

EL
ejecutivo
eficaz
en acción

Peter
Drucker

Un diario para saber qué hay
que hacer en cada momento

El
ejecutivo
eficaz
en acción

Un diario para organizarse bien

PETER F. DRUCKER y JOSEPH A. MACIARIELLO



EDICIONES DEUSTO

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

Título original: *The Effective Executive in Action: A Journal for Getting the Right Things Done*

© Peter F. Drucker, 2005

Publicado por acuerdo con Harper Business, un sello de HarperCollins Publishers

© de la traducción, EdiDe, 2007

© Centro de Libros PAPF, SLU., 2025

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

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de colección: Sylvia Sans Bassat

Primera edición: junio de 2025

Depósito legal: B. 8.994-2025

ISBN: 978-84-234-3872-3

Impresión y encuadernación: Macrolibros, S. L. U.

Printed in Spain - Impreso en España

Índice



<i>Prólogo</i>		xiii
<i>Introducción:</i>	<i>Cómo utilizar</i>	
	El ejecutivo eficaz en acción	xv
<i>Capítulo 1</i>	<i>La eficacia puede aprenderse</i>	1
	Introducción	1
	Organizarse y trabajar bien	2
	La autoridad del conocimiento	4
	Realidades ejecutivas	6
	La personalidad eficaz	8
<i>Capítulo 2</i>	<i>Gestionar el tiempo</i>	11
	Introducción	11
	Tiempo: el factor que limita su éxito	12
	Gestión del tiempo: los tres pasos	14
	Registrar el tiempo	16
	Eliminar la pérdida de tiempo	17
	Delegue actividades	18
	Hacer perder el tiempo a los demás	20
	Elimine las actividades que sean consecuencia de una mala gestión	22
	Exceso de personal	24
	Mala organización	26
	Mala comunicación	28

	Cree y consolide bloques de tiempo discrecional	30
	Uso eficaz del tiempo discrecional	32
<i>Capítulo 3</i>	<i>Colaborar con el resto del equipo y realizar aportaciones valiosas</i>	35
	Introducción	35
	Concéntrese en colaborar: resultados, valores y personas en constante desarrollo	37
	Centrarse en los resultados	39
	Contribución de los trabajadores del conocimiento	42
	Las tres áreas clave de rendimiento	43
	Resultados directos	45
	¿Qué representa la organización?	46
	Sucesión ejecutiva	48
	Concéntrese en colaborar y en el desarrollo de las personas	50
	Retos y colaboración	52
	Fracaso ejecutivo	53
	Comunicar el conocimiento	54
	Buenas relaciones humanas	56
	Comunicación	58
	Trabajo en equipo	60
	Desarrollo personal	62
	Potenciar el desarrollo de los demás	63
	Organizar reuniones productivas	64
	Reuniones eficaces	67
<i>Capítulo 4</i>	<i>Potenciar las cualidades</i>	69
	Introducción	69
	Finalidad de la organización	71
	Constituir el equipo a partir de las cualidades de sus miembros	73

Los puntos débiles de las personas	74
Buscar el punto fuerte más destacado	76
Sea exigente y dé importancia a todas las actividades	77
Consiga que las debilidades individuales sean intrascendentes	79
Trabajos estructurados para encajar con cada personalidad	81
Pasos para tomar decisiones eficaces sobre el personal	83
Piense detenidamente en el trabajo que tiene entre manos	85
Tome en consideración a diversas personas cualificadas	86
Estudie los registros de rendimiento de los candidatos	87
Hable de los candidatos con sus excompañeros de trabajo	89
Asegúrese de que la persona escogida para un trabajo entiende bien qué es lo que usted espera de ella	91
Cinco reglas básicas para tomar decisiones eficaces sobre el personal	93
Responsabilidad por los nombramientos fracasados	95
Responsabilidad de retirar a las personas que no rinden	97
Tomar decisiones correctas sobre el personal adecuado para cada puesto de trabajo	99
Una segunda oportunidad	100
Coloque al personal nuevo en puestos de trabajo consolidados	102
Valore a las personas a partir de sus cualidades	104
Carácter e integridad	106
¿Cómo «dirigir» al jefe?	108

	Lista de jefes	110
	Aportaciones de los jefes	112
	Ayude a sus jefes a rendir más y mejor	113
	Trabaje a partir de las cualidades de sus jefes	115
	Mantenga a sus jefes informados	117
	Nada de sorpresas	119
	Errores comunes al «dirigir» al jefe	121
	Dirigirse a uno mismo	123
	Pasos para dirigirse a uno mismo	125
	Identifique sus cualidades	126
	Reconozca su estilo de trabajo	129
	Determine cómo realiza sus mejores contribuciones	131
	Asuma la responsabilidad de las relaciones laborales	134
	Desarrolle oportunidades para la segunda mitad de su vida	137
<i>Capítulo 5</i>	<i>Lo primero es lo primero</i>	141
	Introducción	141
	Concentración	142
	Abandono	145
	Cuando el abandono es lo correcto	147
	Proceso de abandono	149
	Concéntrese en unas pocas tareas	151
	Prioridades y posterioridades	153
	Aplazar el trabajo de alta gerencia	155
	Decidir las posterioridades	157
	Reglas para establecer prioridades	159
<i>Capítulo 6</i>	<i>Decisiones eficaces</i>	161
	Introducción	161
	Toma de decisiones	163

El
ejecutivo
eficaz
en acción

1



La eficacia puede aprenderse

Introducción

La eficacia consiste en saberse organizar y trabajar bien. Es un *hábito* que consta de cinco prácticas complejas. El estilo eficaz puede aprenderse con la experiencia, igual que ocurre con cualquier otro modo de actuar.

