

James McGrath

# El pequeño libro de los grandes gurús del management



# EL PEQUEÑO LIBRO DE LOS GRANDES GURÚS DEL MANAGEMENT

90 citas importantes  
y cómo aplicarlas  
en la gestión empresarial

**James McGrath**

Traducido por Jorge Paredes



Título original: *The little Book of big Management Wisdom*

Publicado por Pearson Education Limited

© James McGrath, 2017

© de la traducción: Jorge Paredes, 2018

© de esta edición: Centro de Libros PAFP, SLU., 2018

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-16928-49-1

Depósito legal: B. 21.299-2018

Primera edición: octubre de 2018

Preimpresión: pleka scp

Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Sumario

Sobre el autor . . . . .	17
Introducción . . . . .	19
Cómo sacar el máximo provecho de este libro. . . . .	25

## SECCIÓN I GESTIONAR UNA EMPRESA DE ÉXITO

Introducción . . . . .	29
1. Peter Drucker, acerca de por qué los clientes son más importantes que los beneficios . . . . .	31
2. Jack Welch, acerca de la necesidad de una ventaja competitiva . . . . .	35
3. Marvin Bower, acerca de por qué las organizaciones requieren más cohesión y menos jerarquía . . . . .	39
4. Harold Geneen, acerca de por qué el efectivo es el rey . . . . .	43
5. Andrew Carnegie, acerca de preocuparse de los céntimos . . . . .	47
6. Sam Walton, acerca de por qué deberías ignorar la lógica habitual . . . . .	51
7. Jeff Bezos, acerca de dos maneras de ampliar tu negocio. . . . .	56
8. Philip Kotler, acerca de la creación de mercados . . . . .	60
9. Laurence J. Peter, acerca de por qué la gente asciende hasta el nivel de su propia incompetencia . . . . .	65

10. Warren Bennis, acerca de por qué las organizaciones en crisis necesitan liderazgo, no más dirección . . .	69
Conclusión . . . . .	72

## SECCIÓN 2

### GESTIONARTE TÚ MISMO Y TU CARRERA

Introducción . . . . .	77
11. Theodore Levitt, acerca de hacer de tu carrera profesional tu negocio . . . . .	79
12. Henry Ford, acerca de seguir los deseos de tu corazón . . . . .	84
13. Dale Carnegie, acerca de cómo te conoce la gente . . . . .	87
14. Henry Ford, acerca de la seguridad y la inseguridad en uno mismo . . . . .	91
15. Molly Sargent, acerca de invertir en tu principal activo: tú mismo . . . . .	95
16. Andrew Carnegie, acerca de por qué no puedes hacerlo todo solo . . . . .	99
17. Thomas Edison, acerca de por qué la perseverancia y no la inspiración conduce al éxito . . . . .	103
18. Bill Watkins, acerca de por qué no deberías pedir nunca la opinión de la directiva . . . . .	107
19. Andrew Carnegie, acerca de invertir el cien por cien de tu energía en tu carrera profesional . . . . .	111
20. Thomas Edison, acerca de ahorrar tiempo . . . . .	115
Conclusión . . . . .	119

## SECCIÓN 3

### GESTIONAR PERSONAS Y EQUIPOS

Introducción . . . . .	123
21. Charles Handy, acerca de lo que debería ser el management . . . . .	125

22. Peter Drucker y el trabajo de directivo en trece palabras . . . . .	129
23. Peter Drucker, acerca de aprender a trabajar con lo que tienes . . . . .	132
24. Robert Townsend, acerca de cómo mantener la organización ajustada, en forma y vital . . . . .	136
25. Warren Buffett, acerca de por qué la integridad es más importante que la inteligencia y la energía a la hora de contratar a alguien . . . . .	140
26. Marcus Buckingham, acerca de los directivos y la regla de oro . . . . .	144
27. Theodore Roosevelt, acerca de por qué no deberías microgestionar al personal . . . . .	148
28. Dee Hock, acerca de por qué no deberías complicarte, tonto . . . . .	152
29. Alfred P. Sloan, acerca del valor de la gestión por excepción . . . . .	156
30. Jack Welch, acerca de las tres medidas esenciales del negocio . . . . .	160
31. Ron Dennis, acerca de apoyar al eslabón más débil . . . . .	164
32. Zig Ziglar, acerca de por qué deberías invertir en la formación del personal . . . . .	167
Conclusión . . . . .	171

