productos. De alguna forma, las mayores invenciones de siglo XXI no van a girar en torno a los productos o la tecnología, van a deberse a cómo nos vamos a organizar para que nuestra propuesta añada valor a los consumidores. En GE, nos redefinimos y nos reinventamos para estar al día con las necesidades de nuestros clientes; forma parte de nuestro ADN. Dicho de otra forma, GE ha seguido siempre la recomendación de Drucker de «saber decir que no» para evolucionar.

Drucker enfatiza que la planificación no es la bola de cristal para anticiparse al futuro pero dada la incertidumbre, la planificación define dónde quieres llegar y *cómo* intentas llegar; se convierte en una guía para la estrategia de la organización y para la dirección. El concepto y la importancia del cliente en el que Drucker ha puesto tanto énfasis es algo que cada vez se repite más hoy en día, haciendo que su opinión sea atemporal y se parezca mucho a una profecía. Lo que ha cambiado es cómo llegamos a nuestro destino teniendo en cuenta los cambios que han sucedido en este siglo. Estos cambios, como la irrupción de la tecnología, la migración de la era de la información a la era social, los cambios demográficos (principalmente los *Millennials* frente a la Generación del *Baby Boom*) que implican diferencias psicológicas y geográficas, etc., están bien documentados y hoy forman parte de la cultura popular de gestión de las empresas. Lo que no se conoce tan bien es cómo las organizaciones evolucionan para hacer frente a este nuevo mundo. Y no, ni siquiera una organización como Uber, Airbnb, ni incluso Google o Facebook, ya que estos son productos de la nueva era, sin embargo, hay organizaciones como GE y otras que tienen la habilidad de mantenerse a flote independientemente del contexto en el que vivan.

En GE, el presidente Jeff Immelt está llevando a cabo una iniciativa que se llama simplificación, una manera de llevar la forma de pensar de una compañía pequeña a una gran corporación. La clave de todo es comprender las necesidades de los clientes objetivos y dar una solución rápida estando en más de 170 países y con negocios que van desde las bombillas a los motores a reacción.

Hay cuatro áreas en esta simplificación:

1. *Lean management*: trata de traer la forma de actuar de las *startups* para llevarlo a una organización como GE. El cambio de mentalidad que requiere es que necesitamos ser ágiles, hábiles, y con deseo de experimentar y aprender para crecer. Es la forma de experimentar lo que se pregunta Drucker. «¿Generamos… o podemos generar resultados suficientemente buenos para justificar el dedicar recursos a esta área? Y en caso negativo ¿podemos cambiar el rumbo (lo que se conoce como pivotar)?» El *Lean management* requiere que el cliente esté en el centro de cada decisión y no tiene que ser solo un envoltorio para nuestros productos o servicios, necesita que participe de todo el proceso. El *Lean management* tiene que ser profundo, austero y enfocado.
2. *Eficacia comercial y del cliente*: esta simplificación nos lleva a la idea de «conseguir el sí» del cliente. Cómo nos organizamos para asegurarnos de que le damos los productos o servicios cuando, como y donde quiere el cliente. Más aún, cómo nos anticipamos, analizamos y ofrecemos soluciones a nuestros clientes de forma que demos plena satisfacción a los clientes objetivos. Esto significa que el modelo organizativo está más orientado a la primera línea y que cada persona y cada proceso deben alinearse para que la experiencia del cliente sea placentera. Los momentos de la verdad con el cliente se traducen en una medida del éxito dentro de la organización. La información sobre los productos y los servicios se convierte en minas de oro de conocimiento para que los equipos comerciales puedan ofrecer soluciones que se adelanten a las necesidades del cliente, en vez de actuar reactivamente a sus deseos. Las capacidades comerciales, los modelos organizacionales y las medidas del éxito, así como las capacidades para gestionar esta información, se han actualizado en GE para poder gestionar este cambio.
3. *Un servicio enfocado*: cada vez más, en un mundo más complejo, las personas asumen que los productos son herramientas para un propósito, que ese propósito es conocido y que el valor que aporta el producto es un factor crítico para el éxito. Por ejemplo, ya no compras motores a reacción para montarlos en un avión; estás comprando eficiencia energética. No estás comprando una bombilla, estás comprando durabilidad. Vas al hospital para evitar tener problemas médicos, no solo para curar una enfermedad que ya tengas. Por tanto, hay que trasladar el valor de la órbita del producto a la órbita del cliente. ¿Qué problema quiere resolver el cliente? Añadiendo unos servicios innovadores a un producto innovador conseguirás un factor de diferenciación adicional. iTunes es un factor de diferenciación para el iPod,

las *apps* son un factor de diferenciación para los teléfonos inteligentes al igual que ofrecer información en directo sobre los trayectos de los aviones y utilizarlos para prevenir activamente accidentes o incidentes puede ser de gran valor.

4. *Tecnología*: quizá la mayor palanca que tenemos a nuestra disposición es el fenómeno mundial de la tecnología, la tecnología en la nube, el internet de las cosas, la fabricación aditiva, la automatización industrial y otras innovaciones hacen que las empresas tengan disponibles una gran variedad de herramientas para fabricar mejores productos y servicios, más rápido y más barato.

GE ha investigado mucho en estas áreas y puede ofrecer un valor único a los clientes. Por ejemplo, el diodo emisor de luz (led) que se puede encender y apagar de forma remota a través del teléfono móvil es un claro ejemplo de combinación de tecnología con el *hardware* tradicional, creando múltiples combinaciones que de otra forma no serían posibles.

En una compañía, la última verdad, la última valoración, viene determinada por el cliente. Drucker fue uno de los primeros que puso el enfoque en el cliente. Hoy podemos disfrutar de los beneficios de este enfoque. Las organizaciones se crean a partir del reto que supone una necesidad no satisfecha. Como Drucker propuso, el último beneficiario es el cliente. Drucker dijo que las organizaciones que respondan a ese reto tendrían la capacidad de entender las necesidades de los clientes, observarlas constantemente, impulsar la innovación y abrazar el cambio.

En GE, sintetizamos este flujo de cambio constante en una frase: ¡Juntos, todos mejoramos! Porque estamos convencidos, cuando resolvemos las dudas del cliente, si él mejora, nosotros también mejoramos.

CONCLUSIONES PARA LOS *MILLENNIALS*

Luke Owings

Cuando Peter F. Drucker realizó la pregunta: «¿Quién es nuestro cliente?» se refería al cliente principal, y es muy probable que dicho colectivo te haya llevado a trabajar en la compañía. Sin embargo, en la mayoría de los trabajos, no es habitual tener una relación directa con el cliente principal, lo normal es que la relación sea con los clientes secundarios. Al enfocarse en estos puede apoyar tanto la organización como su propio nexo con la misión.

En el programa Fullbridge, tenía una red de proveedores independientes para dar clases en nuestros campus mensuales de formación. Cada año, contratábamos docenas de ejecutivos altamente cualificados para formar con nuestros materiales a ejecutivos júnior que comienzan una carrera. Al estandarizar los temas y las respuestas (es decir, el enfoque en el manual), conseguíamos tener un resultado que era a la vez consistente y repetible. Sin embargo, este modelo de arriba abajo creó inflexibilidad y poca capacidad de mejora entre curso y curso.

Cuando vimos que los proveedores independientes que se unieron a Fullbridge estaban en una fase de tránsito en sus carreras y tenían interés en crear valor, modificamos nuestro modelo para adaptarnos. Al tener claro lo que hay que hacer, y eliminar los temas superfluos, les animamos a que desarrollaran sus propios modelos y nosotros nos centramos en gestionar su propio desarrollo profesional. De esta forma, nuestros productos daban un mejor servicio a los clientes primarios y nuestros proveedores mejoraron su nivel pedagógico y curricular.

Los clientes secundarios del futuro son grupos como estos proveedores independientes, que tienen lo que llamamos carreras profesionales multidisciplinares. Con la proliferación de las herramientas de trabajo en red, el mercado de los contratos a corto plazo crece. Las compañías que sepan aprovecharse de estas nuevas oportunidades podrán transformar sus riesgos en una fuente de innovación. Solo reconociendo las necesidades y motivaciones de los colaboradores podrás crear un sistema que impulse la misión (y a los clientes principales) que te inspiró en un primer momento.

Nota

12. Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, ed. rev. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 22-24.

CLAVE 3

¿QUÉ VALORAN NUESTROS CLIENTES?

Peter F. Drucker

- ¿Qué creemos que valoran nuestros clientes principales y secundarios?
- ¿Qué necesitamos saber de nuestros clientes?
- ¿Cómo puedo conseguir incrementar esos conocimientos?

La pregunta ¿qué valoran los clientes? (¿qué satisface sus necesidades, deseos y aspiraciones?) es tan complicada que solo puede ser respondida por los clientes. Y la primera regla es que no hay clientes irracionales. Normalmente, los clientes se comportan racionalmente en base a su realidad y su situación. Los líderes no deberían intentar adivinar las preguntas, sino que siempre deberían acudir a los clientes de forma sistemática para obtener esas respuestas. Yo hago eso. Cada año, telefoneo personalmente a una muestra aleatoria de 50 o 60 estudiantes que se han graduado hace 10 años. Y les pregunto: «Echando la vista atrás, ¿qué aportamos a la universidad? ¿Todavía es importante para ti? ¿Qué deberíamos mejorar? ¿Qué deberíamos dejar de hacer?». Y te aseguro que el conocimiento que he adquirido a través de estas preguntas

ha tenido una profunda influencia.

¿Qué valora el cliente? Debe ser la pregunta más importante. Pero es la que con menos frecuencia se pregunta. Los líderes de organizaciones sin ánimo de lucro tienden a responderlas ellos mismos. «Esta es la naturaleza de nuestros programas. Este es el modo en que nosotros mejoramos la comunidad». Las personas están tan convencidas de que están haciendo lo correcto y están tan comprometidas con sus causas que terminan viendo a la institución como un fin en sí mismo. Pero esto es burocracia. En lugar de preguntar: «¿Tiene esto valor para nuestros clientes?». Preguntan: «¿Encaja esto en nuestras reglas?». Y esto no solo limita el rendimiento, sino que también destruye la visión y la dedicación.

COMPRENDE TUS SUPOSICIONES

Mi amigo Philip Kotler, profesor de la Northwestern University, afirma que muchas organizaciones tienen muy claro los valores que quieren cumplir, pero a menudo no entienden esos valores desde la perspectiva del consumidor. Hacen suposiciones basadas en su propia interpretación. De forma que comienza con suposiciones y descubre lo que tú crees que los clientes valoran. Después puedes comparar esas creencias con lo que los clientes realmente están diciendo, encontrar las diferencias y pasar a evaluar los resultados.

¿QUÉ ES LO QUE VALORA EL CLIENTE PRINCIPAL?

Aprender lo que los clientes principales valoran permite cambios significativos, por ejemplo, en un refugio para indigentes. Se creía que el principal valor de un refugio era contar con una comida nutritiva y una cama limpia. Sin embargo, se organizaron una serie de entrevistas cara a cara entre los indigentes, clientes del refugio y el personal del refugio que descubrieron que aunque la comida y la cama eran importantes lo que más se valoraba era no sentirse como un *sin hogar*. Los clientes decían: «Necesitamos un lugar seguro desde el que reconstruir nuestras vidas, un lugar al que por lo menos temporalmente podamos llamar hogar». La organización olvidó sus suposiciones y sus viejas reglas, y pensaron: «¿Cómo podemos hacer para que este refugio sea un hogar seguro?». Para ello, eliminaron el miedo de tener que volver cada mañana a la calle, haciendo posible que pudieran quedarse en el refugio una temporada y pudieran trabajar con personas para averiguar qué significaba para ellos reconstruir su vida y cómo podían ayudarles a alcanzar sus objetivos.

Los nuevos acuerdos requerían más de los clientes. Antes bastaba con mostrarse hambrientos, pero ahora para conseguir lo que los clientes más valoraban, tenían que mostrar un compromiso. Debían trabajar en sus problemas y planes para poder quedarse. La participación del cliente en la relación era mayor, así como también eran mayores los resultados de la organización.

¿QUÉ SUSTENTA EL VALOR DEL CLIENTE?

Tu conocimiento sobre lo que valora el cliente principal es de máxima importancia. Además la realidad es que a menos que entiendas adecuadamente lo que sustenta los valores del cliente, no serás capaz de poner todas las piezas necesarias en su sitio para lograr el rendimiento de la organización. En las organizaciones del sector social siempre ha habido una multitud de clientes secundarios, en algunos casos con poder de veto. Una escuela tiene que satisfacer a los profesores, a la junta del cole-gio, a los socios, a los contribuyentes, a los padres pero por encima de todos, su principal cliente son los jóvenes estudiantes. El director tiene seis clientes, cada uno de los cuales tiene una visión distinta del colegio. Cada uno es esencial, cada uno define diferentes valores y cada uno debería ser satisfecho, al menos hasta el punto de evitar que despidan al director, vayan a la huelga o se rebelen.

ESCUCHA A TUS CLIENTES

Para elaborar un plan exitoso necesitarás entender cada uno de los problemas de tus clientes, sobre todo aquellos que consideres resultados a largo plazo. La integración de lo que los clientes valoran en el plan de la institución es sobre todo un proceso arquitectónico, un proceso estructural. No es difícil de hacer si lo entiendes, pero es un trabajo duro. Primero, piensa qué conocimiento necesitas obtener. Después escucha a tus clientes, y acepta lo que ellos valoran como un hecho objetivo y asegúrate de que la voz del cliente se escucha en las discusiones y decisiones. No solo durante el proceso de autoevaluación, sino continuamente.[13]

¿QUÉ VALORA EL CLIENTE?

Jim Kouzes

Todos los líderes ejemplares crean valor para sus clientes.

Esta es exactamente la perspectiva que Patricia Maryland, actual presidenta de Healthcare Operations y directora de operaciones (COO) de Ascension Health, tomó cuando llego a ser presidenta del Hospital Sinai-Grace en Detroit, Michigan. Cuando Maryland llegó, encontró un hospital en crisis. Sinai-Grace era el único hospital resultante después de una serie de fusiones y todos los «recortes y polémicas» habían dejado en el personal un sentimiento de enojo y desconfianza. Pero incluso después de todos los recortes, el hospital aún perdía dinero. Sinai-Grace era una organización que no solo buscaba un nuevo líder sino también una nueva identidad.

Una de las primeras cosas que a Maryland le llamó la atención fue que la mayoría de los empleados relacionaran la forma en que se hacían las cosas en el pasado y que rompieran con este paradigma profundamente asentado. Esta fue una de las tareas a las que Maryland y su equipo tuvieron que enfrentarse. Por ejemplo, uno de los cambios obvios fue las largas esperas de los pacientes (los clientes del hospital) en las salas de urgencias. «Cuando llegué aquí, había gente que esperaba una media de 8 horas hasta ser visto y tener una cama en el hospital», decía Maryland. «Y por supuesto, esto era inaceptable».

Otro cambio fue la manera en que la comunidad percibía el hospital. Según Maryland, había personas que vivían en la zona y que, sin embargo, se iban a otros hospitales. Estaba claro que el entorno físico era una gran parte del problema. Estos temas aceptados durante mucho tiempo requerían una acción inmediata y para resolverlos básicamente era necesario experimentar con nuevas estrategias.

Para abordar los inaceptables tiempos de espera de urgencias, el equipo cambió la estructura tradicional del hospital. Se creó un área separada para los pacientes con dolor de pecho, así los pacientes podían ser evaluados inmediatamente, y el resto de las urgencias se trasladaron a otra área llamada Express Care. En la Express Care, el hospital construyó salas de reconocimiento con paredes para preservar la privacidad y la confidencialidad. Con estos simples cambios se redujo el tiempo de espera más de un 75 %.

Gracias a este éxito, recibieron una subvención de 100.000 dólares para mejorar la decoración del hospital. Las paredes recién pintadas, las moquetas nuevas y los muebles nuevos obraron maravillas en la moral de los pacientes y del personal. Los médicos donaron obras de arte, y el ambiente provocó un cambio a mejor, empezando a parecer un centro médico actual. «Sentí que era importante crear un entorno cálido y acogedor,

de forma que nada más entrar, los pacientes pudieran sentirse seguros y confortables», explicaba Maryland.

El personal también cambió para conseguir lo que solicitaban los pacientes: «Si fuera tu madre o tu padre, ¿cómo trabajarías con ellos? ¿Cómo les hablarías? ¿Cómo te sentirías si alguien fuera distante, antipático y te tratara como si fueras una pieza del engranaje en lugar de un ser humano?».

