

Peter F. Drucker

La gerencia
de empresas



DEBOLSILLO

Peter F. Drucker

La gerencia de empresas

Traducción de
Luis Prats

Debolsillo

Peter Drucker (1909-2005) nació en Viena, Austria. Es considerado el “padre del management” por las más importantes autoridades en la materia. Escribió más de treinta libros acerca de la gerencia, la sociedad, la economía y la política. También escribió dos novelas y un libro autobiográfico. Además, publicó diversos artículos en la *Harvard Business Review* y fue un asiduo colaborador de revistas como *The Atlantic Monthly*. Se desempeñó asimismo como columnista del *Wall Street Journal* desde 1975 hasta 1995. Desde 1940 trabajó ampliamente —en los Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia— para grandes y pequeñas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Fue presidente honorario de la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. Después de enseñar en el Sarah Lawrence College de Vermont desde 1942 hasta 1949, Drucker llegó a ser profesor de administración en la Escuela de Graduados de la Universidad de Nueva York, en 1950. En 1971, fue nombrado Profesor (Clarke) de Ciencias Sociales y Administración en la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Claremont y doctor honoris causa de varias universidades en los Estados Unidos, Bélgica, Checoslovaquia, Japón, España, Suiza y Gran Bretaña. Desde 1987, la escuela de graduados de Claremont lleva su nombre en su honor. Entre sus numerosos libros podemos mencionar: *Las fronteras de la administración*, *La innovación y el empresariado innovador*, *La gerencia de empresas*, *La ge-*

rencia efectiva, El ejecutivo eficaz, Las nuevas realidades, Administración y futuro, La sociedad poscapitalista y La administración en una época de grandes cambios.

Prefacio

Disponemos del conocimiento y la experiencia necesarios para ejercer con éxito el arte de dirigir negocios, pero probablemente no hay otra actividad humana en la que sea mayor, o más difícil de salvar, el abismo —siempre enorme— que separa el conocimiento y las realizaciones de las personas que se destacan, del conocimiento y las realizaciones de las que pertenecen al término medio. La idea de ampliar los horizontes del conocimiento no está excluida de los fines de este libro y existe la esperanza de contribuir a ello, pero su fin primordial es acortar la distancia entre lo que se puede hacer y lo que se hace, entre las personas que se destacan en la gerencia y las que militan en el término medio.

Es este un libro práctico, aunque no se ocupa de técnica alguna. Ha sido escrito en base a muchos años de experiencia, adquirida trabajando con gerentes, tanto en las gerencias de compañías pequeñas cuanto en las de compañías grandes y muy grandes. Su finalidad es servir de guía a los hombres que desempeñan puestos directivos, permitiéndoles analizar su propio trabajo y desempeño, diagnosticar sus debilidades y aumentar su efectividad, así como mejorar los resultados de las empresas a su cargo. Este libro proporcionará a los hombres jóvenes que desempeñan puestos directivos y a aquellos que proyecten hacer de la gerencia una carrera, la visión de lo que ella es y una guía concreta para la adquisición del co-

nocimiento, la práctica y la disciplina que se requieren para poder desempeñar un puesto gerencial de importancia.

Pero este libro ha sido escrito también para quienes no tienen experiencia en la gerencia. Ellos necesitan saber, quizás más que nadie, qué es la gerencia, qué hace y qué se puede esperar de ella, porque la ignorancia de la función que cumple, del trabajo que realiza, de sus normas y responsabilidades, es una de las debilidades más grandes de una comunidad industrial y constituye un fenómeno casi universal.

Se ha evitado hacer llamadas, señalar fuentes y formular otras referencias, excepto en los casos en que ha sido necesario identificar una cita directa o en que se ha juzgado útil orientar al lector hacia libros que tratan a fondo temas importantes que este texto sólo toca superficialmente. Los lectores familiarizados con la obra de José A. Schumpeter reconocerán sin necesidad de referencias especiales cuánto debe el autor al más fructífero de los economistas modernos; para otros, una llamada que expresara el reconocimiento de esa deuda no sería útil ni significativa. Los lectores interesados en la teoría de la organización no necesitan una equis que marque el lugar en que el autor se desvía de lo ortodoxo en esa materia. Estoy seguro de que todos mis lectores comprenderán que este libro, como cualquier otro, tiene un linaje intelectual lejano y múltiple, y confío en que a todos les importe más *qué* es cierto que *quién* está en lo cierto y que en consecuencia ni los alivie que recurra a la cita de una autoridad en una materia ni los alarme que deje de hacerlo.