#### SECCIÓN 4 LIDERAZGO

Introducción . . . . .	175
33. Warren Bennis, acerca de la creación de un líder	177
34. Howard D. Schultz, acerca de por qué los líderes deben dotar a los seguidores de significado y objetivo	181
35. Peter Drucker, acerca de por qué los resultados crean líderes . . . . .	184

36. Warren Bennis, acerca de por qué los líderes deben predicar con el ejemplo . . . . .	187
37. Edward Deming, acerca de construir credibilidad con los seguidores . . . . .	190
38. Henry Mintzberg, acerca de por qué el liderazgo es una gestión llevada a cabo de manera adecuada . . .	194
39. S. K. Chakraborty, acerca de la fuente de los valores de la organización . . . . .	199
40. Claude I. Taylor, acerca de la creación de visión . . .	203
41. Doris Kearns Goodwin, acerca de por qué los líderes necesitan personas que no estén de acuerdo con ellos . . . . .	207
42. John Quincy Adams, acerca de cómo sabes que eres un líder . . . . .	210
Conclusión . . . . .	213

## SECCIÓN 5 MOTIVACIÓN

Introducción . . . . .	217
43. Robert Frost, acerca de la desilusión en el lugar de trabajo . . . . .	219
44. Kenneth y Scott Blanchard, acerca de explicarle a la gente por qué su trabajo es importante . . .	223
45. Frederick Herzberg, acerca de las fuentes de motivación . . . . .	227
46. Tom Peters, acerca de la automotivación . . . . .	231
47. George Patton, acerca de la motivación a través de la delegación . . . . .	235
48. John Wooden, acerca de por qué tienes que demostrar que te importan tus trabajadores . . .	238
Conclusión . . . . .	241

## SECCIÓN 6 TOMA DE DECISIONES

Introducción . . . . .	245
49. Robert Townsend, acerca de tomar decisiones sencillas . . . . .	247
50. Helga Drummond, acerca de por qué nunca deberías perseguir tus pérdidas . . . . .	251
51. Kenneth Blanchard, acerca de delegar las decisiones en el personal de primera línea . . . . .	254
52. Bud Hadfield, acerca del valor del instinto visceral en la toma de decisiones . . . . .	258
53. Mary Parker Follett, acerca de por qué siempre hay más de dos opciones . . . . .	262
54. Rosabeth Moss Kanter, acerca de por qué la mejor información no la tienen los cargos ejecutivos . . . . .	265
55. Warren Bennis, acerca de la diferencia esencial entre información y significado . . . . .	269
56. Peter Drucker y la capacidad de decir no . . . . .	272
Conclusión . . . . .	275

## SECCIÓN 7 GESTIÓN DEL CAMBIO

Introducción . . . . .	279
57. Gary Hamel, acerca de por qué el cambio debería tener lugar de abajo arriba . . . . .	281
58. Michael Hammer y James Champy, acerca de por qué demasiados cambios pueden acabar con una organización . . . . .	285
59. Peter Drucker, acerca de la necesidad de continuidad durante un período de cambio . . . . .	289
60. Daniel Webster, acerca de por qué no es el cambio lo que te destruye, sino la transición . . . . .	293



61. Nicolás Maquiavelo, acerca de los enemigos del cambio . . . . .	297
62. Seth Godin, acerca de la necesidad de realizar cambios antes de que estés obligado a ello . . . .	301
63. Peter Drucker, acerca de por qué debería evitarse cambiar la cultura de una organización . . . . .	305
Conclusión . . . . .	309

## SECCIÓN 8 PLANIFICACIÓN

Introducción . . . . .	313
64. Dwight D. Eisenhower, acerca de por qué los planes son inútiles pero la planificación es esencial . . . .	315
65. Andrew S. Grove, acerca de por qué necesitas un personal flexible . . . . .	319
66. Edmund Burke, acerca de por qué no puedes basar planes futuros en acontecimientos pasados . . . .	323
67. James Yorke, acerca de la necesidad de un plan B . . . . .	327
68. Michael E. Porter, acerca de determinar tu estrategia . . . . .	331
69. Winston Churchill, acerca de la necesidad de evaluar tu estrategia . . . . .	335
Conclusión . . . . .	339