Estos primeros pequeños cambios en el Hospital Sinai-Grace fueron el punto de partida de un vuelco espectacular. La evaluación del servicio al cliente subió radicalmente (en una escala de 0 a 5, paso de una puntuación máxima de 1-2 a 4-5). A día de hoy, la moral del personal del Sinai-Grace es alta y llena de entusiasmo y vitalidad. Además, el hospital también lo está haciendo bien desde un punto de vista económico. Y lo más importante, como dijo Maryland: «Existe confianza en la comunidad y se sienten más a gusto volviendo aquí».

El compromiso firme en escuchar y crear valores para los clientes conduce a todas estas mejoras. Y fue la dedicación de Maryland para, en primer lugar, entender cómo percibían los clientes el Sinai-Grace y, después, responder a sus necesidades (y animar al personal a hacer lo mismo), lo que respaldó cada innovación para mejorar la salud y el buen hacer de la organización y la moral y el orgullo del personal. Todo esto fue posible porque el equipo al completo, con Maryland al frente, en lugar de en la retaguardia, tenía un propósito fundamental en mente: crear un valor extraordinario para el cliente.

Entonces, ¿qué valora el cliente? La mayoría de los clientes valoran una organización que tenga en cuenta su opinión y que sea capaz de resolver sus problemas y solucionar sus necesidades. Pero me atrevería a adivinar que los clientes valoran un líder y un equipo que tengan capacidad para escuchar y el valor para cambiar el negocio en función del entorno. Todo al servicio de los deseos del cliente.

CREANDO VALOR PARA EL CLIENTE: ¿AYUDA TU MARCA A LOS CLIENTES?

Michael y Kass Lazerow

Bienvenido a la revolución de los clientes, donde tú ya no estás al mando.

Las redes sociales, los móviles, aparatos conectados y los servicios de informática en la nube han cambiado para siempre la relación con tu cliente o clientes potenciales.

La revolución de los clientes es un cambio total de poder desde la compañía a los clientes conectados. Armados con un teléfono, el poder y la influencia de cada consumidor están controlados solo por el tamaño y la influencia de su red.

La revolución del cliente es una revolución silenciosa. Millones de personas influyen en sus familias, amigos y compañeros gracias a la comunicación fluida de los mensajes de texto, Facebook, Twitter, Pinterest y otras aplicaciones sociales (apps).

Las compañías que se subieron al carro de esta revolución progresaron. Las compañías que lo ignoraron, escondiendo la cabeza bajo tierra, murieron. Sí, efectivamente solo hay dos posibilidades.

Entonces ¿cómo se unirá tu compañía a la revolución del cliente?

Simple, conectándose de un modo totalmente distinto. Y la mejor forma de hacer esto es ayudando a tus clientes en cada paso del camino de vuestro viaje.

En efecto, conectarse es ayudarse. Esto no es un concepto nuevo. Lo que es nuevo es que las compañías necesitan dar esta ayuda *cuando* el cliente quiere y *como* el cliente quiere que se la den. Y no hay mejor momento para hacerlo que justo en *ese* momento.

Antes, los *clientes* necesitaban ir a una tienda para que les ayudaran. Además debían hacerlo en el momento (de 10 de la mañana a 8 de la tarde) que la compañía dijera y como determinara la compañía.

Ahora los clientes deciden el momento en que quieren ayuda y bajo qué condiciones. Las compañías que consiguen satisfacer este punto, están logrando nuevas cotas y muchas de ellas están revolucionando sus industrias.

Por ejemplo Uber, actualmente su aplicación para móviles está reventando el negocio del transporte local y probablemente irá a más en el futuro. Sus estadísticas son asombrosas.

A día de hoy, el 43 % de la población de Estados Unidos utiliza esta aplicación, ¡todos sin coche propio! Uber está creando cerca de 20.000 puestos de trabajo cada mes. Y en la ciudad de Nueva York, cada uno de esos puestos de trabajo genera una media de ingresos de 90.000 dólares al año. Un artículo del *Business Wire* ha estimado que Uber contribuye a la economía de Estados Unidos con 2.800 millones de dólares al año.

Todo esto es posible gracias a los teléfonos móviles y a los servicios en la nube. Sin teléfonos móviles, Uber no existiría.

La ayuda que Uber ofrece es simple: necesitamos trasladarnos de aquí a allí. Esta ayuda nos la ofrecen cuando la necesitamos: necesitamos desplazarnos ¡ahora! Y la ayuda nos la dan como nosotros queremos: ¡Pulsas el icono y el coche vendrá a recogernos! ¡Las citas nocturnas nunca serán lo mismo!

Por eso Uber no podía existir antes, necesitaba el entorno actual, ahora ingresa cientos de millones y hace poco fue valorada por inversores profesionales cualificados en 18.000 millones de dólares.

Déjame mostrarte otro ejemplo, la industria automovilística. Antes se te rompían las luces del freno del coche y te volvías loco intentando saber qué pasaba. Acudías al manual y tratabas de entenderlo, pero no lo conseguías. De forma que te tirabas cerca de 30 minutos concertando una cita para llevar el coche al concesionario para que lo arreglaran. Después perdías una hora de trabajo para llevar el coche al taller y otra hora para recogerlo.

Conseguías la ayuda que necesitabas pero no cuando la necesitabas o en la forma que deseabas.

Ahora casi todos los coches nuevos están conectados a la red. En el futuro, cuando se averíe algo, saltará un mensaje en la consola del coche diciendo: «Hola Mike y Kass. Habéis conducido 8.000 kilómetros con este filtro, necesitáis cambiarlo, presiona este botón para concertar una cita en tu agenda». El concesionario vendrá a recoger tu coche y te lo devolverá cuando esté listo. ¿Por qué? Porque los clientes esperan que gracias a toda la demanda de productos y servicios, estos estén dispuestos a proporcionar ese nivel de ayuda.

Lo que estamos presenciando es una rápida convergencia de las ventas, los servicios y el *marketing*. Cualquier interacción con el cliente ahora es *marketing*. El *marketing* estaba centrado en el destino, y ese destino era probable que fuese una compra. Ahora el *marketing* trata del viaje del cliente y los clientes esperan que les ayudes en cada paso del camino, antes, durante y después de la compra.

Compramos productos porque de alguna forma nos ayudan en algo. Ahora lo que queremos es que esa ayuda se cumpla en los términos que deseamos.

Bienvenido a la revolución de *los clientes*, donde los clientes ahora son los que están al mando.

CONCLUSIONES PARA LOS *MILLENNIALS*

Nadira Hira

Es muy tentador creer que sabemos más que antes lo que los clientes valoran. En estos tiempos de conexión del mundo del siglo XXI donde puedo tuitear @Delta avisando de un problema en el viaje, incluso antes de que mis compañeros de vuelo empiecen a realizar gestiones. Todas las organizaciones, marcas y líderes tienen acceso a un *feedback* constante.

Pero ¿lo estamos utilizando de forma eficiente?

No puedo contar el número de veces que hablando de Twitter, un ejecutivo sonriente me ha dicho que «no tengo ni idea de Twitter». O confesar lo molestos que están por los comentarios que aparecen sobre la compañía en una página de Facebook o de Instagram. O quizá lo que es peor de todo, compartir con orgullo que sus organizaciones están directamente conectadas a lo que los clientes desean gracias a las ¡redes sociales!

Estamos en un momento sin precedentes en cuanto a instrumentos de participación de clientes. Pero las herramientas no son nada en sí mismas, depende de cómo las sepamos utilizar. Ignóralas y perderás una magnífica oportunidad. Exáltalas en exceso (confiando exclusivamente en cualquier idea que proporcionen) y probablemente solo verás los contornos generales de los deseos, necesidades y frustraciones de tus clientes.

Así que aprende la lección de una de las industrias que más he disfrutado: el sector de la innovación: «Es de sabiduría popular que actualmente el cliente no sabe lo que quiere». Pero esto no es un comentario de los profesionales de la innovación para denigrar a los clientes; es un ejemplo de los profesionales para recordar que cuando les ofrecen el mejor producto o servicio, nunca deben detenerse ante la primera respuesta. Deben explorar todos los ángulos que puedan imaginar para ayudar a los clientes a descubrir la verdad más profunda sobre su experiencia ideal. Para poder aprovechar todas las ventajas de la tecnología que nos rodea, hay que hacer lo mismo que Peter F. Drucker hizo durante décadas, *interrogarlos* (hablar sincera y directamente con los clientes de toda la vida y con los nuevos).

Como líderes, este es nuestro desafío y si lo encontramos, no habrá límites para hacer lo que podamos por esas personas que nos honran con sus negocios.

Nota

13. Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, ed. rev. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 32-34.

CLAVE 4

¿CUÁLES SON NUESTROS RESULTADOS?

Peter F. Drucker

- ¿Cómo definimos nuestros resultados?
- ¿Tenemos éxito?
- ¿Cómo deberíamos definir los resultados?
- ¿Qué deberíamos fortalecer o abandonar?

Los resultados de las organizaciones del sector social siempre se miden *externamente* basándose en los cambios en la calidad de vida o cambio en las condiciones (en el comportamiento de las personas, circunstancias, salud, esperanzas y sobre todo, en su competencia y capacidad). Para impulsar la misión, cada organización sin ánimo de lucro necesita determinar qué debería ser valorado y juzgado, para después concentrarse en los recursos necesarios para conseguir resultados.

MIRA A CORTO PLAZO LOS LOGROS Y A LARGO PLAZO LOS CAMBIOS

Un entregado equipo de marido y mujer, ambos psicoterapeutas, fundaron un pequeño centro de salud mental. Lo llamaron «comunidad de sanación» y en los 15 años que llevaron la organización, consiguieron resultados que otros consideraban imposibles. Sus clientes principales eran personas diagnosticadas con esquizofrenia y la mayoría venían al centro después de varios fracasos en su tratamiento; su situación era desesperada.

La gente del centro decía «Hay un sitio donde acudir». Lo primero a sopesar fue si los clientes principales y sus familiares estaban dispuestos a intentarlo de nuevo. El personal tenía distintas formas de evaluar el progreso. ¿Asistían los participantes regularmente a las sesiones de grupo y participaban en todas las rutinas diarias? ¿Habían disminuido los episodios y la duración de las hospitalizaciones psiquiátricas? ¿Podían estas personas entender mejor su enfermedad diciendo «He tenido un episodio» en lugar de encerrar los demonios en el armario? Mientras progresaban ¿Podían plantearse los participantes metas realistas para sus siguientes pasos?

La misión del centro *era posibilitar a las personas con enfermedades mentales serias y persistentes que se recuperarán*, y después de dos o más años de intenso trabajo, muchos pudieron funcionar en este mundo, no fueron «incurables» por más tiempo. Algunos fueron capaces de volver a sus vidas con sus familias. Otros pudieron mantener trabajos estables. Unos pocos completaron su graduado escolar. Se recuperaron fueran o no miembros de esta comunidad de sanación. El resultado final de la organización fue que las vidas de los principales clientes cambiaron de una forma fundamental.

En los negocios, puedes discutir si los beneficios son la vara adecuada de medir el éxito, pero sin beneficios, *no hay* negocio a largo plazo. En el sector social no existen estándares universales para lograr el éxito. Cada organización debe identificar sus clientes, aprender qué es lo que valoran, desarrollar medidas significativas y juzgar honestamente si de verdad están cambiando su calidad de vida.

MEDIDAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS

El progreso y los éxitos pueden ser evaluados en términos cuantitativos y cualitativos. Estos dos tipos de medidas están entrelazadas, una da luz a la otra, y ambas son necesarias para iluminar de qué manera y hasta qué punto la vida está cambiando.

Las medidas cualitativas señalan la profundidad y la amplitud del cambio dentro de un contexto particular. Comienzan con observaciones concretas, construyendo patrones y contando finamente una historia individual. La valoración cualitativa ofrece datos «de gran riqueza». El director de educación de un museo cuenta la historia de un hombre al que el museo había abierto su mente adolescente a nuevas posibilidades de una forma que literalmente había salvado su vida. Y utilizó esta experiencia para inspirarse en una iniciativa nueva dirigida a jóvenes problemáticos. Las personas de un exitoso instituto de investigación no pueden cuantificar el valor de sus investigaciones con antelación. Pero cada tres años deberán sentarse y preguntarse: «¿Qué hemos conseguido que contribuya a cambiar la calidad de vida? ¿Dónde nos enfocamos hoy para obtener resultados mañana?». Los resultados cualitativos pueden estar en el reino de lo intangible, como inculcar la esperanza en un paciente que está luchando contra el cáncer. La información cualitativa, aunque a veces sea más subjetiva y difícil de captar, es tan real, tan importante y puede ser recogida tan sistemáticamente como la cuantitativa.

Las medidas cuantitativas utilizan estándares definidos. Comienzan con clasificaciones y previsiones y versan sobre argumentos objetivos. Las valoraciones cuantitativas ofrecen datos «objetivos» válidos. Algunos ejemplos de medidas cuantitativas son: medir si en general mejora el rendimiento escolar cuando los jóvenes conflictivos reciben una educación intensiva en artes; si tras un plan de formación, aumentan los empleados con un sueldo fijo; si los profesionales de la salud cambian sus prácticas basándose en las nuevas investigaciones; si el número de adolescentes que fuman sube o baja; si los casos de abusos infantiles bajan cuando están disponibles terapias intensivas 24 horas al día. Las medidas cuantitativas son esenciales para evaluar si los recursos se están utilizando adecuadamente para conseguir resultados, si está habiendo progresos y si la vida y la comunidad están cambiando para mejor.

EVALÚA QUÉ SE DEBE REFORZAR O ABANDONAR

Una de las preguntas más importantes que deberían hacerse los líderes de las organizaciones sin ánimo de lucro es: ¿producimos resultados suficientemente destacados como para poder justificar que nuestros recursos se destinen a esa área? La necesidad como único argumento no justifica la continuidad. No lo hagas por costumbre. Debes cuadrar tu misión, tu concentración y tus resultados. Como en la parábola de los talentos del Nuevo Testamento, tu trabajo es invertir tus recursos donde más rindan, donde puedas tener éxito.

Abandonar algo es siempre extremadamente difícil. Las personas en cualquier organización suelen aferrarse a lo obsoleto, las cosas que deberían haber hecho pero no hicieron, las cosas que una vez fueron productivas pero que ya no lo son. Están más atados a lo que en mi primer libro (*Managing for Results*, 1964) yo llamaba «inversiones en el ego directivo». Pero debes abandonar antes. Hasta que no abandones, poco más podrás hacer. El debate emocional y mordaz sobre qué se debe abandonar mantiene a todo el mundo bajo su control. Abandonar algo es por consiguiente difícil, pero solo durante un momento. Se puede renacer una vez que se entierra a los muertos; seis meses después, todo el mundo se pregunta: «¿Por qué tardamos tanto en hacerlo?».

EL LÍDER ES RESPONSABLE

A veces hay que enfrentarse a los hechos y aceptar que la organización no está rindiendo en su totalidad, que hay resultados pobres por doquier y pocas perspectivas de mejorar. Llegado este momento, es mejor fusionar o liquidar la organización y dedicarse a otra cosa. Pero si hay áreas que no están claras y no sabemos si reforzar o abandonar, entonces, es necesario un análisis sistemático como parte del plan.

En este punto del proceso de autoevaluación, hay que determinar qué resultados deberíamos obtener y dónde concentrarnos para lograr el éxito en el futuro. La misión define el ámbito de tu responsabilidad. El líder es responsable de determinar qué debe ser valorado y juzgado, de proteger la organización y evitar que se derrochen los recursos y de asegurar resultados significativos.[14]

¿CUÁLES SON NUESTROS RESULTADOS?

Dra. Judith Rodin

Peter F. Drucker escribió que la novedad «más excitante» en este medio siglo de trabajo con las organizaciones sin ánimo de lucro fue que habían empezado a hablar no de *necesidades* sino de *resultados*. Este fue un progreso importante, y Drucker, como siempre, fue capaz de entender que su rol era ayudar a inspirar este cambio.

La explicación de Drucker de la pregunta 4, clara y contundente, expone alguna de las preguntas secundarias más importantes en la evaluación de los resultados en el sector sin ánimo de lucro: ¿cuáles son los requisitos previos para tener éxito?, ¿cómo sienten nuestro trabajo nuestros compañeros y beneficiarios?, ¿cuáles son nuestros objetivos cualitativos y cuantitativos?, ¿cómo definimos nuestros resultados?, ¿tenemos el coraje de admitir los fallos y dejar que otros aprendan de nuestros errores?