Las prácticas del ejecutivo eficaz son cinco:

- Gestionar el tiempo.
- Colaborar con el resto del equipo y realizar aportaciones valiosas.
- Potenciar sus puntos fuertes y hacerlos productivos.
- Concentrar sus esfuerzos en aquellas tareas que son más importantes para conseguir unos buenos resultados.
- Tomar decisiones eficaces.

Estas prácticas son aparentemente simples, pero en realidad es muy difícil desarrollarlas bien. Para convertirse en un ejecutivo eficaz deberá adquirirlas de la misma manera que aprendió las tablas de multiplicar; es decir, deberá repetirlas *hasta la saciedad* como antaño repitió «6 x 6 = 36» hasta convertirse en un reflejo condicionado, firmemente arraigado.

De manera similar, aprenderá las cinco habilidades de la eficacia practicándolas, practicándolas y volviéndolas a practicar.

(*The Effective Executive*, Capítulo 1.)

Organizarse y trabajar bien

Un ejecutivo eficaz debe aprender a organizar su tiempo
y *hacer bien su trabajo*.



Cualquier trabajador del conocimiento de una organización moderna es un «ejecutivo» si, en virtud de su cargo en la empresa o de sus conocimientos, es responsable de realizar contribuciones que afecten de manera material a la capacidad de la organización para rendir más y obtener mejores resultados.

The Effective Executive, pp. 5-9

Preguntas

¿Por qué se me paga? Si se me paga por organizarme y *trabajar bien* en mi puesto laboral, ¿qué se supone que debería hacer? ¿Estoy haciendo tareas que no debería hacer?

Jack Welch, cuando asumió el cargo de director de General Electric, se dio cuenta de que lo que la empresa necesitaba no era la expansión en el extranjero que él deseaba iniciar. Lo que debía hacer era desprenderse de negocios que, por muy provechosos que fueran, no llegarían nunca a ser ni el número uno ni el número dos en sus sectores.

Peter F. Drucker, «What Makes an Effective Executive»,
Harvard Business Review, junio de 2004, p. 59

Lo que debe hacerse

Los líderes capaces no empiezan preguntándose «¿Qué quiero hacer?», sino «¿Qué debe hacerse?». A continuación, se preguntan: «De todas estas cosas importantes, ¿cuáles son las que debo hacer yo?». No abordan las tareas que no pueden hacer bien. Comprueban que se satisfagan todas las necesidades, pero no son ellos quienes las satisfacen; nombran a alguien más. ¡Los líderes capaces comprueban que sus colaboradores sean eficaces! No tienen miedo de los puntos fuertes de los demás. Andrew Carnegie quería poner en su tumba: «Aquí yace un hombre que sabía tener a su servicio a hombres más capaces que él mismo».

Entrevista de Rich Karlgaard, «Peter Drucker on Leadership»,
Forbes.com, 19 de noviembre de 2004

Acción

Elimine o reduzca las actividades que no contribuyan a la eficacia, aquellas que usted no debería hacer. ¿Cuáles son algunas de estas actividades?

La autoridad del conocimiento

Probablemente, la autoridad del conocimiento es tan legítima como la autoridad del cargo.



Muy poca gente se da cuenta de la gran cantidad de personas que deben tomar decisiones en todas las organizaciones –incluso en las más pequeñas y simples–, ya sea un negocio o una agencia gubernamental, un laboratorio o un centro hospitalario. Probablemente, la autoridad del conocimiento es tan legítima como la autoridad del cargo. Estas decisiones, además, son del mismo tipo que las que deben tomar los altos ejecutivos.

The Effective Executive, pp. 8-9

Preguntas

¿Cómo afectan mis decisiones al rendimiento global de la organización? ¿Qué es lo que limita mi capacidad para realizar aportaciones?

Se toman decisiones en todos los niveles de la organización... Dentro de un sistema basado en el conocimiento, las resoluciones de un nivel aparentemente bajo son sumamente importantes. Se asume que los trabajadores con un alto nivel de conocimientos son los que más saben en su área de especialización –por ejemplo, la contabilidad fiscal–, por lo que es muy probable que sus decisiones sean trascendentales para toda la compañía.

Peter F. Drucker, «What Makes an Effective Executive»,
Harvard Business Review, junio de 2004, p. 61

Acciones

Elabore una lista de las medidas que podría adoptar para eliminar las dificultades que limitan su capacidad para realizar aportaciones.