Deseo hacer constar mi deuda de gratitud hacia algunos amigos que desempeñan cargos gerenciales en los Estados Unidos: Charles R. Hook (hijo), actualmente Director Delegado del Correo de los Estados Unidos (quien trabajó anteriormente en el Ferrocarril de Chesapeake y Ohio); James C. Worthy, actualmente Subsecretario de Comercio (quien trabajó anteriormente en Sears, Roebuck y Cía.); Frank C. Householder (hijo), John E. Kusik y Vernon C. Mikelson, del Ferrocarril de Chesapeake y Ohio; Fred J. Borch, L. Byron Chery, Russell Colley, M. L. Hurni, T. M. Linville, P. E. Mills y Moorehead Ri-

ght, de General Electric; Donaldson Brown, Chester F. Evans, Walter C. Morris, L. N. Laseau, Alfred P. Sloan (hijo) y el difunto Henry G. Nearer, de General Motors Corporation; Hendrick Porter, de Lester B. Knight y Cía.; Erwing W. Reilley, Bernard Muller-Thym y Robert K. Stolz, de Mc. Kinsey y Cía.; Leo Cherne, David Emery, Aarón Levenstein, Jack Livingstone y Auren Uris, del Instituto de Investigaciones de América, y Clarence B. Caldwell, de Sears, Roebuck y Cía. Este libro se basa en su pensamiento y en sus trabajos relacionados con los problemas de la gerencia, que me permitieron compartir, mucho más de lo que podría expresarse en cualquier cantidad de llamadas al pie de las páginas. Estoy en deuda con Hermine Popper, Roxanne Wright Smith, John Fischer, Elridge Haynes y Daniel Maue por su generosa ayuda en la preparación y redacción de este libro.

Sobre todo quiero reconocer la deuda que este libro y su autor tenemos con Harold F. Smiddy, de la Compañía General Electric. A pesar de sus reservas y sus desacuerdos, brindó a este libro su consejo y su ayuda hasta mucho más allá de los deberes de la amistad. Él es verdaderamente el padrino del libro y es mi esperanza que el ahijado sea digno de los cuidados que le ha prodigado.

PETER F. DRUCKER
Montclair, Nueva Jersey
Marzo 1, 1954

Introducción

NATURALEZA DE LA GERENCIA

1

El papel de la gerencia

El elemento dinámico de todo negocio — Un grupo distinto y prominente — El surgimiento de la gerencia — Los intereses que el mundo libre tiene depositados en la gerencia.

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los "recursos de la producción" siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aun, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

La gerencia constituye un grupo distinto y prominente en la sociedad industrial. Ya no hablamos de "capital" y "trabajo" sino de "gerencia" y "trabajo". Las "responsabilidades del capital" han desaparecido de nuestro vocabulario junto con los "derechos del capital"; oímos hablar en cambio de las "responsabilidades de la gerencia" y (frase singularmente desafortunada) las "prerrogativas de la gerencia". Además, estamos erigiendo un sistema de "educación para la gerencia" comprensivo y distinto. Cuando se organizó el gobierno de Eisenhower, se lo integró conscientemente a la manera de una administración gerencial.

La aparición de la gerencia como una institución esencial, distinta y prominente, es un hecho crucial en la historia de la sociedad. Rara vez —si es que ha ocurrido— ha surgido una nueva institución básica, un nuevo grupo prominente, con tanta rapidez como lo ha hecho la gerencia a partir del principio del siglo. Rara vez en la historia humana ha demostrado una institución su indispensabilidad tan rápidamente, y con menor frecuencia aun se ha consagrado una institución nueva con tan poca oposición, tan pocas molestias, tan poca controversia.

La gerencia seguirá siendo una institución básica y dominante quizás mientras la civilización occidental sobreviva, porque no sólo se funda en la naturaleza del sistema industrial moderno y en las necesidades de las empresas comerciales modernas, a las cuales el sistema industrial debe confiar sus recursos productivos, tanto humanos como materiales, sino que también es la expresión de ciertas creencias básicas de la sociedad occidental. Es expresión de la creencia en la posibilidad de tener control sobre la subsistencia del hombre mediante la organización sistemática de los recursos económicos. Es expresión de la creencia de que la mutación en lo económico puede convertirse en la máquina más poderosa para impulsar el mejoramiento humano y la justicia social y de que, como dijo exagerando Jonathan Swift hace doscientos cincuenta años, quienquiera que haga crecer dos hojas de hierba donde antes crecía una, vale más a los ojos de la humanidad que cualquier filósofo especulativo o cualquier constructor de sistemas metafísicos.