## SECCIÓN 9 PODER E INFLUENCIA

Introducción . . . . .	343
70. Max Weber, acerca de la autoridad . . . . .	345
71. John French Jr. y Bertram Raven, acerca de las cinco fuentes del poder social . . . . .	349
72. Robin Sharma, acerca del poder de la influencia . . .	353
73. Nicolás Maquiavelo, acerca de la supervivencia . . .	357

74. Albert Einstein, acerca de por qué deberías combatir la autoridad . . . . .	360
75. Rosabeth Moss Kanter y Sófocles, acerca de cómo perder el poder . . . . .	364
Conclusión . . . . .	368

## SECCIÓN 10

### TRANSFORMAR A LOS CLIENTES EN SOCIOS

Introducción . . . . .	373
76. Clayton M. Christensen, acerca de cómo los clientes controlan tu organización . . . . .	375
77. Dale Carnegie, acerca de por qué no se trata de ti . . . . .	379
78. Bill Gates, acerca de lo que puedes aprender de los clientes descontentos . . . . .	383
79. Tom Peters, acerca de por qué deberías siempre prometer menos y entregar más . . . . .	387
80. Warren Buffett, acerca de cómo perder tu reputación . . . . .	390
81. Jeff Bezos, acerca de las consecuencias de las malas noticias en la era digital . . . . .	394
82. Warren Bennis, acerca del valor del <i>benchmarking</i> . . . . .	397
Conclusión . . . . .	401

## SECCIÓN 11

### UNA MISCELÁNEA DE SABIDURÍA

Introducción . . . . .	405
83. Elvis Presley, acerca de saber qué expertos necesitas . . . . .	407
84. Eileen C. Shapiro, acerca de la necesidad de evitar las modas en el ámbito del management . . . . .	410
85. John Pierpont Morgan, acerca de por qué deberías ofrecer soluciones y no problemas en cualquier informe . . . . .	413

86. Peter Drucker, acerca del valor de pensar y reflexionar . . . . .	415
87. Abraham Maslow, acerca de por qué debes ser lo mejor que puedas ser . . . . .	418
88. Aaron Levenstein, acerca de las estadísticas ocultas	420
89. David Packard, acerca de la importancia del marketing . . . . .	422
90. Alan Kay, acerca del valor del fracaso. . . . .	425
Conclusión . . . . .	428
El Top Ten de las citas de los gurús del management . . .	429
Bibliografía recomendada . . . . .	433
Lista de aportaciones . . . . .	435
Agradecimientos . . . . .	441

## SECCIÓN 1



# **GESTIONAR UNA EMPRESA DE ÉXITO**

# Introducción

Este libro está destinado a directivos junior, intermedios y sénior y a quienes aspiran a convertirse en directivos. Por tanto, muchos de vosotros os sentiréis tentados de saltaros esta sección, puesto que no dirigís la empresa en la que estáis empleados. Sería un error. Como directivo intermedio o junior diriges un equipo, una sección o un departamento. Ése es tu cometido, y los principios esbozados en esta sección son tan aplicables en tu ámbito como en el conjunto de la organización. Por ejemplo, puede que tu departamento o sección contribuya a los problemas de flujo de caja de la organización (véase la cita 4) o al inadecuado control de costes (véase la cita 5).

Hay tres categorías de entradas en esta sección. Las citas:

- 1 y 2 hacen referencia a los prerequisites esenciales de toda empresa para tener éxito, concretamente clientes y ventaja competitiva;
- 3 a 8 se ocupan de los fundamentos básicos de la gestión de una empresa;
- 9 y 10 hacen referencia a algunas de las razones por

las cuales las empresas se debilitan y fracasan, y sugieren formas de minimizar esos riesgos.

Algunas de las entradas de esta sección tratan de los clientes. Muchos directivos sostienen que no tienen clientes. Dicen cosas como: «Sólo soy el director financiero o el de compras. No vendo nada». Esto supone pasar por alto un punto fundamental. El simple hecho de que prestes un servicio interno a colegas no significa que no tengas clientes. Los colegas que reciben o utilizan tus informes o que utilizan los materiales que compras son tus clientes. Tienes que tratarlos como tales. Especialmente, porque tienen más acceso a los poderes fácticos de la organización que los clientes externos. Por tanto, a menos que quieras que las quejas y las críticas lleguen rápidamente a oídos de tu jefe, tienes que tratarlos como clientes importantes.