Sin embargo, debo admitir que actualmente el punto de vista de Drucker sobre este tema ya se ha entendido y que si él estuviera aquí con nosotros, ahora le gustaría dar un paso más. La discusión actual sobre la evaluación ya no trata de si vale la pena hacerla, seguro que sí; ni de si solo vale con las medidas cuantitativas, seguro que no; ahora se trata de ver si los fallos son admisibles. Seguramente debemos admitir que los esfuerzos, por muy bien intencionados que sean, pueden fallar a corto plazo y que la negativa a admitir el fracaso y compartir el conocimiento con otros solo es otro fracaso más.

Antes de la siguiente pregunta, podríamos hacernos una previa, la pregunta 4A si queremos llamarla así, ¿cómo podemos usar los resultados de cara a la pregunta 5 de Drucker: Cuál es nuestro plan?

Las cinco preguntas clave se basan en la premisa implícita de que nuestro plan es inamovible y que los resultados son consecuencia de este. Pero el programa de una organización sin ánimo de lucro es más interactivo que lineal. Nuestro plan necesita ser diseñado no solo para lograr nuestra misión sino también *para cosechar resultados medibles* y así podremos saber si el plan está teniendo éxito. Así como Drucker acertó al decir que las necesidades no son suficiente, las intenciones tampoco lo son, lo cierto es que un plan no debe considerarse completo o incluso satisfactorio hasta que esté hecho de tal forma que produzca resultados medibles y que a priori construya mecanismos que permitan hacer cambios a mitad de camino basándose en esos resultados. Este trabajo no es como hacer un ensayo clínico o un experimento controlado, donde se debe mantener el mismo criterio hasta el final. El objetivo es conseguir un impacto real; por tanto, los resultados medibles son una herramienta para aprender a autocorregirnos, para alcanzar

los resultados previstos.

A decir verdad, debemos navegar entre dos escollos, estamos entre la Escila y Caribdis de los planes de las organizaciones sin ánimo de lucro. Por un lado, debemos asegurarnos de que el plan esté diseñado de tal forma que los resultados sean medibles. Si es necesario para garantizar esto, debemos estar dispuestos a alterar nuestras opciones de llevar a cabo ciertos temas, evitando aquellos, por ejemplo, donde la definición del impacto es tan confusa e imponderable, que está más allá de nuestro alcance. Por otro lado, también debemos evitar el otro escollo, es decir, la tentación de seleccionar solo aquellos trabajos que son fácilmente cuantificables, eligiendo así tipos de tareas que ofrecen resultados pero que fallan en lo más importante, cambiar los resultados.

De esta manera, siguiendo la metáfora diremos: nuestro viaje es un esfuerzo artístico y no solo científico.

Drucker comenzó su exposición de la pregunta 4 señalando con énfasis la idea original de que «los resultados son la llave de nuestra supervivencia» como instituciones. Si los resultados son nuestra meta, también deben ser nuestro test. Lo que perdura del trabajo en las organizaciones sin ánimo de lucro no es cuánto nos esforcemos, como de listos seamos o incluso cuánto nos preocupemos. Por supuesto, el esfuerzo es indispensable para lograr el éxito en este o en otros campos; la inteligencia es muy apreciada en nuestro sector al igual que en aquellos donde se requiere esfuerzo intelectual, y la caridad es lo que ha llevado a las mejores personas a trabajar en esta área. Y nuestras propuestas deben ser atractivas y relevantes para las generaciones jóvenes de clientes, voluntarios y donantes, porque sin un ejército de nuevos miembros de las comunidades en las cuales esas organizaciones residen, estas instituciones corren el riesgo de endurecerse y perder la capacidad de mantenerse. Pero al final lo que se recuerda es cómo hemos sido capaces de mejorar la calidad de vida. Drucker entendió esto profundamente. Y por este motivo su pregunta «¿cuáles son nuestros resultados?» aún resuena.

¿CUÁLES SON NUESTROS RESULTADOS?

Col. Bernard Banks

Todas las organizaciones existen para obtener resultados. Estos resultados pueden ser de varios tipos (por ejemplo, venta de productos, servicios prestados, ingresos netos, dólares recaudados, clases a estudiantes). En cualquier caso, cualquiera que sea el resultado significa que es una actividad de liderazgo importante. Peter F. Drucker resaltó la importancia de entender los resultados con sus cinco preguntas icónicas que uno debe preguntarse acerca de sus organizaciones. En cualquier caso, mis reflexiones acerca de la pregunta de Drucker «¿cuáles son nuestros resultados?» me ha permitido concluir que es necesario un filtro adicional para considerar en qué momento se deben evaluar las cosas. Por eso, considero que los líderes también deben examinar los resultados a través del prisma de los valores personales y de la organización.

Los pilares de Drucker sobre cómo evaluar los resultados

Obviamente, las organizaciones deben ser conscientes de si están alcanzado los resultados correctos. Equivocarse en la evaluación crítica de los resultados de las actividades empresariales puede dar lugar a percepciones erróneas y, por tanto, a una potencial desaparición. Consecuentemente, Drucker resaltó varias preguntas esclarecedoras diseñadas para fomentar una evaluación más acertada de los resultados (p. ej., ¿cómo definimos el éxito? ¿Tenemos éxito? ¿Cómo deberíamos definir los resultados? ¿Qué deberíamos fortalecer o abandonar?). La variedad de reflexiones que Drucker expone fue elaborada para examinar los resultados a corto y largo plazo a través de diferentes tipos de información (tanto cuantitativa como cualitativa). Una evaluación amplia y profunda normalmente produce una mayor comprensión de cualquier tema. Aunque es natural preguntarse si el conciso encuadre de Drucker nos va a proporcionar todas las indicaciones que uno debe tener en cuenta cuando examina los resultados. La habilidad de los líderes es desarrollar una comprensión exacta de la organización gracias a la influencia de un resultado importante.

El impacto último de analizar los resultados es la influencia que produce sobre nuestras acciones. El comportamiento futuro de las organizaciones normalmente está influenciado por el éxito o fracaso asociado con los esfuerzos previos. Las organizaciones y los líderes entienden la necesidad inherente de hacer las cosas bien. Una vez Drucker dijo:

«Los resultados son la llave de nuestra supervivencia». Pero ¿es posible que resultados positivos nos lleven a un camino incorrecto? Por supuesto, yo creo que sí.

La importancia de los valores como filtro

Los valores están pensados para encontrar el *«True North»*[15] de las personas y de las organizaciones. Hay muy pocas organizaciones que no hayan dedicado tiempo a establecer un conjunto formal de valores. Pero también es muy habitual que las organizaciones no sometan sus actividades al filtro que le proporcionan el conjunto de principios y creencias. Al no hacerlo, están poniendo innecesariamente en peligro sus futuros compromisos. La Armada de Estados Unidos explica que sus valores «se forman con los principios, estándares y características que se consideran esenciales para lograr el éxito de los líderes de la armada. Es fundamental ayudar a que los soldados y el personal civil de la armada puedan tomar la mejor decisión posible en cualquier situación».[16] Así que, ¿por qué debemos examinar los valores y los resultados conjuntamente? Hay una historia que inmediatamente me viene a la cabeza.

Cuando estaba haciendo un curso de posgrado hace varios años, tenía un profesor que había terminado un trabajo de CEO con gran éxito en una compañía del «Fortune 500». Un día en clase estábamos hablando sobre la responsabilidad que tienen los líderes en lo que se refiere a su influencia en las prácticas empresariales de su organización. Varios estudiantes trataban de destacar la necesidad de maximizar siempre el valor para el accionista. De repente, el profesor comenzó a contar una historia sobre la adquisición de una compañía que su empresa había optado por no continuar. Nos dijo que su empresa había identificado una oportunidad que tenía un enorme potencial para generar beneficios. Sin embargo, la adquisición de esa compañía hubiera supuesto el despido para una gran cantidad de trabajadores y haber liquidado partes importantes de la compañía para lograr ese beneficio. Por tanto, muchas de las comunidades en las que opera-ba la empresa sufrirían una recesión. El CEO meditó la decisión y decidió no hacerla. A continuación, informó al consejo de dirección y a su equipo de gestión de que la compra que se proponía tenía sentido sobre el papel, pero que no encajaba con los valores de la empresa. Y la compra nunca se llevó a cabo. Si el CEO solo hubiera considerado los resultados financieros, se habría producido un resultado muy diferente.

El prisma de tus creencias

Los líderes y las organizaciones tienen la capacidad de influenciar en la vida de otras personas. La vitalidad de cada uno de los colectivos antes mencionados está circunscrita a su capacidad para generar los resultados adecuados en el momento adecuado. ¡Los

resultados cuentan! Pero también cuenta cómo se generan estos resultados. *Las cinco preguntas* de Drucker continúan siendo una inagotable fuente para ayudar a clarificar ideas a la vez que suscitan nuevas acciones. Mi ruego es que cada uno debemos examinar los comportamientos y los resultados de nuestras organizaciones bajo el prisma de nuestras creencias. Así, podremos estar orgullosos de los resultados que se generen a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES PARA LOS *MILLENNIALS*

Adam Braun

En un momento dado, hace unos años, escribí en mi diario que si Pencils of Promise construyera 30 colegios antes de que yo cumpliera los 30 años, podría morir en paz. Hoy llevamos abiertos más de 150. Pero lo más importante es que me equivoqué en lo de que podría morir en paz. Aún quiero seguir haciendo más cosas. Tan pronto como consigues algo, empiezas a pensar en lo que puedes hacer a continuación. Cada escenario en donde daba un discurso me daba la confianza para seguir creciendo, cada país al que viajaba me despertaba las ansias por conocer otro, y no importaba lo tarde que me acos-tara siempre quería ver el siguiente amanecer.

Mientras estoy en la frontera de la nueva década, me doy cuenta de lo que aprendí a los 20: No hay nada mejor que *lo mejor*. No existe la meta para vivir la vida perfecta. Siempre está en movimiento, siempre por delante de nuestro alcance, moviéndose adelante con la misma velocidad a la que nuestras expectativas recorren nuestros logros.

Fallarás y tendrás éxito, te sentirás como un perdedor y un ganador al mismo tiempo. Y eso ocurrirá una y otra vez. Pero la gente que tiene éxito son aquellos que se quitan el polvo y siguen el camino porque no están motivados por conseguir sus objetivos. Están motivados por llegar a un sitio donde puedan establecer nuevos objetivos que parezcan ser tan poco razonables como lo eran los que se habían fijado antes.

Dedica un momento para asimilar todo esto, las personas que tienen más éxito son las que *no* están motivadas por conseguir sus objetivos. Están motivados por llegar a un punto desde el que puedan llegar a una nueva meta más lejana con seguridad y arrojo.

Así que fija objetivos realmente ambiciosos. Persíguelos con pasión. Y busca una nueva meta muy lejos en la distancia.

Notas al pie

14. Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, ed. rev. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 40-44.

15. George, Bill, *True North: Discover Your Authentic Leadership*, with Peter Sims (San Francisco: Jossey-Bass, 2007).

16. Oficinas centrales, Department of the Army, *Army Leadership: ADRP 6-22* (Washington, DC: Training and Doctrine Command, 2011), 4-1.

CLAVE 5

¿CUÁL ES NUESTRO PLAN?

Peter F. Drucker

- ¿Se debería cambiar la misión?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos?

El proceso de autoevaluación conduce a un plan que es un breve resumen del propósito y dirección futura de la organización. El plan abarca la misión, visión, metas, objetivos, acciones, presupuesto y evaluación (ver Figura 5.1). Ahora llega el momento de afirmar o cambiar la misión y fijar objetivos a largo plazo. Recuerda que cada misión de la empresa debe contemplar tres cosas: las oportunidades, la competencia y los resultados. Se deben contestar las siguientes preguntas: *¿cuál es nuestro objetivo?, ¿por qué hacemos lo que hacemos?, Al final, ¿por qué queremos que se nos recuerde?* La misión trasciende el momento presente pero lo guía e informa. La misión proporciona el marco para fijar las metas y movilizar los recursos de la organización para conseguir que las cosas se hagan bien.



Figura 5.1. Partes de un plan

El desarrollo y la adopción formal de la misión y objetivos son fundamentales para dirigir de forma eficaz una organización sin ánimo de lucro y son las primeras responsabilidades del consejo. Por lo tanto, estos elementos estratégicos del plan deben ser aprobados por el consejo directivo.

Para impulsar la misión, debe haber acciones hoy y propósitos concretos para mañana. Sin embargo, planificar no es predecir el futuro. Cualquier intento en este sentido es una tontería; el futuro es impredecible. Frente a las incertidumbres, la planificación define el lugar en el que tú quieres estar y cómo vas a hacer para conseguirlo. El plan no trata de sustituir hechos por juicios, ni la ciencia por el liderazgo, solo reconoce la importancia del análisis, el coraje, la experiencia, la intuición e incluso las corazonadas. Es la responsabilidad en lugar de la técnica.

LAS METAS EN GENERAL SON POCAS Y DEBEN APROBARSE POR EL CONSEJO

El desafío más difícil es decidir las metas de la institución, la dirección fundamental a largo plazo. Las metas deben ser y en general son pocas, si tienes más de 5 metas, no tienes ninguna. Si abarcas mucho no puedes profundizar. Las metas dejan absolutamente claro dónde debemos concentrar los recursos para conseguir resultados, la marca de una organización acerca del éxito. Las metas fluyen de la misión, son el objetivo hacia donde debe ir la organización, construyendo sobre los puntos fuertes, abordando las oportunidades y afrontando juntos el futuro.

Una opción para el plan es una visión pensando en el futuro, cuando los objetivos de la organización se han cumplido y su misión se ha logrado. La visión de la fundación de Drucker es una *sociedad que reconozca al sector social como la fuerza líder para crear comunidades saludables y mejorar la calidad de vida*. Yo he trabajado con grupos que llegaron a estar muy motivados por esas, a menudo, idealistas y poéticas declaraciones, mientras que otros dicen, «Vamos a no dejarnos llevar». Si una visión, ya sea una frase o una página, ayuda a llevar a cabo el plan, inclúyela.

He aquí un ejemplo de la visión, misión y metas para un museo de arte.

Visión: una ciudad donde el patrimonio artístico del mundo es muy apreciado y cuyo pueblo busca el arte para alimentar su mente y espíritu.

Misión: acercar el arte y a las personas.

Objetivo 1: conservación de las colecciones e inspirar a los colaboradores a buscar y adquirir objetos excepcionales.

Objetivo 2: permitir a las personas descubrir, disfrutar y entender el arte a través de exhibiciones populares y profesionales, de la educación de la comunidad y de las publicaciones.

Objetivo 3: aumentar significativamente la audiencia del museo y fortalecer su impacto con miembros tradicionales y nuevos.

Objetivo 4: sostener actividades, tecnologías e instalaciones de última generación.

Objetivo 5: conseguir financiación estable a largo plazo.

Construir alrededor de la misión y de los objetivos a largo plazo es la única forma de integrar los intereses a corto plazo. Luego la dirección siempre puede preguntar: «¿Es un objetivo que nos dirige hacia nuestra meta a largo plazo, o nos va a despistar, desviar y hacer perder de vista nuestras metas?». San Agustín decía: «Reza para conseguir un

milagro y trabaja para conseguir resultados». Tu plan te permite trabajar para alcanzar los resultados. Es lo que permite convertir una intención en una acción.

LOS OBJETIVOS SON MEDIBLES, CONCRETOS Y RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Los objetivos son los niveles de logros concretos y medibles que llevan a la organización hacia sus metas. El director general (CEO) es responsable de elaborar objetivos, acciones y presupuestos detallados que llevar a cabo. El consejo no debe actuar a nivel de plan táctico, porque interferiría con la habilidad vital de la dirección en ser flexibles sobre qué metas deben lograrse. Cuando el plan se ha definido e implementado, el consejo es responsable de la misión, metas y de conseguir recursos para lograr los resultados así como de evaluar los progresos y logros. La dirección es responsable de los objetivos, de las acciones y del presupuesto, así como de demostrar la efectividad del cumplimiento.

CINCO ELEMENTOS DE UN PLAN EFECTIVO

Abandono: la primera decisión es si debemos abandonar lo que no está funcionando, lo que nunca ha funcionado, las cosas que han sobrevivido a su utilidad y capacidad de contribuir. Pregunta a cada programa, sistema o grupo de clientes: «¿Si no estuviéramos comprometidos con esto hoy, seguiríamos con ello?». Si la respuesta es no, di: «¿Cómo podemos deshacernos de esto rápidamente?».