Realidades ejecutivas

El problema fundamental es la realidad que rodea al ejecutivo.



Existen cuatro grandes realidades sobre las cuales el ejecutivo no tiene prácticamente ningún control. Cada una de ellas le conduce a no conseguir resultados y a no rendir:

- 1. El tiempo del ejecutivo tiende a pertenecer a todos los demás.*
- 2. El ejecutivo se ve forzado por los acontecimientos a estar continuamente «en acción».*
- 3. El ejecutivo es eficaz únicamente cuando los demás hacen su trabajo.*
- 4. Por último, el ejecutivo forma parte de una organización. Solamente puede ver el mundo exterior a través de unas lentes muy gruesas, que provocan una gran distorsión.*

The Effective Executive, pp. 9-14

Preguntas

¿Cuáles son los principales hechos que no me permiten centrarme en mi trabajo y en obtener los resultados que deseo? ¿Soy un prisionero de los acontecimientos y la política interna de mi empresa?

Acciones

Empiece a adoptar medidas para cambiar su realidad y poder centrarse en las aportaciones y los resultados. No deje que el curso de los hechos determine su actividad.



La personalidad eficaz

Lo único que tienen en común todos los ejecutivos eficaces es la capacidad de organizarse y trabajar bien.



Los ejecutivos eficaces que conozco difieren mucho en sus temperamentos y sus capacidades, en lo que hacen y en cómo lo hacen, en sus personalidades, en sus conocimientos, en sus intereses –en realidad, en prácticamente todo lo que distingue a los seres humanos–. Lo único que tienen en común todos ellos es la capacidad de organizarse y trabajar bien.

The Effective Executive, pp. 20-23

Preguntas

¿Quiénes son los tres trabajadores del conocimiento más eficaces de mi organización? ¿Cuáles son los rasgos más destacados de su personalidad? ¿Cómo utilizan estos rasgos para crear hábitos eficaces? ¿Qué puedo deducir sobre la relación entre las características de la personalidad de cada uno y la eficacia a la hora de trabajar?

Los ejecutivos eficaces difieren mucho en sus personalidades, puntos fuertes, puntos débiles, valores y creencias. Lo único que tienen en común es que saben organizarse y trabajar bien. Algunos ya nacen eficaces. Sin embargo, las exigencias son demasiado significativas como para poder satisfacerlas con un buen talento por más extraordinario que sea. La eficacia es una disciplina, y como cualquier otra disciplina *puede* aprenderse y *debe* aprenderse.

Peter F. Drucker, «What Makes an Effective Executive»,
Harvard Business Review, junio de 2004, p. 63

La transición de empresario a director general de una gran compañía

De nuevo empezaremos con lo que *no* debe hacerse. No intente ser otra persona. Usted ya tiene su propio estilo y su manera de organizarse y hace bien las cosas. No asuma tareas en las que no crea ni en las que no sea bueno. Aprenda a decir que no. Los líderes eficaces ajustan las necesidades objetivas de su compañía con sus competencias personales. Como resultado, consiguen trabajar mucho y muy deprisa.

Entrevista de Rich Karlgaard, «Peter Drucker on Leadership»,
Forbes.com, 19 de noviembre de 2004

El peligro del carisma

Yo fui el primero en hablar sobre liderazgo hace cincuenta años. Sin embargo, actualmente se habla demasiado sobre él y no lo suficiente sobre la eficacia. Lo único que puede decirse de un líder es que es alguien que tiene seguidores. Los líderes más carismáticos del último siglo fueron Hitler, Stalin, Mao y Mussolini. ¡Eran unos líderes muy peligrosos! Se ha exagerado mucho la importancia del liderazgo carismático. Uno de los presidentes más eficaces de EE.UU. de los últimos cien años fue Harry Truman, y no tenía ni un ápice de carisma. Era la persona más insulsa que uno pueda imaginarse. Todos los que trabajaban para él le adoraban porque era muy honesto, totalmente digno de confianza. Si Truman decía que no, era que no, y si decía que sí, era que sí. Y no decía que no a una

persona y que sí a la siguiente en relación con el mismo tema. Otro presidente eficaz de los últimos cien años fue Ronald Reagan. Su gran punto fuerte no era el carisma, como se cree habitualmente, sino que sabía exactamente qué podía hacer y qué no podía hacer.

Entrevista de Rich Karlgaard, «Peter Drucker on Leadership»,
Forbes.com, 19 de noviembre de 2004

Liderazgo de nivel 5

«Una de las tendencias más perjudiciales en la actualidad –especialmente en los consejos de administración de las empresas– es la de seleccionar a líderes deslumbrantes y celebridades y dejar de seleccionar a potenciales líderes de nivel 5.»

Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperCollins, 2001, p. 39

Acciones

Sea usted mismo. Emplee su personalidad para dar forma a diversos hábitos eficaces. Trabaje sus puntos débiles, es decir, aquellos que limitan su eficacia en el trabajo.