Por último, vale la pena recordar que si estás en una empresa únicamente para ganar dinero, la empresa será mediocre. El dinero de verdad lo generan las personas a quienes les encanta su trabajo y simplemente utilizan el dinero para llevar el marcador.

## Cita 1



# **Peter Drucker, acerca de por qué los clientes son más importantes que los beneficios**

(entrada del Top Ten)

Utilízala para centrarte en lo más importante en cualquier empresa: el cliente.

La mayoría de personas a las que les preguntes cuál es el objetivo principal de una empresa te dirán que es «obtener beneficios» o bien «maximizar los beneficios». **Peter Drucker** (1909- 2005), tal vez el único genio verdadero que ha dado la disciplina del management, cuestiona esta idea. Sostiene que:

Una empresa existe para crear [y mantener] un cliente.

PETER DRUCKER

A pesar de la necesidad de conseguir y mantener clientes, sigue sucediendo que demasiadas organizaciones conside-

ran a los clientes y a sus quejas como distracciones irritantes del verdadero trabajo de la organización. La verdad es que sólo existen dos empresas que pueden tratar a sus clientes con desdén y prosperar a pesar de ello: los traficantes de drogas y los clubes de fútbol.

## Qué hacer

- A menos que ya lo hayas hecho, reorienta tu forma de pensar. Deja de obsesionarte por los beneficios y empieza a pensar en cómo puedes mejorar el servicio que prestas a tus clientes. Los clientes satisfechos hablarán de ti a sus amigos. ¡Los clientes insatisfechos hablarán de ti a todo el mundo!
- Trata a tus clientes como los valiosos activos que son y no como la irritante molestia que muchos trabajadores creen que son.
- Forma a tu personal para que reconozca que los clientes son los activos más preciados de la organización y que deberían ser tratados como tales. Esto sirve tanto para el personal de contabilidad que gestiona el cobro de deudas como para el personal de ventas que promociona un nuevo producto.
- La principal razón por la cual los clientes cambian de proveedor es que se sienten infravalorados y explotados. Esto no resulta demasiado sorpren-



dente si ofreces constantemente mejores ofertas a los clientes nuevos que a los que ya tienes. Nadie quiere sentirse explotado. No ofrezcas nunca mejores ofertas a clientes nuevos que las que ofreces a los que ya tienes, independientemente de lo que diga tu equipo de marketing acerca de ampliar la cuota de mercado.

- Mantente en contacto con tus clientes. Utiliza el correo electrónico, el teléfono, las *newsletters* y las visitas personales para mejorar y mantener vuestra relación. En esas ocasiones, no trates de vender nada. Trata simplemente de crear una relación de confianza.
- Para construir confianza, mantén siempre tu palabra. No te desdigas de una oferta o una promesa aunque pierdas dinero. Si no mantienes tu palabra perderás la confianza de esa persona y, probablemente, la perderás como cliente.
- Sé franco con los clientes. Si hay un problema o un retraso, díselo. Si no puedes responder una pregunta, no te inventes la respuesta. Diles que no lo sabes pero que lo averiguarás y les contestarás.
- Escucha lo que dicen los clientes. Utiliza sus respuestas para mejorar los productos existentes y como fuente de ideas de productos nuevos y/o mejorados.

- Presta especial atención a lo que digan tus clientes acerca de tus competidores. Evita los errores que comete tu competencia y no dudes en apropiarte de sus buenas ideas y prácticas. Concretamente, recoge cualquier estrategia inteligente relativa a productos nuevos o mejorados que esté desarrollando tu competencia y trasládala a tu organización.
- Recompensa la fidelidad y el pronto pago ofreciendo a clientes seleccionados mayores descuentos, mejores condiciones de pago, ofertas exclusivas e invitaciones a eventos especiales.

### **Preguntas a plantearse**

- ¿Cuándo fue la última vez que telefoneé o me reuní con un cliente para hablar de cómo mejorar el servicio prestado sin tratar de venderle algo?
- ¿Qué porcentaje de quejas solucionamos en el primer contacto con un cliente?