Concentración: la concentración se construye sobre el éxito, reforzando *lo que funciona*. La mejor regla es aunar tus esfuerzos en aquello que tiene éxito y conseguirás los resultados máximos. Cuando consigan buenos resultados es el momento de preguntar ¿podemos ajustarnos o incluso superar el estándar? La concentración es vital, pero al mismo tiempo implica bastante riesgo. Debes elegir concentrarte en lo correcto o si no, hablando en términos militares, dejarás tus flancos al descubierto.

Innovación: también debes buscar el éxito futuro, la verdadera innovación, la diversidad que mueve la imaginación. ¿Cuáles son las oportunidades, las nuevas condiciones, los temas emergentes? ¿Te encaja esto? ¿Realmente crees en esto? Pero debes tener cuidado. Antes de empezar algo nuevo, no digas «Así es como lo hacemos», mejor di «Déjame investigar qué requiere esto. ¿Qué es lo que el cliente valora? ¿Qué es lo más novedoso? ¿Cómo podemos diferenciarnos?». Encontrar las respuestas a estas preguntas es esencial.

Riesgos: la planificación siempre requiere decisiones que suponen riesgos. Puedes asumir ciertos riesgos, porque son fácilmente reversibles con un daño mínimo. Pero otras decisiones implican grandes riesgos aunque no puedes dejar de asumirlos. Tienes que hacer un balance entre el corto y el largo plazo. Si eres demasiado conservador, perderás oportunidades. Pero si arriesgas demasiado para ir más rápido, es posible que a largo plazo no tengas nada de qué preocuparte. No hay una fórmula para decidir qué riesgos asumimos y cuáles no. Son decisiones empresariales inciertas, pero deben tomarse.

Análisis: finalmente, es importante reconocer en el plan cuándo no sabes, cuándo no estás seguro de si debes abandonar o concentrarte, de si debes abordar algo nuevo, o asumir un riesgo concreto. En este momento, tu objetivo es dirigir un análisis. Antes de tomar una decisión, debes estudiar un área débil pero esencial, un reto en el horizonte, una oportunidad que empieza a tomar forma.

ENTENDERLO Y HACERLO PROPIO

El plan comienza con una misión y termina con *los pasos para la acción* y *el presupuesto*. La acción establece a los responsables de conseguir los objetivos (quién hará el qué y cuándo) y el presupuesto asigna los recursos necesarios para implementar el plan. Para entender y hacer propio el plan, se deben encargar las acciones a aquellas personas que sean capaces de llevarlas a cabo. Todo el mundo con una función debería tener la oportunidad de hacer una aportación. Y aunque parece un proceso increíblemente lento, cuando el plan esté completo, al día siguiente todo el mundo lo entenderá. La mayoría de las personas en la organización quieren cosas nuevas y se comprometen con ello, están listos para actuar.

El equipo de análisis preparará el plan final para que el consejo lo revise. Después de la presentación y el debate, el presidente del consejo pedirá la aprobación de la misión, objetivos y presupuestos. El presidente puede solicitar la adopción de una declaración de la visión, si se ha desarrollado una, como parte del plan. Tan pronto como se apruebe, se debe implementar e iniciar el plan.

NUNCA ESTARÁS SATISFECHO DEL TODO

Este es el final de las preguntas de autoevaluación, tu intervención como participante pronto llegará a su fin. La evaluación debe continuar. La organización debe monitorizar el progreso en conseguir las metas y alcanzar los objetivos y sobre todo, debe medir los resultados en el cambio en sus vidas. Debes ajustar el plan cuando las condiciones cambien, los resultados sean pobres, haya un éxito inesperado o cuando el cliente te lleva a un lugar diferente del que tú habías imaginado.

La verdadera autoevaluación nunca termina. El liderazgo requiere una constante revisión y reenfoque, nunca estando total-mente satisfecho. Yo te animo especialmente a que siempre te preguntes *¿por qué quiero ser recordado*? Esta es la pregunta que te induce a renovarte a ti y a la organización, porque te empuja a ver lo que puedes llegar a ser.[17]

¿CUÁL ES NUESTRO PLAN?

V. Kasturi Rangan

La *planificación* es el proceso de traducción de los objetivos estratégicos de la misión de la compañía en un conjunto de programas que se puedan desarrollar y describe el camino que te va a permitir alcanzar los objetivos de la organización. Según Peter F. Drucker, la misión de la organización es una pieza clave en su planificación, junto con la visión, las metas, los objetivos, las acciones, el presupuesto y la evaluación. Y cuando se prepara correctamente, la misión responderá tres preguntas: *¿cuál es nuestro propósito?, ¿por qué hacemos lo que hacemos?, al final, ¿por qué queremos que se nos recuerde?*

Aunque Drucker se enfocaba en los aspectos organizativos de estas tres preguntas, he podido observar que también se pueden utilizar con los *emprendedores individuales*, en concreto jóvenes que tienen pasión por mejorar el mundo donde viven.

Al ser profesor de *marketing*, es muy normal que los estudiantes me traigan sus ideas para nuevos productos con los que están convencidos de que mejorarán la vida de miles o millones de personas, y en particular los necesitados y marginados. Todos están convencidos de que sus ideas son tan buenas que su propio deseo hará que estas tengan una oportunidad de tener éxito.

Puede que, de verdad, muchas de estas ideas sean unas magníficas ideas, pero casi todo joven emprendedor que me las trae comparte el mismo problema fundamental: no tienen un plan concreto para convertir una buena idea en una realidad.

Pongamos el ejemplo de una emprendedora entusiasta que me ha traído su idea de una compresa que se fabrica con materiales que son fáciles de encontrar localmente y que no tienen coste. «Todas podrán permitírsela y se usará de forma generalizada –decía– permitiendo que miles de adolescentes puedan estar en el colegio o en sus trabajos sin tener que perder los días del periodo». Debo reconocer que había estimado el coste y el precio objetivo de una forma muy precisa. Pero cuando le insistía en que me respondiera a la pregunta: «¿Quién es el cliente?, ¿la adolescente, la madre o su padre?, y ¿quién va a pagar?». Dio un paso atrás y comenzó a reflexionar.

En mi experiencia, a los jóvenes les sobran las ideas, rebosan ideas. Pero sin un plan, son solo ideas. Y hace falta más que una idea para identificar las barreras reales para que el producto acabe usándose, para construir una cadena de suministro, para conseguir los fondos necesarios, para lanzar el producto o servicio, para conseguir que se distribuya y para alcanzar los objetivos estratégicos. Cuando hablo a mis estudiantes de crear un plan para hacer realidad sus ideas, normalmente les pido que mediten en profundidad estas cuatro preguntas:

1. *¿Cuál es el problema que estás tratando de resolver y para quién tratas de resolverlo?* La falta de compresas a bajo precio es un problema importante en los países en vías de desarrollo, pero el problema es más grande de lo que parece a simple vista. Obviamente, las mujeres jóvenes, las que están en el grupo objetivo, no tienen recursos para comprarlas, así que ¿quién será el comprador?, ¿cuáles son las actitudes sociales y culturales dentro del hogar hacia este nuevo producto?, ¿cuáles son las prácticas actuales? Para que una idea sea útil, tiene que adaptarse a las realidades del terreno. ¿Puedes resolver el problema?, ¿será útil para el consumidor final?, ¿querrá comprarlo?
2. *¿Cómo vas a completar la cadena de valor?* Los productos no aparecen solos del aire; tienen que ser diseñados, hay que hacer prototipos, deben ser ensayados, construidos, comer-cializados, vendidos, distribuidos y tienen que tener un servicio posventa. Incluso para los productos más sencillos, esta cadena es compleja. Esta joven emprendedora ha desarrollado con bastante detalle la cadena de suministro a partir de un residuo de una planta que tiene un gran poder de absorción. Pero ¿seguirá estando la materia prima disponible sin coste una vez se haya instalado una empresa que la utiliza para transformarla y comercializarla?, ¿los productos fabricados localmente tendrán las mismas especificaciones y serán igual de consistentes que los prototipos fabricados en el laboratorio?, ¿se venderán puerta a puerta o en los super-mercados? La logística de cada caso y sus costes son obviamente diferentes para cada opción de comercialización. El precio tiene que ser no solamente accesible para el comprador, también tiene que considerar unos costes realistas de distribución. De otra forma, las proyecciones de la hoja de cálculo (que dicho sea de paso, son muy fáciles de hacer hoy en día por todo el *software* que hay disponible) pueden parecer de color de rosa y no ser realistas.
3. *¿Qué plan tienes para lanzarlo?* Una vez que la idea ha sido razonablemente analizada, y la cadena de valor más o menos identificada, hay que definir un plan de negocio con objetivos y referencias de comparación y con planes alter-nativos para posibles contingencias. Atención, que no estoy diciendo que un emprendedor tenga que tener respuestas para todas las preguntas relacionadas con el consumidor final y la cadena de suministro antes de lanzarse con el producto. Es bueno conocer las diferentes hipótesis y los distintos caminos que tenemos por si las cosas no salen como estaba previsto. Para ser efectivo, el plan debe contener los siguientes elementos:
    - *Enfocarse solo en unos cuantos objetivos operativos*. A los emprendedores no les gusta tener que escribir planes opera-tivos formales. Los consideran una carga y una pérdida de tiempo. Pero es algo que les van a pedir todos los que les van a financiar. Al contrario que las grandes corporaciones, que tienden a escribir planes muy detallados con todos los aspectos del *marketing*, venta, producción, y cómo lo van a hacer, los emprendedores, en especial los emprendedores individuales, prefieren escribir un sencillo plan con el detalle de unos cuantos

objetivos importantes. Estos objetivos operativos tienen que ser lo suficientemente simples como para caber mejor en una tarjeta de 8 x 13 cm que en un folio. Cuando estos pocos objetivos encajan, se puede generar un informe financiero. Una cuenta de pérdidas y ganancias no es tan útil como un análisis de flujos de caja con proyecciones de crecimiento y necesidades de inversión. Les guste o no a los emprendedores, sin un análisis de este tipo, ningún inversor les va a aportar la financiación necesaria para que la semilla de su proyecto crezca.

- *Mantén un rumbo sin ser dogmático*. «La planificación no supone adivinar el futuro. Cualquier intento en este sentido es una tontería; nadie puede predecir el futuro». Drucker escribió esto en una edición anterior de esta herramienta de autoevaluación. Por esto, es tremendamente importante tener la mente abierta en cuanto a las alternativas que hay para conseguir los objetivos. Aunque tengamos el rumbo fijado, nos encontraremos con un cruce donde tendremos que decidir por qué camino vamos. La flexibilidad y una actitud de aprendizaje son dos características importantes de un plan efectivo. La pasión y las ideas mueven a los emprendedores. Gestionar la incertidumbre debería formar parte del ADN de cada uno. Cuando surge un problema con los clientes, o los costes van mal, significa que el plan necesita un ajuste, no que haya que abandonarlo. Por eso, es tan importante haber definido caminos alternativos y tener por adelantado hipótesis alternativas disponibles para que se puedan hacer los ajustes con la nueva información recogida sobre el terreno y volver, de nuevo, al terreno con un planteamiento revisado.
- *Supervisa*. La supervisión es esencial en cualquier buena estrategia. El propósito principal de la supervisión se basa en comprender la lógica del plan y sus fases y ver si se desarrolla como estaba previsto. Por lo tanto, si el propósito de una acción puerta a puerta es convencer a la madre del valor de la compresa para que influya en su hija para que la use y convencer al padre para que la compre, entonces es crucial supervisar la cantidad y calidad de las casas a las que se visita antes de revisar las ventas. Todos los componentes principales de un plan tienen que estar detallados en acciones que se puedan medir y supervisar. Los emprendedores son famosos por no hacerlo. Miran los resultados agregados y se dejan guiar por corazonadas sobre lo que ha funcionado o lo que no ha funcionado, lo que les hace perder una enorme oportunidad de cimentar sus ideas y entusiasmo con racionalidad y datos.

4. *¿Qué estrategia de salida tienes?* Por *estrategia de salida*, no me refiero a la ejecución de una oferta pública de venta (OPV) o de alguna forma de hacer líquida la participación en un negocio. Eso puede ser una posibilidad, pero en una empresa social hablamos de cómo garantizar la continuidad de la solución para garantizar la continuidad de la idea en sí misma. Volviendo al ejemplo de la compresa, aunque el negocio puede realizarse por sí mismo vendiendo las compresas en un mercado pequeño, también está la posibilidad de hacer que la idea tenga mucha mayor

difusión si el negocio se puede aliar con una organización sin ánimo de lucro o una distribuidora de productos sanitarios que esté presente en un mercado en vías de desarrollo y que asuma la responsabilidad de educar y distribuir el producto a los consumidores. Esto ayudaría a conseguir una sostenibilidad del proyecto a largo plazo tanto de la idea como del valor social que aporta. Crecer es quizá la parte más difícil de realizar, especialmente en las empresas sociales, porque lo que funciona en un entorno concreto puede que no funcione en otro. Los emprendedores sociales deberían estudiar con detalle todos los aspectos de un modelo de éxito y crecer solo cuando sean capaces de replicar las variables críticas. En caso contrario, es una parte esencial del plan tener socios adecuados que colaboren en el proyecto.

PLANIFICAR PARA PERDURAR: LA HISTORIA DE MI CASA

Juana Bordas

Según Peter F. Drucker, hay cinco fases en un plan para que sea efectivo: abandono, concentración, innovación, asunción de riesgos y análisis. Aunque sea el caso, ¿cómo podemos saber si todo el trabajo que has dedicado en el proceso de planificación ha sido realmente efectivo?

Por mi experiencia, la mejor forma que tienen los líderes de saber si han hecho un trabajo de planificación efectivo es ver cómo sus organizaciones continúan a lo largo del tiempo. En 1976, estuve en la reunión de organización de Mi Casa Resource Center for Women. Estuve 10 años como presidenta del consejo, directora de programas para los más jóvenes y después como directora ejecutiva hasta 1986. Casi 40 años después, Mi Casa es la mayor organización de Colorado que da ayuda a la comunidad hispana, y está reconocida a nivel nacional como un modelo para dar autonomía económica y sostenibilidad a la comunidad de mujeres latinas.

¿Qué lecciones se pueden aprender de la planificación en una organización sin ánimo de lucro centrada en la comunidad que ha sobrevivido y prosperado en momentos económicos y políticos turbulentos? ¿De qué forma los *Millennials* que quieren crear un nuevo proyecto social o un negocio propio pueden usar estas lecciones para realizar una adecuada planificación y para mantener las organizaciones?

Un plan para el liderazgo

El comité de organización de Mi Casa estaba formado por madres aventajadas y por mujeres profesionales hispanas. Unir a personas a las que Mi Casa va a servir y mujeres con experiencia en la organización fue crucial. El cliente estaba en el centro de la organización. Las mujeres profesionales, como yo, hemos crecido en condiciones similares y comprendemos las necesidades de las mujeres latinas para tener éxito. De esta forma, logramos tener una organización centrada en el cliente, un elemento clave, y en mi opinión un requisito imprescindible para lograr el éxito a largo plazo.

Un plan que esté centrado en el cliente y orientado a los

resultados

Es fácil conocer a tus clientes cuando están sentados frente a ti y ejercitan su liderazgo. Pero tengamos en cuenta las precauciones que nos señala Drucker, «El peligro está en actuar pensando que sabes lo que satisface al cliente… en lugar de preguntar al cliente». Diseñamos una encuesta puerta a puerta para saber qué es lo que querían las mujeres hispanas con pocos recursos. Los resultados no fueron sorprendentes: un buen trabajo, acceso a la educación, conocimiento avanzado del inglés, una comunidad que apoye su aprendizaje y apoyo para que las jóvenes latinas acabaran su educación en el colegio. Estas necesidades aún forman parte de los programas principales de Mi Casa.

El éxito también depende de que consiguiéramos el apoyo de los *clientes secundarios*, voluntarios, donantes, otras organizaciones y líderes de la comunidad. Mi Casa estableció acuerdos con fundaciones y corporaciones enfocándose en números y resultados.