Esta creencia en que lo material puede y debe utilizarse para el adelanto del espíritu humano no es la antigua herejía llamada "materialismo". En realidad, es incompatible con el materialismo, tal como este término se ha interpretado. Es algo nuevo, definidamente moderno, definidamente occidental. Antes del Occidente moderno y fuera de él, se ha considerado a los recursos como un límite para las actividades humanas, una restricción sobre su control del medio ambiente, antes que como una oportunidad de someter a la naturaleza y un instrumento para ello. Siempre se ha considerado a los re-

cursos como inmutables y de origen divino. Casi todas las sociedades, excepto el Occidente moderno, han mirado los cambios económicos como peligros, tanto para la sociedad como para el individuo, y han considerado responsabilidad primordial del gobierno mantener inmutable la economía.

La gerencia, que es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica por que, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición.

La importancia de la gerencia

La gerencia, su competencia, su integridad y sus realizaciones, tendrán un valor decisivo tanto para los Estados Unidos como para el mundo libre en las próximas décadas. Al mismo tiempo crecerán en forma continua y pronunciada las exigencias que deberá enfrentar.

Una "guerra fría" de duración indefinida no sólo impone pesadas cargas a la economía, que únicamente el adelanto económico constante puede hacer soportables, sino que también exige capacidad para satisfacer las necesidades militares del país construyendo, al mismo tiempo, una economía creciente de tiempo de paz. Exige además, una capacidad sin precedentes por parte de la economía para pasar de la producción de tiempos de paz a la de defensa y recíprocamente, con un aviso previo que en la práctica es de un instante. Esta exigencia, de cuya satisfacción bien puede depender nuestra supervivencia, es sobre todo una exigencia impuesta a la competencia de las gerencias, especialmente a las de las grandes empresas.

El hecho de que los Estados Unidos marchen hoy a la cabeza, económica y socialmente, hará que las realizaciones de la gerencia

sean decisivas y mucho más difíciles. Desde arriba sólo hay un camino fácil, y es el que lleva hacia abajo. Siempre se requiere el doble de esfuerzo para permanecer en lo alto que para ascender hasta allí. En otras palabras, existe un peligro real de que, retrospectivamente, los Estados Unidos de 1950 aparezcan como la Gran Bretaña de 1880, condenados a declinar por falta de visión o esfuerzo. Hay evidencias de la existencia en este país de una tendencia a defender lo que tenemos, antes que avanzar; en muchas industrias los equipos capitales están envejeciendo; la productividad aumenta rápidamente sólo en las industrias muy nuevas y puede estar estancada o en declinación en muchas otras. Únicamente una competencia directiva superior y realizaciones directivas continuamente mejoradas pueden mantenernos en la senda del progreso y evitar que nos volvamos complacientes, satisfechos de nosotros mismos y perezosos.

Fuera de los Estados Unidos la gerencia tiene una función más decisiva y aun más difícil. El hecho de que Europa recobre su prosperidad económica depende, sobre todo, de las realizaciones de sus gerencias. Y el que los países antes coloniales y productores de materias primas tengan éxito en desarrollar sus economías como naciones libres o se tornen comunistas depende, en gran parte, de su capacidad para producir rápidamente gerentes competentes y responsables. En verdad, el mundo libre tiene inmensos intereses depositados en la competencia, habilidad y responsabilidad de la gerencia.

2

Las tareas de la gerencia

La gerencia es la menos conocida de nuestras instituciones básicas — El órgano de la empresa — Su primera función: la realización económica — Su primera tarea: dirigir un negocio — El desempeño de la gerencia como acción creadora — La gerencia por objetivos — La dirección de los gerentes — La empresa como un verdadero todo — Los gerentes deben dirigir — “Lo que cuenta son las capacidades, no las incapacidades” — La dirección del trabajador y del trabajo — Las dos dimensiones de la gerencia en el tiempo — La naturaleza compleja de la gerencia.