Cuando yo era directora, un donante podía tener la seguridad de que si invertía 1.800 dólares en un programa para que una latina en situación de alto riesgo terminara su formación en el colegio, el estado de Colorado recibiría 200.000 dólares en impuestos a lo largo de toda la vida de esta joven. El 85 % acabarían terminando el bachillerato y más de la mitad accederían a una educación superior. Y si los donantes necesitaban empleados cualificados, Mi Casa se los proporcionaría.

Actualmente, Mi Casa continúa con esa tradición incorporando los programas en sus procesos de planificación para adaptarlos a las necesidades actuales de los empresarios: bilingüismo, informática, sanidad y programas de atención a clientes.

Un plan basado en una misión para tiempos de cambio

El mayor impulsor de la planificación a largo plazo es la misión. Como ya apuntaba Drucker, «El plan comienza con la misión».

Mi Casa no solo tenía una misión, también tenía mujeres que estaban en la misión. En 1976, apoyar a una organización sin ánimo de lucro para hispanos fue algo inspirador y revolucionario. Más aún, el logo de Mi Casa, una casa con el símbolo de una mujer dentro, transmite que si avanzan las latinas, así lo harán sus familias y la comunidad. La misión era lo suficientemente amplia para generar una nueva en 2008: apoyar el éxito económico de las *Familias Latinas*.

Aunque Mi Casa se centraba en hispanos, la organización también daba la bienvenida a otros colectivos. Estaba enfocado culturalmente y a la vez era integradora. Esto es especialmente importante para los *Millennials* hoy en día: ¿Cómo puedes crear

organizaciones que sean integradoras de cuatro generaciones que viven codo con codo? ¿Cómo puedes planificar para dar servicio a una diversidad creciente de colectivos?

Un plan que esté enfocado culturalmente y sea integrador

Las organizaciones que sirven a diferentes colectivos tienen que ser responsables con las necesidades especiales de sus clientes. Mi Casa era un oasis cultural donde las mujeres hispanas podían mejorar su autoestima y obtener los conocimientos que necesitaban para tener éxito dentro de una cultura dominante.

La primera casa que alquilamos en el vecindario tenía un cartel que decía *Bienvenido a Mi Casa*, reflejando los valores latinos de generosidad, compartir e integración. El éxito de la organización se ha basado en esa política de puertas abiertas. Mi Casa fue una de las principales organizaciones hispanas en diversificar su consejo de dirección. Estas personas influyentes en la comunidad fueron abogados de su causa y parte de su éxito. La integración necesita de una cuidada planificación, divulgación, construcción de relaciones y un ¡espíritu de bienvenida!

Un plan inspirado por el aprendizaje que asegure el éxito futuro

Drucker alertó a las organizaciones para que no subordinaran su misión a los intereses económicos. En los años 80, las fundaciones alentaron a las organizaciones sin ánimo de lucro a que lanzaran negocios que generaran fondos. Después de un cuidadoso análisis de las necesidades del mercado, de conocer las capacidades de nuestras mujeres, de conseguir financiación para nuestros proyectos y de conseguir donaciones, Mi Casa lanzó A Woman's Touch, un servicio de limpieza donde las participantes podían cobrar un 30 % más de lo que podrían cobrar en el mercado. En menos de un año, las mujeres se marchaban para crear su propia empresa. Así se evaporó nuestro plan original de conseguir generar beneficios de esta actividad. Pero aprendimos cómo gestionar un negocio.

A menudo, los errores son nuestros mayores maestros. Las latinas son hoy el sector de pequeños negocios que más crece. En 1988, Mi Casa lanzó su centro de negocios para apoyar a las latinas y a otras emprendedoras a desarrollar sus negocios. En 2013, se lanzaron 80 nuevos negocios que generaron 7,5 millones de dólares en ingresos.

Un plan para perdurar

Aunque décadas de planificación, experiencia y aprendizaje han impulsado nuevos programas, la misión principal de Mi Casa continúa igual. Hemos aprendido que la planificación efectiva a largo plazo necesita de los siguientes elementos esenciales:

- La misión debe tener un significado profundo y a la vez debe poder adaptarse a los cambios del entorno, además es más potente cuando surge de las personas a las que se sirve.
- Siempre enfocados en el cliente, pero orientados a los resultados.
- Dirigido por una comunidad de líderes (ayudantes, directivos, clientes y socios en la comunidad) en la que la pertenencia y la responsabilidad generan la continuidad y el éxito.
- Un fuerte enfoque en los objetivos del programa, el seguimiento de los clientes a los que servimos, los costes y la satisfacción asegurará la responsabilidad.
- Fomentar un entorno integrador a la vez que se prestan servicios centrados culturalmente.
- Permanecer flexible y siempre aprender; una así llamada «equivocación» puede convertirse en un gran activo.

Nota histórica: la actual influencia hispánica es un fenómeno reciente que se ha mantenido a flote por el movimiento de los derechos civiles en los años 60 y por la creación de muchas organizaciones en los 70 y 80. Mi Casa se fundó en 1976, por lo que es una de las primeras organizaciones dedicadas a servir a las mujeres hispanas.

CONCLUSIONES PARA LOS *MILLENNIALS*

Caroline Ghosn

Como líder lo más importante que puedes hacer es articular una visión. Con esto unirás a personas inteligentes con experiencia y mejores que tú en todos los sentidos, y con el empuje de todos conseguirás mover la organización hacia un horizonte lejano. No vas a poder traducir esa visión si no tienes un plan claro, esa es la parte tangible a la que las personas se van a poder compro-meter, una vez que les hayas inspirado para que unan sus fuerzas junto a ti. Cuanto más claro sea tu plan, menor será la pérdida de efectividad entre las personas a las que has inspirado y aquellas que han decidido comprometerse, y menor será la pérdida de la gente que ha decidido comprometerse y las acciones que llevan a cabo para conseguir el objetivo común. Mantén ese canal de transmisión sin pérdidas de la visión; el pegamento más efectivo es tu plan.

Hay muchos datos que avalan que las compañías fundadas y gestionadas por personas de los *Millennials*, y más aún cuando son mujeres, tienen muchas posibilidades de éxito. No es una coin-cidencia. Los *Millennials* crean planes tenaces y estructurados pensados en el lugar donde van, pero también los analizan y exploran hasta el último detalle para aprender durante el camino. Cuando hablas de un plan, hablas de algo vivo que cambia cuando sea necesario, no es un documento muerto que simple-mente está archivado. El plan se convierte en la idea compartida para una partida inteligente, el lugar donde puedes experimentar con las mentes más brillantes de tu organización y asegurar que comparten el mismo objetivo, y a la vez que es un termó-metro que mide el calor que hace en su corporación.

Cuando haces una entrevista a uno de los *Millennials*, muchos de ellos te dirán cosas como «quiero crear algo que cambie el mundo», «quiero crear algo relacionado con el medio ambiente» o «quiero mejorar la posición de las mujeres en el mundo gracias a la educación». No faltan problemas que necesiten soluciones audaces, muchas de las cuales van contrarreloj. Nosotros los *Millennials* hemos nacido bajo ese fuego y hay que moverse rápido. Pero moverse rápido no significa moverse sin dirección. Más bien al contrario, cuanto más rápido vayas, cuantas más desviaciones tengas de la ruta que pretendías seguir, más te separarás del camino, menor impacto tendrás y se acumularán mayores costes. Tener un plan y recoger los datos necesarios te permitirá ver si necesitas hacer pequeñas correcciones dentro del plan para mantener el enfoque.

En algunos casos, necesitarás hacer correcciones más profundas. En otros, ocurrirá que el plan te llevará a un punto donde te darás cuenta de que las hipótesis sobre las que lo construiste no resultan válidas para seguir adelante. Eso es un plan exitoso. Piensa como un científico: si llegas a un sitio donde las hipótesis parecen no ser las correctas, bien.

Has ahorrado tiempo y has aprendido algo muy valioso. Tienes que tener estructuras para experimentar, fronteras y límites que definan el éxito y el fracaso, y eso es lo que construye el plan.

La suerte favorece a aquellos que están preparados, como dice un viejo proverbio. Y esa preparación es la única herramienta en la que se puede confiar y que tienes en tu arsenal de líder para poder usarla cuando la necesites. Un plan mide los éxitos que consigues y mitiga los fracasos creando señales que te avisan de «Sin salida, media vuelta» antes de hacerlo, y de que nos cueste demasiado caro. Un plan bien pertrechado crea un lenguaje común alrededor del cual, las personas de una organización pueden caminar juntas.

Nota

17. Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, ed. rev. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 52-56.

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Frances Hesselbein

En un mundo donde las reglas están en constante cambio, millones de personas en todos los sectores económicos se enfrentan a nuevas necesidades de liderazgo. En todas partes escucho a líderes y gestores discutir sobre el mismo reto fundamental: el viaje hacia el cambio, partir de donde estamos para llegar al lugar donde queremos ir, en un futuro poco definido que está delante de nosotros. En todo el mundo, en las universidades, en las comunidades religiosas, corporaciones y en el floreciente sector social, los líderes trabajan para dar forma al cambio de sus instituciones.

Hace algunos años, fui a China con un grupo de cuatro renombrados líderes para realizar una serie de seminarios por invitación de Bright China Management Institute. Nos dirigíamos a nuestros colegas chinos, usando el mismo lenguaje que utilizábamos con la Salvation Army, la US Army, Chevron o el American Institute of Architects: visión, misión, metas. Puede que las palabras no sean las mismas en todos los idiomas, pero su poder es universal. Y con un lenguaje común, las personas de todos los sectores y de todas las culturas pueden tener diálogos muy fructíferos que les ayudarán en la transformación de sus organizaciones.

Al intercambiar experiencias entre el sector público, privado y social, me he encontrado que las organizaciones suelen pasar por ocho fases para llegar a su destino final: una

organización inspiradora, relevante, viable y efectiva. Estas fases son tan importantes para un pequeño grupo de Girl Scouts como lo son para una gran empresa o una agencia gubernamental.

1. *Analiza el entorno*. Por medio de lecturas, encuestas, entre-vistas, etc. identificamos las principales tendencias que pueden influir en la organización. La esencia de la estrategia es definir las consecuencias que tendrán estas tendencias. A veces podemos cogerlas al vuelo y tener listo un programa adecuado justo para cuando las tendencias surjan, no después. Estas valoraciones de las nuevas tendencias con sus implicaciones, complementado con datos internos, proporcionan una base importantísima para planificar el cambio y es un punto de partida para diseñar planes de acción, mucho mejor que si nos basamos en nuestras propias percepciones. Basarse en conjeturas puede ser un error fatal. Enstitute, una organización sin ánimo de lucro fundada por Kane Sarhan y Shaila Ittycheria, trabaja tanto en señalar el aumento del coste de la educación superior, como en la actual crisis de desempleo entre los jóvenes, proporcionando a estos un año de prácticas a tiempo completo, en empresas que estén naciendo y que tengan un alto potencial, en pequeños negocios y en corporaciones en todo el país, para prepararles para trabajar y acelerar su carrera profesional. Enstitute pone en contacto a personas que necesitan un trabajo con empresarios y ejecutivos que quieran ser sus mentores para que trabajen juntos para conseguir un objetivo compartido. Después de haber puesto en marcha un segundo programa en Washington DC (Enstitute comenzó en Nueva York), Kane y Shaila comunicaron que su programa se ampliaba hasta St. Louis, debido a un artículo reciente de *Forbes* que señalaba a St. Louis como una de las ciudades con mayor crecimiento de las *startups* en América. Esto suponía una posibilidad única para trabajar en una ciudad puntera. Kane y Shaila siempre miran al futuro: el año que viene quieren alcanzar los 500 miembros.

2. *Revisa la misión*. En el Frances Hesselbein Leadership Institute, revisamos nuestra misión cada tres años y la redefinimos si fuera necesario. La fundación tiene ahora 25 años y hemos revisado nuestra misión unas cuantas veces, hemos pulido nuestro enfoque, sabiendo decir que no, cuando procede, e incluso cambiando el nombre de nuestra fundación, no porque no consiguiéramos nuestros objetivos, sobre todo teniendo a Peter F. Drucker con nosotros, sino porque su nombre pertenece a su familia.

   Nuestra misión describe simplemente por qué hacemos lo que hacemos, nuestra razón de ser, nuestro propósito. Conocedores de que la gestión es una herramienta, no un fin, nos dedicamos a gestionar, no por el placer de gestionar, sino para alcanzar nuestra misión. Una misión no describe cómo operamos sino simplemente por qué lo hacemos. Debe ser clara, potente, convincente y directa.

   Cuando revisamos la misión, nos preguntamos las tres primeras preguntas de las cinco preguntas más importantes que Drucker ayudó a que las organizaciones se

plantearan.

- ¿Cuál es nuestra misión?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿Qué es lo que nuestro cliente valora?

Si respondemos a estas preguntas estamos en el buen camino para gestionar nuestra misión.

3. *Elimina la jerarquía*. El cambio implica que las personas salgan de sus antiguos compartimentos organizativos y acepten un sistema de gestión flexible y fluido. No podemos seguir poniendo a las personas en pequeños cubículos dentro de un organigrama. Psicológicamente les confina a permanecer en estos cubículos. Nosotros preferimos hablar de círculos, círculos concéntricos de funciones y posiciones con funciones de apoyo que se parecen a un organigrama. La rotación profesional se convierte entonces en una realidad enriquecedora. Las personas se mueven en un sentido circular, aprendiendo nuevas habilidades, y aumentando sus posiciones en un sistema de gestión circular. Tenemos que desterrar la jerarquía que no encaja ni con el conocimiento ni con las herramientas que tienen hoy los trabajadores.
4. *Reta a los dioses*. No deberíamos tener prejuicios cuando nos replanteamos cada política, práctica, proceso o hipótesis. Cuando las organizaciones están en un proceso de cambio, deben saber descartar de forma organizada, programas, políticas y prácticas que aunque hoy funcionen, no van a tener importancia en el futuro.
5. *Utiliza el poder del lenguaje*. Los líderes deben transmitir solo unos cuantos mensajes claros y consistentes de forma constante. Deben liderar con lo que dicen, comunicándose con los clientes, y con sus compañeros, con un reducido número de potentes mensajes que conecten y motiven. Airbnb es una comunidad de mercado global que pone en contacto a viajeros, que buscan un sitio para dormir realmente auténtico y de alta calidad, con propietarios que ofrecen sitios únicos donde pernoctar. Cuando los fundadores Nathan Blecharczyk, Brian Chesky y Joe Gebbia se preguntaron: «¿Cuál es nuestra misión?», todos apuntaron a un sentimiento de «pertenencia». Lo que hace que nuestra comunidad global sea interesante para los clientes de Airbnb es que desde el primer minuto, todos pueden formar parte de ella desde cualquier lugar. Esta es la idea que está en el corazón de la compañía: pertenencia. Este objetivo tan potente, y el lenguaje que le acompaña, son esenciales para guiar a la compañía durante el proceso de cambio.
6. *Esparce el liderazgo por toda la organización*. Las organizaciones tienen que tener muchos líderes, no solo uno. Algunos hablan de fortalecimiento, otros de compartir las características de liderazgo. Yo me lo imagino como una dispersión del liderazgo, con líderes que se desarrollan y trabajan en todos los niveles de la organización. El liderazgo es una responsabilidad que comparten todos los miembros de la

organización y es global.

7. *Lidera desde la primera línea, no empujes desde atrás*. El líder del futuro no se sienta en la valla, a ver de qué lado sopla el viento. El líder define posiciones claras en los temas que afectan a la organización y configuran la estructura de la compañía, su misión, sus valores y sus principios. Los líderes dan forma a los comportamientos deseados, nunca rompen una promesa, y saben que el liderazgo es cuestión de la forma de ser y no de la forma de hacer.
8. *Evalúa los logros*. La autoevaluación es esencial para progresar. Desde el principio del proceso de cambio, tenemos que tener claras nuestra misión, metas y objetivos. Para planificar cualquier cambio organizativo es esencial tener bien definidas las fases del plan de acción y un plan que nos permita medir los resultados. Solo entonces, con objetivos y medidas, podremos iniciar el camino. Al final del proceso, la parte más exuberante del viaje, evaluaremos nuestros resultados y celebraremos el cambio. Y conseguiremos esto haciéndonos las dos siguientes preguntas de las cinco preguntas más importantes de Drucker que hemos comentado antes:
    - ¿Cuáles son nuestros resultados?
    - ¿Cuál es nuestro plan?

En todo el mundo y para todos los líderes que son conscientes de los difíciles y turbulentos tiempos que les esperan, el viaje al cambio es un viaje al futuro. Estos líderes transforman las organizaciones actuales en las empresas productivas y de alto rendimiento del mañana. Aunque las fases del camino se conozcan, el destino no está fijado, y cada organización fijará su destino no solo en función de las curvas del camino, sino también por la misión y el liderazgo que las inspira.

CONCLUSIONES PARA LOS *MILLENNIALS*

Lauren Maillian Bias

Haber sido madre soltera antes de los 30 me hizo ser muy selecta y minuciosa a la hora de buscar un socio para la vida. Las mismas características que hoy son importantes para mí en una relación personal, lo son también en una relación profesional. Tener en cuenta la *calidad* de un líder me ha ayudado, a la vez, a ser mejor profesional.

Para los *Millennials*, más que para ninguna otra generación anterior, nuestro éxito profesional y nuestro éxito personal están interrelacionados. Esta es la razón por la que muchos de los aspectos y características que buscamos en los demás en nuestro ámbito personal, se pueden aplicar en nuestra vida profesional.

Las organizaciones no seleccionan a sus candidatos solo por los conocimientos que enumeran en su currículo. Alguien puede acumular una gran cantidad de conocimientos y a la vez estar descentrado, ser inseguro, no tener un norte moral sólido, que no merezca la pena confiar en él y no ser responsable.

Todos los días, los empresarios van a contratar, colaborar o ser socios de alguien en quien confiar, alguien que sea responsable, alguien inteligente, con capacidad para adaptarse, que pueda aguantar los golpes y que esté dispuesto y sepa aprender lo que necesite para hacer su trabajo.

Esta es mi historia personal sobre como he transformado mi vida y mi carrera profesional. Me llamaron para ayudar en la puesta en marcha de Gen Y Capital Partners al comienzo de su andadura, no porque yo fuera una inversora inteligente, sino por tener una gran habilidad para juzgar el carácter, por tener una mente muy analítica en lo que se refiere a las oportunidades de inversión y porque la gente sabía que mi compromiso con mi trabajo era muy fuerte y cumplía lo que prometía, y porque aprendería cualquier cosa que fuera necesaria para tener éxito en esta etapa inicial.

Al considerar las características y cualidades que son más importantes para ti en tu vida personal, podrás afrontar un proceso de cambio en tu vida profesional. Como señala Frances Hesselbein, «al final, la calidad y las características del líder determinan los resultados».

EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Peter F. Drucker

La *herramienta de autoevaluación* se desarrolló en un primer lugar como una herramienta flexible. La forma en que utilices este libro dependerá de tus circunstancias y del propósito específico de autoevaluación que tengas. Este libro no ha llegado solo hasta tu puerta. Está en tus manos porque tienes interés en él o alguien del equipo de asesoramiento, un instructor, un gerente o un líder ha identificado un rol para ti y te han pedido que participes. En este caso, es responsabilidad de este equipo o persona explicarte cuál es el propósito de esta autoevaluación y orientarte sobre lo que esperan y cuándo lo esperan.

El proceso de autoevaluación necesita de una gran participación para asegurar que se entiende, para que lo hagas tuyo y para que sea útil para ponerlo en práctica. Algunas fases del proceso son específicas y pueden completarse en cuestión de semanas. Una autoevaluación completa se desarrolla en tres fases a lo largo de varios meses. Hay una Guía Detallada para las personas que lideran los procesos de autoevaluación que les enseña a organizarlo y dirigirlo de forma adecuada.

Este libro tiene dos propósitos: *(1) guiar tus reflexiones personales y (2) prepararte a ti y a todos los demás para tener debates productivos de los que podáis sacar conclusiones*. Para que puedas tener el máximo provecho de lo que ofrecemos tendrás que hacer tres cosas:

1. Revisa en profundidad la información que está disponible en tu organización, los

clientes, las tendencias existentes en el entorno en el que operas y otros materiales o informes.

2. Siéntate con toda esta documentación y, en una o en más sesiones, tómate el tiempo necesario para leerlo y dar una respuesta meditada a las preguntas fundamentales que te sugiere.
3. Participa activamente en retiros, reuniones de grupo, entrevistas personales en profundidad o cualquier otra reunión de autoevaluación.

Una última palabra sobre cómo utilizar este libro: no tengas prisa por llegar al final. Las cinco preguntas parecen fáciles, pero no lo son. Dales tiempo para que maduren y lidia con ellas. Gestionada adecuadamente, la autoevaluación desarrolla habilidades, competencias y compromiso. La participación activa y atenta es una oportunidad para fortalecer tu visión y para *dar forma al futuro*.[18]

Nota

18. Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, ed. rev. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 7-8.

CLAVES PARA PROFUNDIZAR*

El aspecto más importante de la *autoevaluación* son las preguntas que plantea. Las respuestas son importantes; necesitamos respuestas porque necesitamos actuar. Pero lo más importante es hacerse esas preguntas.

—PETER F. DRUCKER*

CLAVE 1: ¿CUÁL ES NUESTRA MISIÓN?

Cuando trabajes sobre la pregunta: «¿Cuál es nuestra misión?», ten en cuenta las siguientes preguntas, pueden ayudarte a encontrar las respuestas que buscas:

¿Qué estás intentando conseguir?*

- ¿Qué sabe actualmente la organización sobre su misión?*
- ¿Cuál es la razón de tu organización para existir?*
- ¿Por qué haces lo que haces?*
- Al final, ¿por qué te gustaría ser recordado?*

¿Cuáles son los retos, oportunidades y problemas más relevantes interna o externamente?

- ¿A qué retos importantes se enfrenta la organización: cambios demográficos, legislaciones o regulaciones tecnológicas nuevas, competencia?
- ¿Cuáles son los problemas más críticos que están surgiendo en la organización: necesidad de empleados multilingües, comunidad con problemas, cuota de mercado, coste creciente de la salud, canales de distribución que están cambiando?

¿Es necesario revisar nuestra misión?*

- ¿Es necesario redefinir nuestra misión? Si la respuesta es no, ¿por qué no?, Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué es así?*
- ¿De qué formas, si hay alguna, puedes reescribir o reenfocar la misión de tu organización?*
- ¿Cuáles serían los mayores beneficios de una nueva misión? ¿Por qué opinas esto?*
- ¿A qué problemas, si hay alguno, te gustaría enfrentarte con la nueva misión? Entre todos los problemas, ¿cuál elegirías? ¿Por qué? ¿Qué pasos deberías dar, si hay alguno, para efectuar este cambio?*

CLAVE 2: ¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?

Cuando trabajes sobre la pregunta: «¿Quién es nuestro cliente?», ten en cuenta las siguientes preguntas, pueden ayudarte a encontrar las respuestas que buscas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

- Crea una lista de todos aquellos que utilicen un producto o servicio de la organización. De esa lista identifica quién es nuestro cliente principal, es decir, las personas cuya vida cambiará gracias al trabajo de la organiz /ación. Para las empresas: de la lista donde has identificado a tu cliente principal actual, determina si ese cliente podrá sustentar la organización basándose en el potencial demográfico, etc. Para las instituciones públicas, normalmente el cliente principal está determinado por la legislación o por las autoridades del gobierno que establecen la organización.
- Crea una lista de clientes secundarios: voluntarios, miembros, socios, donantes, prescriptores, empleados y otros, tanto dentro como fuera de la organización que deben ser satisfechos.
- ¿Qué valor damos a cada uno de estos clientes?*
- ¿Satisfacen nuestras fortalezas, competencias y recursos las necesidades de nuestros clientes? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué forma lo hacen? Si es negativa, ¿por qué no?*

¿Han cambiado nuestros clientes?*

- Si nuestro cliente ha cambiado, ¿de qué forma ha cambiado? Piensa en los siguientes términos...*
  - ¿Demográficos? (Edad, sexo, raza, etnia).*
  - ¿De necesidades primarias? (Formación, refugio, cuidados diurnos y demás).*
  - ¿En número? (Aumentan, disminuyen).*
  - ¿Bienestar físico o psicológico? (Como drogodependencias, familias desestructuradas).*
  - ¿Otras formas? (Por ejemplo, localización, lugar de trabajo).*

- ¿Qué implican estos cambios para tu organización?*

¿Deberíamos eliminar o añadir a ciertos clientes?*

- ¿Si los hay, a qué otros grupos de clientes podría servir la organización? ¿Por qué?*
- ¿Qué capacidades especiales tiene la organización que pueda beneficiarlos?*
- *¿Qué grupos de clientes actuales, si los hay, podrían abandonar la organización?**
- ¿Por qué pasa esto? (¿Han cambiado sus necesidades? ¿Tus recursos son muy limitados? ¿Otras organizaciones son más efectivas? ¿Sus necesidades ya no encajan con la misión de nuestra organización o con sus competencias?).*

CLAVE 3: ¿QUÉ VALORAN NUESTROS CLIENTES?

Cuando trabajes en la pregunta: «¿Qué valora nuestro cliente?», ten en cuenta las siguientes preguntas, pueden ayudarte a encontrar las respuestas que buscas:

¿Qué valoran nuestros clientes?*

- Piensa en el valor, en términos de lo que tu organización puede aportar a una necesidad específica, proporcionando satisfacción u ofreciendo un beneficio a tu cliente principal que no reciba de ningún otro. Para cada grupo de clientes principales… describe brevemente qué es lo que valoran de tu organización.*
- Piensa sobre el valor, en términos de lo que tu organización puede aportar a una necesidad específica, proporcionando satisfacción u ofreciendo un beneficio a tu cliente secundario que no reciba de ningún otro. Para cada grupo de clientes secundarios… describe brevemente qué es lo que valoran de tu organización.*
- ¿Cuáles son las aspiraciones a largo plazo de tus clientes y cuál es nuestra capacidad de cumplir con esas aspiraciones?*
- ¿Cómo proporciona la organización a los clientes lo que cada uno de ellos considera un valor?*
- ¿Cómo puedes utilizar el conocimiento que tienes sobre lo que los clientes valoran para tomar decisiones en las siguientes áreas?
    - Productos o servicios
    - Contratación
    - Formación
    - Innovación
    - Financiación
    - *Marketing*
    - Otras
- ¿Qué recursos, internos o externos, puedes utilizar para determinar el nivel de satisfacción de tus clientes? Por ejemplo, ¿necesitas realizar un estudio de los clientes actuales así como de los que ya no usan tus servicios?*
- ¿Qué es lo que nuestros clientes secundarios consideran un valor?*

- Si son donantes, ¿valoran el sentimiento o el reconocimiento de que su contribución está ayudando a resolver los problemas de la comunidad?
- Si son voluntarios, ¿nos ofrecen su tiempo porque buscan aprender nuevas habilidades, hacer nuevos amigos o sentir que están ayudando a cambiar vidas?
- Si nos referimos a los clientes principales, ¿sabemos cuáles son sus expectativas en relación a su familia?
- Si son distribuidores o miembros de la cadena de suministro de nuestro producto o servicio, ¿cuáles son sus necesidades y limitaciones relacionadas con su misión, rentabilidad y objetivos?

CLAVE 4: ¿CUÁLES SON NUESTROS RESULTADOS?

Cuando trabajes en la pregunta: «¿Cuáles son nuestros resultados?», ten en cuenta las siguientes preguntas, pueden ayudarte a encontrar las respuestas que buscas:

¿Cómo definimos los resultados de nuestra organización? *

- Después de pensar y meditar las tres primeras preguntas de Drucker sobre la misión, los clientes y el valor… ¿Definirías los «resultados» de diferente forma? ¿Por qué sí o por qué no?*
- ¿Cómo definirías los resultados en el futuro?

¿En qué medida hemos conseguido estos resultados?*

- Teniendo en cuenta tus respuestas a las preguntas de la sección anterior, ¿en qué medida tu organización ha conseguido estos resultados?*
- ¿Cuáles son las actividades o programas que más han contribuido (o que menos) a conseguir esos resultados?*
- ¿Cómo vas a medir los resultados en el futuro, tanto cuantitativa como cualitativamente?

¿Estamos utilizando adecuadamente nuestros recursos?*

- ¿Tu organización está utilizando adecuadamente sus recur-sos humanos, sus voluntarios, directivos, personal y demás? ¿Cómo lo sabes? ¿Qué debe hacer la organización?*
- ¿Está utilizando adecuadamente sus recursos financieros, tales como dinero, edificios, inversiones, regalos? ¿Cómo lo sabes? ¿Qué debería hacer la organización? *
- ¿Cumplimos eficazmente el valor y el posicionamiento de nuestra marca y de nuestra

promesa de marca?

- ¿Cuáles han sido los resultados de los esfuerzos de tu organización para atraer y retener donantes? ¿Por qué es así?*
- ¿Cómo determina y comparte la organización los resultados con sus donantes? ¿De qué manera, si es posible, deberíamos cambiar estos procedimientos? ¿Por qué sí o por qué no?*
- ¿Hay otras organizaciones similares que estén utilizando mejor sus recursos humanos y financieros? ¿O atrayendo y satisfaciendo mejor a los donantes? ¿O sacando mayor partido a su consejo? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué? ¿Qué puedes aprender de ellos?*

CLAVE 5: ¿CUÁL ES NUESTRO PLAN?

Cuando trabajes en la pregunta: «¿Cuál es nuestro plan?», ten en cuenta las siguientes preguntas, pueden ayudarte a encontrar las respuestas que buscas:

¿Qué hemos aprendido y qué podemos recomendar?*

- Enumera las lecciones más importantes y resume las acciones que te sugieren.*
- Piensa no solo en la información que te ayudará en el área de la que eres responsable, sino también en aquella que te ayudará a planificar la dirección y actividades futuras de la organización.*

¿Dónde deberíamos enfocar nuestros esfuerzos?*

- Enumera aquellas áreas donde crees *que tu equipo o área de responsabilidad* debería enfocarse. Expón brevemente tus ra-zones y cómo encaja cada una con la misión.*
- Comparte lo que has aprendido, enumera aquellas áreas donde creas que *tu organización* debería enfocarse, después, manifiesta brevemente tus razones y cómo encaja cada una con la misión.*

¿Qué deberíamos hacer diferente si fuera posible?*

- ¿Hay programas, actividades, necesidades de los clientes que la organización debería incluir?*
- ¿O qué debería abandonar?*
- ¿O deberíamos hacerlo con otras organizaciones en caso de no ser capaces de gestionarlas eficazmente dentro de la propia organización?*
- ¿Por qué?*

¿Cuál es el plan para conseguir los resultados?*

- ¿Cuáles son las metas que nos permitirán alcanzar los deseados resultados?
- Para las organizaciones sin ánimo de lucro, ¿cuáles son las metas (objetivos fundamentales) que cambiarán sus vidas y nos ayudarán a impulsar la misión?
- ¿Cuáles son los objetivos medibles que nos permitirán alcanzar nuestras metas?
- ¿Cuáles son las acciones medibles que nos permitirán alcanzar los objetivos?
- ¿Cuáles son las implicaciones del presupuesto que necesitamos para tener los recursos que se precisan para conseguir esas metas, objetivos y acciones?
- ¿Cuáles son las fechas clave para la consecución?
- ¿Cómo seremos responsables y rendiremos cuentas del logro de cada meta, objetivo y acción?
- ¿Qué personal será necesario para poder llevar a cabo el plan?
- ¿Cómo evaluaremos y mediremos los resultados deseados?

¿Cuál es mi plan para conseguir los resultados para mi grupo o mi área de responsabilidad?*

- Haz una lista de las acciones en las que tienes la autoridad para aprobarlas, así como de aquellas recomendaciones que necesitan ser aprobadas por la directiva apropiada o por los equipos de apoyo.*
- Después establece una fecha para la aprobación e implementación.*
- Identifica las necesidades de personal que precisas. *

Nota

***** Las preguntas marcadas con un asterisco proceden del texto de Peter F. Drucker, *The Five Most lmportant Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993). El texto que no está señalado con un asterisco corresponde a Maria Carpenter Ort y Tamara Woodbury, que han trabajado ampliamente en *Drucker's The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*, junto con el editor Peter Economy para abordar situaciones comunes no contempladas en el texto original de Drucker.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Acciones: planes detallados y actividades dirigidas a conseguir los objetivos de la organización.

Clientes: aquellos a los que la organización debe satisfacer para poder conseguir sus resultados. El *cliente principal* es la persona a la que la organización cambiará la vida. *Clientes secundarios* son los voluntarios, miembros, socios, donantes, prescriptores, empleados y otros consumidores que deben ser satisfechos.