No obstante su importancia crucial, su gran campo de acción y su espectacular encumbramiento, la gerencia es la menos conocida y menos comprendida de nuestras instituciones básicas. Aun quienes actúan en una empresa desconocen frecuentemente qué hace su gerencia y qué debiera estar haciendo, cómo procede y por qué, ya sea que realice una labor acertada o no. En realidad, la imagen típica de lo que ocurre “en la oficina de enfrente” o en “el piso catorce”, que se forma en las mentes de muchos empleados normalmente cuerdos, bien informados e inteligentes (incluyendo frecuentemente personas que desempeñan cargos gerenciales y especializa-

dos), guarda una noble semejanza con la imagen que tenían de África los geógrafos medievales, que se la representaban como la tierra hollada por el ogro de un solo ojo, el pigmeo de dos cabezas, el fénix inmortal y el huidizo unicornio. ¿Qué es entonces la gerencia? ¿Qué hace?

Hay dos respuestas populares. Una dice que la gerencia es la gente que está arriba —con lo que la palabra “gerencia” queda como un eufemismo que designa al “patrón”. La otra define al gerente como alguien que dirige el trabajo de otros y que, según puntualiza un dicho, “realiza su trabajo haciendo que otras personas realicen el suyo”.

En el mejor de los casos, son estos meros esfuerzos para decirnos quién pertenece a la gerencia (como veremos, ni siquiera nos dicen eso). No tratan de decirnos qué es la gerencia y qué hace. Estas preguntas sólo pueden contestarse mediante el análisis de la función de la gerencia. Porque la gerencia es un órgano y los órganos solamente pueden describirse y definirse según sus funciones.

La gerencia es el órgano específico de la empresa comercial. Siempre que hablamos de la decisión de una empresa —digamos, la United States Steel o la British Coal Board— de construir una nueva fábrica, despedir obreros o tratar honestamente a sus clientes, hablamos en realidad de una decisión de la gerencia, de un acto de la gerencia, de una conducta de la gerencia. La empresa puede decidir, actuar y comportarse solamente como lo hagan sus gerentes —de por sí la empresa no tiene existencia efectiva. Y recíprocamente toda empresa comercial, no importa cuál sea su estructura legal, debe tener una gerencia para estar viva y en funcionamiento. (A este respecto no existe diferencia alguna entre las empresas privadas, las industrias nacionalizadas de Gran Bretaña, los monopolios estatales establecidos hace mucho tiempo, tales como el Correo, y los “ministerios” y “trusts” de la Rusia comunista.)

El hecho de que la gerencia es el órgano específico de la empresa comercial es tan obvio que tiende a darse por sabido. Pero ello coloca a la gerencia en un lugar distinto al de todos los órganos de

gobierno de todas las demás instituciones. El Estado, el Ejército, la Iglesia —en realidad, cualquier institución importante— tienen que contar con un órgano que en algunas de sus funciones no es diferente de la gerencia de la empresa comercial. Pero la gerencia, como tal, es la dirección de una empresa comercial. Y la razón de ser de una empresa comercial es que suministra bienes y servicios económicos. Desde luego, la empresa comercial debe cumplir con su responsabilidad económica de manera que fortalezca a la sociedad y esté de acuerdo con sus creencias políticas y éticas. Pero (para usar el término de los lógicos) estas son condiciones accidentales que limitan, modifican, estimulan o retardan las actividades económicas de la empresa comercial. La esencia de la empresa comercial, el principio vital que determina su naturaleza, es la realización económica.

Su primera función: la realización económica

En cada decisión y en cada acto, la gerencia debe dar el primer lugar a la realización económica. Sólo puede justificar su existencia y su autoridad mediante los resultados económicos que produce. Puede haber grandes resultados no económicos: la felicidad de los integrantes de la empresa, la contribución al bienestar y a la cultura de la comunidad; etc. Pero si deja de producir resultados económicos, la gerencia fracasa. Fracasa si no proporciona los bienes y los servicios que desea el consumidor a los precios que el mismo está dispuesto a pagar. Fracasa si no mejora o por lo menos mantiene la capacidad de producir riquezas de los recursos económicos que se le han confiado.

En esto la gerencia es única. Un Estado Mayor se preguntará legítimamente si sus decisiones militares básicas son compatibles con la estructura económica y el bienestar del país. Pero sería muy negligente si comenzara sus deliberaciones militares tratando las necesidades económicas. Las consecuencias económicas de las decisiones