Entrevistas en profundidad: entrevistas cara a cara para descubrir las perspectivas de un grupo determinado de personas dentro de la organización. Los resultados de las entrevistas proporcionan la piedra angular para los grupos de debate y la toma de decisiones.

Evaluación: proceso de monitorización del progreso en la consecución de los objetivos y resultados; momento en el que para lograr los objetivos, el plan puede ser modificado basándose en la experiencia o cambio de las circunstancias.

Metas: un grupo de tres a cinco objetivos que establecen los fundamentos de la organización a largo plazo.

Misión: por qué haces lo que haces; la razón de ser de una organización, su propósito. Aquello por lo que al final quieres ser recordado.

Plan: tu propuesta para conseguir las metas, objetivos y acciones de la organización. Para ser efectivo, el plan debe contener fechas firmes de cumplimiento; personas concretas responsables del cumplimiento de las metas, objetivos y acciones, y los recursos humanos (personal) y económicos (dinero) necesarios para lograrlo.

Objetivos: niveles de logros concretos y medibles.

Presupuesto: la dedicación de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan.

Expresión financiera de un plan de trabajo concreto.

Resultados: el balance final de la organización. Definidos en los *cambios en la calidad de vida* (comportamientos de las personas, circunstancias, salud, deseos, aptitudes o capacidades). Los resultados están siempre *fuera* de la organización.

Valor para el cliente: lo que satisface las necesidades del cliente (de bienestar físico o psicológico), sus *deseos* (dónde, cuándo y cómo se proporciona el servicio) y sus *ambiciones* (deseos a largo plazo).

Visión: una «foto» del futuro deseado para la organización.

Nota

Excepto la definición de *Plan*, el resto de definiciones proceden del libro de Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, rev. ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 9-10.

OTRAS FUENTES

- The Drucker Institute: www.druckerinstitute.com.
- The Frances Hesselbein Leadership Institute: www.hesselbeininstitute.org.
- *Leader to Leader journal*: www.leadertoleaderjournal.com.
- Hesselbein Global Academy for Student Leadership and Civic Engagement: www.hesselbein.pitt.edu.
- Frances Hesselbein Student Leadership Program: http://bit.ly/hesselbein.
- Why *Millennials* Matter (Joan Snyder Kuhl): www.why*Millennials*matter.com.
- Juana Bordas: www.juanabordas.com.
- Pencils of Promise (Adam Braun): www.pencilsofpromise.org.
- Levo League (Caroline Ghosn): www.levo.com.
- Blog de Marshall Goldsmith: www.marshallgoldsmithfeedforward.com/marshallgoldsmithblog.
- Blog de Nadira Hira: www.nadirahira.com/blog.
- Philip Kotler, *Harvard Business Review*: http://hbr.org/authors/kotler.
- The Leadership Challenge (Jim Kouzes): www.leadershipchallenge.com.
- Linkeding Blog de Raghu Krishnamoorthy: https://www.linkedin.com/today/author/26132621.

ACERCA DE LOS COLABORADORES

Coronel Bernard Banks es el director del Department of Behavioral Sciences & Leadership en la Academia Militar de los Estados Unidos, West Point. Ha tenido responsabilidades en mandos operativos y tácticos y de apoyo en misiones en la parte continental de los Estados Unidos, la República de Corea y Oriente Medio. El coronel Banks ha recibido numerosos premios y condecoraciones, incluyendo la Medalla de Bronce del Department of the Army's General Douglas MacArthur Leadership Award. También es doctor (PhD) en Psicología social organizativa por la Columbia University. Visita la web de la Academia Militar de los Estados Unidos, www.usma.edu.

Lauren Maillian Bias es fundadora y CEO de LMB Group, una consultoría de *marketing* e imagen corporativa donde comparte sus experiencias y su pasión por el *marketing* con sus clientes. También es la fundadora de Gen Y Capital Partners, un nuevo proyecto empresarial. Antes de LMB Group fue la fundadora, propietaria y directora de operaciones (COO) de Sugarleaf Vineyards, la única bodega en Virginia propiedad de afroamericanos y dirigida por afroamericanos. Es la autora del libro *The Path Redefined: Getting to the Top on Your Own Terms*. Visita su web en www.laurenmbias.com.

Juana Bordas es presidenta de Mestiza Leadership International y fundadora y presidenta (CEO) de National Hispana Leadership Institute. Ha sido administradora en la Greenleaf Center for Servant Leadership y en The International Leadership Association. Fue la primera mujer latina en ser miembro del claustro en el Center for Creative Leadership. Bordas es autora de *Salsa, Soul and Spirit: Leadership for a Multicultural Age*, con el que ha ganado el premio al 2008 International Latino Book Awards para el liderazgo, y de *The Power of Latino Leadership*, que ganó, en 2014, el Nautilus Book Awards al mejor libro multicultural y el 2014 International Latino Book Awards para el liderazgo. Visita su web www.mestizaleadership.com.

Adam Braun es uno de los autores más vendidos del *New York Times* y el fundador de Pencils of Promise, una organización premiada en múltiples ocasiones que ha puesto la primera piedra en más de 300 escuelas alrededor del mundo. En los últimos años, se ha hecho famosa por aparecer en la lista de los 30 por debajo de 30 de *Forbes* y en la lista de las 50 Personas que están cambiando el mundo de la revista *Wired*. Ha sido elegida como una de las 10 Global Shapers por el World Economic Forum. Ha dado charlas en la Casa Blanca, Naciones Unidas y el Clinton Global Initiative. Es autor del libro *The Promise of a Pencil: How an Ordinary Person Can Create Extraordinary Change*. Visita su web www.adambraun.com.

Jim Collins es uno de los grandes líderes de opinión de su generación. Es estudiante y profesor de sostenibilidad de grandes compañías: cómo crecen, cómo atraen a los mejores y cómo las buenas compañías pueden convertirse en grandes compañías. Es autor de libros clásicos de negocios: *Good to Great, Built to Last y Great by Choice y la monografía Good to Great and the Social Sectors*. Visita su web www.jimcollins.com.

Caroline Ghosn es la cofundadora y CEO de Levo League, una compañía que utiliza la tecnología para ser mentor y dotar a sus miembros de las herramientas que necesitan para construir la excelencia, para desarrollar su talento, para conocer a otras personas y para aprender unos de otros. Se creó en 2012 con oficinas en Nueva York y San Francisco; Levo ha involucrado a 9 millones de profesionales y ha sido el mayor movimiento de la Generación Y y el que más rápido ha crecido. Ghosn fue galardonada recientemente por *Fast Company* como una de las personas más creativas del mundo y por *Mashable* como una de las mujeres fundadoras que todo emprendedor debería conocer. Visita su web www.levo.com.

Kelly Goldsmith se unió al equipo docente de *marketing* de la Kellogg School of Management en 2009 y fue galardonada con la beca Donald P. Jacobs Scholar. La investigación de la doctora Goldsmith se centra en el proceso de decisión de los consumidores, en concreto analiza cómo los objetivos y actitudes de los consumidores afectan a sus elecciones. Antes de unirse a la Kellogg, la doctora Goldsmith se doctoró (PhD), obtuvo su Máster en Filosofía (MPhil) y su Máster en Artes (MA) en la Yale University. Visita la página web de la Kellogg School en www.kellogg.northwestern.edu.

Marshall Goldsmith es una autoridad mundial en ayudar a los líderes a conseguir un comportamiento positivo y perdurable en el tiempo: para ellos mismos, para su gente y para su equipo. En 2013, fue reconocido por *Thinkers50* como uno de los 10 pensadores más influyentes del mundo de los negocios y uno de los mejores *coach*. Autor o editor de 34 libros cuyas ventas han superado el millón de ejemplares, incluyendo los superventas del *New York Times* y el *Wall Street Journal*, *MOJO* y *What Got You Here Won't Get You There*, un número uno en ventas de libros de negocios y ganador del premio Harold Longman Award for Best Business Book of the Year en 2007. Sus libros

se han traducido a 30 idiomas y han sido superventas en 12 países. Visita la página web en www.marshallgoldsmithlibrary.com.

Frances Hesselbein es la presidenta y fundadora del Frances Hesselbein Leadership Institute, anteriormente Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. Ha sido CEO de las Girl Scouts de Estados Unidos y recibió el reconocimiento de la Presidential Medal of Freedom otorgada por el presidente Bill Clinton. Es autora de *My Life in Leadership: The Journey and Lessons Learned Along the Way, Hesselbein on Leadership* y *More Hesselbein on Leadership*. Es coeditora de muchos otros libros, entre ellos Be, Know, Do, y editora jefe de la prestigiosa revista *Leader to Leader*. Visita la página web en www.hesselbeininstitute.org.

Nadira Hira es una premiada escritora, ponente, personalidad de los medios, gran contadora de anécdotas y gran conversadora. Miembro del Consejo Asesor de los *Millennials* de la revista *Cosmopolitan*. Hira es autora del libro *Misled: How a Generation of Leaders Lost the Faith (And Just What You'll Need to Get It Back)*. Más información en www.nadirahira.com.

Philip Kotler es profesor emérito de *marketing* de la cátedra SC Johnson & Son en la Northwestern University Kellogg School of Management en Chicago y coautor con Nancy Lee del libro *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Además el doctor Kotler ha publicado más de 100 artículos en las principales revistas, incluyendo *Harvard Business Review, Sloan Management Review, Business Horizons, California Management Review* y el *Journal of Marketing*. Visita la web de Kotler Marketing Group en www.kotler*marketing*.com.

Jim Kouzes es el coautor junto con Barry Posner del galardonado y *best seller The Leadership Challenge*, con más de 1 millón de ejemplares vendidos. También es socio ejecutivo en el Center for Innovation and Entrepreneurship, Leavey School of Business, Santa Clara University. En 2010, Kouzes recibió el premio Thought Leadership Award de la Instructional Systems Association, el premio de mayor prestigio de la asociación de formación y desarrollo de proveedores industriales. Visita www.leadershipchallenge.com/home.aspx.

Raghu Krishnamoorthy es el responsable del desarrollo y aprendizaje de la red de talento de General Electric (GE) y del desarrollo y liderazgo de Crotonville en todo el mundo. De 2009 a 2013, fue vicepresidente de recursos humanos de GE Aviation, un negocio de 20.000 millones de dólares. Antes, fue el líder de recursos humanos de GE Corporate Commercial and Communication, responsable de mejorar las capacidades comerciales globales de la compañía; también ha sido miembro del consejo comercial de GE. Visita la web de GE en www.ge.com.

Joan Snyder Kuhl tiene más de 13 años de experiencia en gestión en posiciones de ventas, *marketing*, eficacia organizativa, formación y desarrollo en Eli Lilly, Forest

Laboratories y Acta-vis, Inc. Después de una década como formadora, mentora y *coach* de miles de personas de los *Millennials* en todo el mundo, Kuhl creó Why *Millennials* Matter. Why *Millennials* Matter es una empresa de consultoría e investigación, ponente de la Generación Y, ubicada en Nueva York, que se enfoca en concienciar sobre la importancia de invertir en los jóvenes como fuerza laboral y en el segmento de mercado de los *Millennials*. Es una ponente internacional, autora y miembro del consejo de Frances Hesselbein Leadership Institute y miembro del Consejo Asesor de los *Millennials* de la revista *Cosmopolitan*. Visita su web en www.why*millennials*matter.com.

Kass Lazerow es una emprendedora cuya última compañía, Buddy Media, se vendió a Salesforce.com por 745 millones de dólares. Antes de Buddy Media, Lazerow fundó Golf.com, que se vendió a Time Inc. en 2006. En Golf.com fue cofundadora, presidenta y directora de operaciones, donde se ocupó de convertirla desde una idea a una compañía de internet multimillonaria. Lazerow es una inversora activa en el mundo digital a través de Lazerow Ventures, un fondo de inversión que ha invertido en más de 40 compañías de tecnología, incluyendo Facebook, Tumblr, BuzzFeed, *Mashable*, Domo, RebelMouse y Namely. Visita su web en www.lazerow.com.

Mike Lazerow es un emprendedor cuya última compañía, Buddy Media, se vendió a Salesforce.com por 745 millones de dólares. Está reconocido como uno de los líderes más innovadores en el mundo digital y en *marketing*. Su firma ha aparecido en *Fortune, Advertising Age*, Dow Jones' *All ThingsD, Fast Company e Inc*, entre otras publicaciones. Es un invitado habitual en CNN, CNBC, Bloomberg, la BBC y otras emisoras y canales de televisión. Lazerow es un inversor activo en el mundo digital a través de Lazerow Ventures, un fondo de inversión que ha invertido en más de 40 compañías de tecnología, incluyendo Facebook, Tumblr, BuzzFeed, *Mashable*, Domo, RebelMouse y Namely. Visita su web en www.lazerow.com.

Luke Owings ha trabajado recientemente en el programa Full-bridge supervisando las operaciones de *coaching*. Owen se enamoró de la generación del siglo XXI cuando tuvo la fortuna de ser profesor asociado mientras hacia su MBA en la Harvard Business School en 2011. Y actualmente tiene pensado continuar analizándola desde su nuevo puesto. Antes de su paso por la Harvard Business School, Owings obtuvo su licenciatura (BA) en Económicas por la Princeton University y comenzó a trabajar en McKinsey & Company en la oficina de Washington DC. Puedes contactarle en owings.luke@gmail.com.

Michael Radparvar es el cofundador de Holstee, una compañía ubicada en Brooklyn, que crea productos y experiencias que nos ayudan a que cada uno de nosotros recordemos lo que es importante. Es el narrador jefe de Holstee, y comparte su visión innovadora en los materiales, diseños y productos con el mundo. Junto con sus cofundadores, David Radparvar y Fabian Pfortmüller, han creado una compañía basada

en valores que se ha convertido en un icono de su generación. Puedes ver más sobre Holstee en www.holstee.com.

V. Kasturi Rangan es profesor de *marketing* en la cátedra Malcom P. McNair en la Harvard Business School y coautor de *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value* y *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management*. Anteriormente, fue presidente del departamento de *marketing* (1998-2002), ahora es el copresidente de la School's Social Enterprise Initiative. Visita Harvard Business School en www.hbs.edu.

Judith Rodin ha sido presidenta de la Rockefeller Foundation desde marzo de 2005. La doctora Rodin, una innovadora psicóloga investigadora, fue anteriormente presidenta de la University of Pennsylvania, la primera mujer en liderar una institución de la Ivy League y anteriormente, rectora de la Yale University. La doctora Rodin es autora de más de 200 artículos académicos y ha escrito o coescrito 13 libros. Ha recibido 19 doctorados honoríficos y la han nombrado una de las Crain's 50 Most Powerful Women in New York. También ha sido reconocida por la revista *Forbes* como una de las World's 100 Most Powerful Women durante tres años consecutivos. Visita la Rockefeller Foundation en www.rockefellerfoundation.org.

ACERCA DEL FRANCES HESSELBEIN LEADERSHIP INSTITUTE

En 1990, empecé a trabajar en el Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management con un reto simple: cómo compartir los mejores conocimientos sobre liderazgo y gestión con nuestros compañeros en los sectores social, público y privado.

Seis semanas después, Frances Hesselbein dejó las Girl Scouts de Estados Unidos, la mayor organización para niñas y mujeres en el mundo, y vino como CEO a la fundación más pequeña del mundo, sin dinero y sin personal, tan solo con una visión y una misión apasionada, y un consejo de administración.

Veinticinco años después, con la aportación de más de 5.000 líderes de opinión, la organización ha publicado 27 libros en 30 lenguas y ha publicado de forma habitual artículos sobre recur-sos del liderazgo esencial para líderes empresariales, gobiernos y sector social en el periódico cuatrimestral ganador del Apex Awards, *Leader to Leader*. En 2014, *Leader to Leader* fue elegido entre 2.075 participantes para el Apex Awards for Publication Excellence en la categoría de revistas y prensa escrita. En 2012, se renombró el instituto en honor a su presidenta fundadora Frances Hesselbein.

Mrs. Hesselbein, una de las más respetadas expertas en el campo del desarrollo del liderazgo contemporáneo, fue galardonada con la medalla Presidential Medal of Freedom, uno de los honores más altos que los Estados Unidos conceden a un civil. El premio reconoció su liderazgo como CEO de las Girl Scouts de Estados Unidos, así como su papel como presidenta fundadora del instituto.

Por fomentar el liderazgo en:

- La pasión por servir,

- La disciplina para escuchar,
- El coraje de preguntar,
- Y el espíritu de incluir.

El Instituto Hesselbein trabaja para crear un sector social global, responsable y abierto, un socio al mismo nivel que las empresas y el gobierno.

El Instituto Hesselbein, basándose en este legado de innovación, explora nuevos enfoques para fortalecer el liderazgo social. Con recursos de talento e inspiración que van desde la corporación de desarrollo de la comunidad local hasta la sala de juntas corporativa del ejército de los Estados Unidos, el instituto ayuda a las organizaciones identificando nuevos líderes y nuevas formas de gestión que admiten los cambios y abandonan las prácticas obsoletas que no consiguen resultados.

El Instituto Hesselbein proporciona recursos relevantes y novedosos, productos y experiencias que preparan a los líderes del futuro para afrontar nuevas oportunidades y retos. El instituto comparte la sabiduría ejercitada durante dos décadas, desde el revolucionario trabajo de Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management hasta el enfoque actual en la educación del liderazgo y las publicaciones sobre gestión, guiadas por la visión, compromiso y agudeza de Frances Hesselbein.

AGRADECIMIENTOS

Este libro conmemora los 25 años del Frances Hesselbein Leadership Institute y nuestra larga colaboración con John Wiley & Sons, compartiendo las mejores opiniones sobre liderazgo y gestión con nuestros compañeros de los sectores social, público y privado. Agradecemos profundamente a todos aquellos que nos ayudaron a llevar este trabajo adelante: Peter F. Drucker, Frances Hesselbein, Bernard Banks, Lauren Maillian Bias, Juana Bordas, Adam Braun, Jim Collins, Theresa Drapkin, Caroline Ghosn, Kelly Goldsmith, Marshall Goldsmith, Justine Elyse Green, Nadira Hira, Philip Kotler, Jim Kouzes, Raghu Krishnamoorthy, Kass Lazerow, Mike Lazerow, Luke Owings, Michael Radparvar, V. Kasturi Rangan y Judith Rodin. Joan Snyder Kuhl defendió la visión de esta nueva edición e insufló su pasión a los jóvenes líderes a lo largo de su desarrollo. Además, debemos el enfoque y estructura del libro a nuestro colega escritor y editor Peter Economy.

Estamos especialmente agradecidos a cada miembro del consejo del Frances Hesselbein Leadership Institute, que permitieron que esta oportunidad se hiciera realidad: el presidente Will Conway, Carla Grantham, Joan Snyder Kuhl, Charlie O'Connor y Keith Schaefer. De todo corazón, gracias. Vuestro apoyo y orientación impactarán muchas vidas en el mundo durante años. El presidente del Former Hesselbein Institute, Chris Fralic, ayudó a iniciar esta idea y ha sido una continua fuente de orientación y apoyo.

La Mutual of America Life Insurance Company y TIAA-CREF son los únicos patrocinadores corporativos de esta edición de *Las cinco preguntas clave de Peter F. Drucker*.

La Mutual of America Life Insurance Company fue fundada en 1945 para ayudar a las necesidades financieras de las organizaciones sin ánimo de lucro. Mutual of America también reconoce su responsabilidad como ciudadano de hacer el bien en la comunidad donde presta sus servicios. El patrocinio de esta edición es otro ejemplo de su

compromiso de servir y ayudar a aquellos que dedican sus vidas a trabajar ayudando a aquellos que más lo necesitan.

Fundada en 1918, la TIAA-CREF es firme en su misión de «servir a los que sirven a otros». El patrocinio de la TIAA-CREF de este libro es un reconocimiento de la importancia de considerar a los clientes primero. La TIAA-CREF disfruta un gran legado en el ámbito del sector sin ánimo de lucro y está comprometida a proporcionar una variedad de soluciones que permitan mejorar las finanzas de aquellos que se dedican a enriquecer la vida de otros.

Para el creciente número de «compañeros de viaje» de Hesselbein, simpatizantes del instituto, trabajadores profesionales, líderes de la comunidad, ejecutivos sénior, ejecutivos júnior, profe-sores, estudiantes y todos aquellos que han participado y participarán en la Frances Hesselbein Global Academy for Student Leadership and Civic Engagement en la University of Pittsburgh, vuestra energía y pasión por el liderazgo es contagiosa. Vosotros sois nuestra inspiración, ¡sois el futuro!

OTROS TÍTULOS DE INTERÉS:

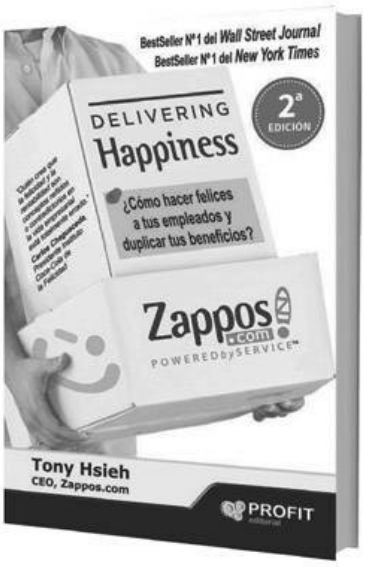


Nunca hasta ahora había sido tan importante para empresas y emprendedores encontrar su océano azul, es decir, nichos de mercado todavía no explotados en los que la competencia no es una amenaza. En la actualidad, las economías emergentes están ganando presencia en todo el planeta, las grandes empresas son más fuertes, las herramientas y los canales de venta se han multiplicado, las posibilidades de publicidad son casi infinitas, las transacciones y las comunicaciones son cada vez más rápidas. Ante este panorama, empresas y emprendedores tienen dos opciones: entrar en mercados saturados y navegar por "océanos rojos" llenos de tiburones donde solamente sobreviven los mejores, o bien adentrarse en "océanos azules", aptos para encontrar nuevos espacios de negocio.

ISBN: **9788416115891**
Págs: 304

9 788416 115891

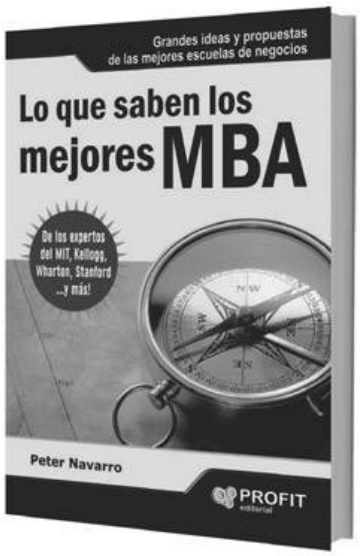
www.profiteditorial.com



Tony Hsieh comparte diferentes experiencias que ha adquirido tanto en los negocios como personalmente, a lo largo de su vida, desde sus inicios hasta la creación de su empresa, Zappos. Rápido y realista, nos muestra cómo la felicidad es un efectivo modelo de negocio a seguir para lograr el éxito, y cómo concentrándonos en la felicidad de esos que nos rodean, podemos aumentar nuestro propio nivel de felicidad.

ISBN: **9788415505419**
Págs: 224





Ahora puede adquirir una buena parte de los conocimientos y las habilidades que se enseñan en los mejores programas MBA. En esta obra encontrará los conceptos clave, las herramientas y la experiencia con la que cuentan los programas MBA más destacados y prestigiosos, como el de Kellogg School, Wharton School, Stanford y la University of Southern California (USC).

Con la contribución de los más renombrados profesores de estos centros, cada capítulo permite al lector adentrarse en "las aulas" y asimilar las principales cuestiones que se tratan en los MBA.

ISBN: **9788493608439**
Págs: 376

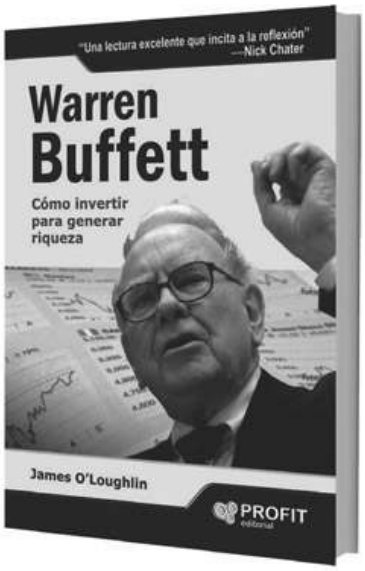


www.profiteditorial.com



Las mejores prácticas son técnicas que han demostrado resultados superiores y que se utilizan como punto de referencia. ¿Podría hacerse lo mismo a nivel personal? La respuesta es SI ya que mucha gente logra consistentemente conseguir todo lo que se propone. Este libro toma como punto de partida la definición de objetivos y se fija en cómo lo hacen las organizaciones, siguiendo con el DAFO Personal® (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) como herramienta de autoconocimiento. Se trata de una hoja de ruta hacia el éxito, y se basa en algo tan potente como La Ley de La Acción, cuyas tres 'A' guiarán al lector en el camino del éxito.

ISBN: **9788415505402**
Págs: 160



Este libro descubre el modelo del inversor más prestigioso del mundo y nos enseña con todo detalle sus teorías para la gestión de inversiones y el liderazgo de personas. Explica como Buffet atrae a los directivos e inversores que piensan como propietarios y cómo disuade a los que no piensan así; por qué es capaz de aceptar la volatizad en los resultados operativos y cómo gestiona las consecuencias psicológicas y emocionales de ello; cómo cultiva el vínculo de confianza que existe entre él y sus accionistas y cómo lo maneja para proporcionarles rendimientos sin precedencias.

ISBN: **9788496998995**
Págs: 264

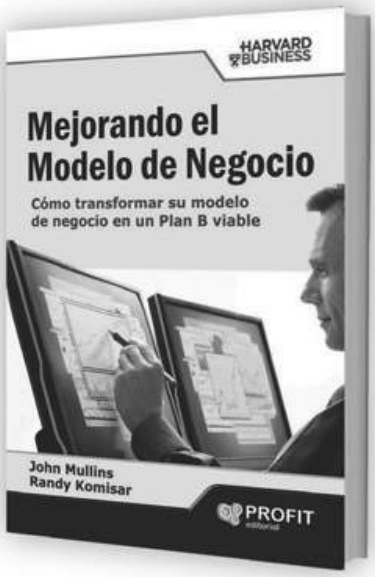
www.profiteditorial.com



Las personas que confían en sí mismas son positivas, motivadas y resilientes. Están dispuestas a asumir riesgos y deseosas de ampliar sus horizontes. Aceptan y combaten sus puntos débiles, cumplen con lo que se espera de ellas y estimulan a los demás a conseguir sus objetivos. Lo bueno es que todas estas cualidades se pueden aprender y Annie Ashdown, destacada coach de negocios y desarrollo personal, lo explica de forma clara en siete sencillos pasos para ser imparable. Enriquecido con ejemplos de situaciones reales y con valiosas contribuciones de grandes triunfadores de renombre internacional.

ISBN: **9788416115945**
Págs: 224



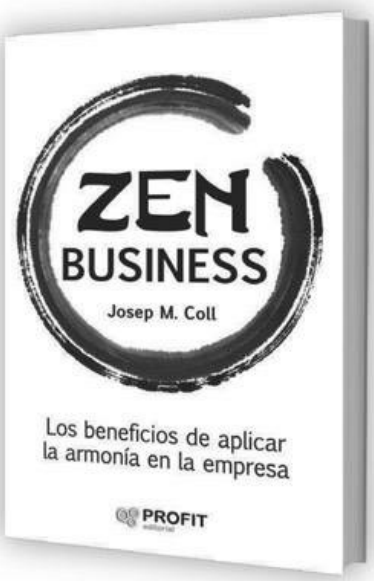


Si los fundadores de Google, Inditex o Starbucks hubieran seguido con sus planes de negocio originales es probable que nunca hubiéramos oído hablar de ellos. En cambio, introdujeron cambios radicales en sus primeros modelos de negocio, se convirtieron en marcas globales y proporcionaron enormes rendimientos a los inversores. ¿Cómo llegaron a un modelo de negocio eficaz desde su Plan A? ¿Por qué tuvieron éxito, cuando la mayoría de nuevas aventuras empresariales fracasan de forma espectacular? Existe un modo mejor de lanzar nuevas ideas sin perder demasiado tiempo ni en un montón de dinero de los inversores.

ISBN: **9788496998223**
Págs: 288



www.profiteditorial.com

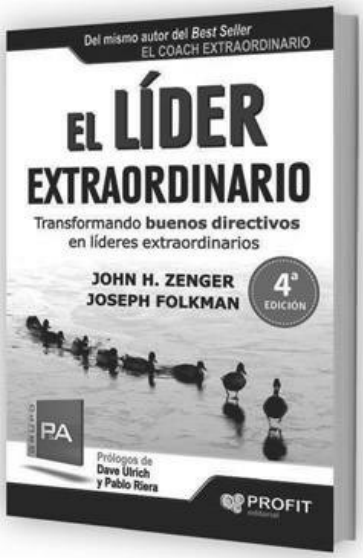


¿Podemos tener un trabajo que aporte sentido y motivación a nuestras vidas? ¿Es posible desarrollar un plan de marketing basado en la armonía? ¿Cómo pueden las empresas transformar el mundo y tener éxito económico a la vez?

Si lo que buscas son respuestas, éste es tu libro. *Zen Business* ofrece una nueva cosmovisión empresarial que combina la aplicación de los valores universales latentes en la práctica del Zen con las estrategias más relevantes de creación de valor empresarial y social para todos sus actores.

ISBN: **9788416115877**
Págs: 320



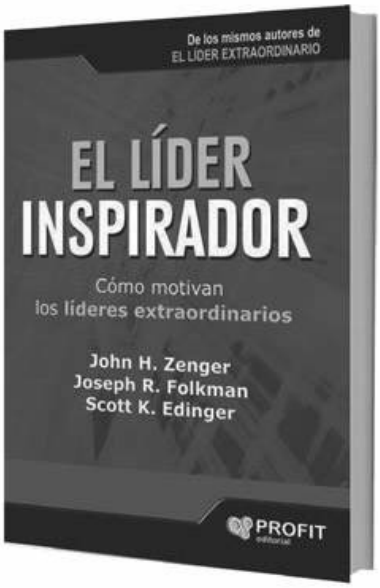


La capacidad para dirigir es bastante más que un don natural; es una competencia concreta que se puede aprender a través del estudio y la aplicación específica de habilidades y actitudes. *El Líder Extraordinario* sintetiza las respuestas a 200.000 cuestionarios para definir las competencias de que consta un liderazgo efectivo y ofrece a continuación un programa innovador sistemático para adquirir, desarrollar e implementar dichas competencias.

ISBN: **9788415735502**
Págs: 352



www.profiteditorial.com



Este libro hace públicos los datos de sus investigaciones sobre cómo los líderes extraordinarios inspiran a sus equipos para llevarlos a la excelencia. Desde la publicación de *El líder extraordinario*, los autores, junto con Scott Edinger, han descubierto por medio de un exhaustivo estudio de cuatro años, que los líderes que poseen la habilidad de inspirar y motivar obtienen unos resultados claramente por encima de los demás. Los autores consiguieron probar que el impacto del factor de inspiración y motivación de los demás está presente de modo consistente en toda clase de organizaciones y en todas las culturas.

ISBN: **9788496998193**
Págs: 248





El Coach Extraordinario utiliza ejercicios, hojas de control, preguntas y las investigaciones más recientes para proporcionarle un curso de inmersión completa que le convertirá en el coach que consigue cambios espectaculares en su organización. Con este sistema conseguirá resultados inmediatos en su empresa: mayor productividad, cultura de empresa de alta energía, relaciones dinámicas entre jefe y subordinado, resolución creativa de problemas, mayor asunción de riesgos y más innovación empresarial.

ISBN: **9788415505440**
Págs: 352



www.profiteditorial.com

Índice

Títol	6
Drets d'autor	8
ÍNDICE	12
Prólogo	14
Introducción	19
Acerca de Peter F. Drucker	22
¿POR QUÉ AUTOEVALUARSE?	25
CLAVE 1 ¿CUÁL ES NUESTRA MISIÓN?	32
CLAVE 2 ¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?	45
CLAVE 3 ¿QUÉ VALORAN NUESTROS CLIENTES?	58
CLAVE 4 ¿CUÁLES SON NUESTROS RESULTADOS?	71
CLAVE 5 ¿CUÁL ES NUESTRO PLAN?	83
LIDERAZGO TRANSFORMADOR	102
EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	107
CLAVES PARA PROFUNDIZAR	110
Definición de términos	121
Otras fuentes	124
Acerca de los colaboradores	125
Acerca del Frances Hesselbein Leadership Institute	130
Agradecimientos	132