

Peter F. Drucker

La gerencia efectiva



 DEBOLSILLO

Peter F. Drucker

La gerencia efectiva

Tareas económicas y decisiones arriesgadas

Traducción de Inés Calvo

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

INTRODUCCIÓN

LA TAREA

I

Éste es un libro “práctico”. Se refiere a las tareas económicas que toda empresa debe cumplir con miras a un desempeño económico con resultados económicos. Intenta organizar estas tareas a fin de que los ejecutivos puedan cumplirlas con método, visión y comprensión, y con buenas posibilidades de éxito. Trata de desarrollar puntos de vista, conceptos y enfoques para determinar lo que hay que realizar y la forma de lograrlo.

Este libro se basa en experiencias prácticas recogidas durante muchos años como consultor de empresas de todo tipo y tamaño. Todo lo que se describe en él ha sido puesto en práctica y se utiliza actualmente con eficacia en empresas reales. En casi todas las páginas presenta ilustraciones y referencias de situaciones concretas observadas, en su mayor parte, en los Estados Unidos (simplemente a causa de que casi toda mi experiencia tuvo lugar allí); pero también las hay de Europa, Japón y América latina.¹ Aunque este libro es más práctico que teórico, contiene una tesis. Sostiene que el desempeño económico es la función específica de la empresa comercial, constituyendo su contribución y la razón de su existencia. El trabajo está destinado a un desempeño económico con resultados. El

trabajo, para producir resultados, debe ser planificado y realizado con dirección, método y propósito. Sin embargo, hasta ahora no existe una disciplina del desempeño económico, ni una organización de nuestros conocimientos, ni un análisis sistemático, ni un enfoque significativo. Hasta la distribución y clasificación de las tareas está por realizarse. Por lo tanto, aún falta la base para el desempeño significativo y sistemático de la tarea específica y de la función de la empresa comercial.

Hay muchas empresas florecientes y ejecutivos eficientes; pero también los hay que, cuando mucho, presentan resultados mediocres. En vano busca uno un análisis que exprese lo que hacen las empresas florecientes para obtener esos resultados. En ninguna parte se encuentra ni siquiera una descripción de las tareas económicas que atañen a una empresa, para no hablar de la forma de encararlas. Cada mañana, docenas de problemas llegan al escritorio de todo ejecutivo requiriendo su atención. Pero carece de una guía que le diga cuáles son importantes y cuáles puro alarde.

Este libro no pretende ser original ni profundo. Pero es, a mi juicio, el primer intento de un enfoque organizado de las tareas económicas del ejecutivo empresario y el primer paso hacia una disciplina del desempeño económico en la empresa comercial.

II

Este libro se divide en tres partes. La primera —y más extensa— hace hincapié en el análisis y la comprensión. El capítulo I se refiere a las “Realidades Empresarias”: la situación que con mayor facilidad se encontrará en cualquier empresa en un momento dado. Los tres capítulos siguientes (capítulos II, III y IV) desarrollan el análisis de las

esferas de resultados de toda la empresa y las relacionan con los recursos y esfuerzos, por un lado, y con las oportunidades y expectativas, por el otro. El capítulo V esboza un análisis similar sobre la corriente y estructura de los costos, tanto de los negocios particulares como de los procesos económicos de los cuales forman parte.

Los capítulos VI y VII se refieren a la comprensión de una empresa desde "afuera" de donde se encuentran los resultados y los recursos. Estos capítulos preguntan: "¿Por qué nos pagan?" y "¿Con qué ganamos nuestra subsistencia?". En el capítulo VIII se unifican todos los análisis en la comprensión de la empresa existente, sus características económicas fundamentales, su capacidad de desempeño, sus oportunidades y sus necesidades.

La segunda parte se concentra en las oportunidades y encauce de las decisiones. Trata las oportunidades y necesidades en cada una de las dimensiones económicas principales de la empresa: dando efectividad a los negocios actuales (cap. IX); al encuentro y verificación del potencial comercial (cap. X); construyendo hoy el futuro de la empresa (cap. XI).

La última parte —y la más breve— presenta la conversión del conocimiento y las decisiones en un desempeño significativo. Esto requiere que las decisiones clave se tomen teniendo en cuenta los fines y objetivos de la empresa, las ventajas que necesita y las prioridades en que se concentrará (capítulo XII). Necesita un número de elecciones estratégicas: qué oportunidades hay que perseguir y qué riesgos hay que asumir; cómo especializarse y cómo diversificarse; si hay que construir o adquirir y qué organización es mejor para la economía de la empresa y sus oportunidades (capítulo XIII). Finalmente, el capítulo XIV enfoca las decisiones empresarias para el funcionamiento de la estructura ejecutiva de la organización: en el trabajo, en las prácticas comerciales y en el espíritu de la organización sobre la gente.

La Conclusión proyecta al libro y su tesis hacia el ejecutivo particular y su misión, y especialmente hacia la misión de la dirección.

Toda primera tentativa de convertir el folclore en conocimiento y un juego de adivinanzas en una disciplina, es susceptible de ser erróneamente interpretada como un desprecio hacia la capacidad personal, que se reemplaza con un libro de reglas. Por supuesto, tal intento sería un disparate. Ningún libro transformará a un burro en un sabio, o a un incompetente en un genio. Sin embargo, el hecho de estar basado en una disciplina posibilita al médico competente de hoy la oportunidad de operar mucho mejor que el médico más capaz de hace un siglo. Y capacita al médico sobresaliente de la actualidad para realizar lo que el genio médico de ayer ni siquiera hubiera soñado. Ninguna disciplina puede alargar el brazo de un hombre, pero sí, en cambio, extender su alcance, sosteniéndolo sobre los hombros de sus predecesores. El conocimiento organizado en una disciplina proporciona grandes ventajas a los meramente competentes y les otorga cierta eficacia. Los beneficios son infinitamente mayores para los que, en verdad, son capaces, y los hace meritorios.

De cualquier forma, los ejecutivos tienen una tarea económica. La mayoría trabaja duramente para desempeñarla, demasiado duramente en muchos casos. Este libro no implica un trabajo adicional, por el contrario, intenta ayudarlos a realizar sus tareas con menos esfuerzo y en menos tiempo, aunque con mayor eficacia. No les indica la forma de hacer las cosas con corrección. Tiene el propósito de ayudarlos a encontrar lo que corresponde hacer.

¹ Siempre que se menciona el nombre de una compañía, el ejemplo proviene de publicaciones, en particular, de informes de la misma. Cuando no se menciona a la compañía, el ejemplo ha sido tomado de mis experiencias y observaciones y se lo ha disfrazado para ocultar sus actividades, tamaño, ubicación, productos, etc.

PRIMERA PARTE

COMPRENSIÓN DE LA EMPRESA

I

REALIDADES EMPRESARIAS

Es una queja universal el que los ejecutivos no adjudiquen ni tiempo ni pensamientos suficientes al futuro. Todo ejecutivo lo proclama cuando habla de su día laboral y cuando habla o escribe a sus asociados. Es un tema frecuente en los artículos y libros dedicados a la administración.

La queja es válida. Los ejecutivos deberían adjudicar más tiempo y pensamientos al futuro de sus empresas. También deben conceder más tiempo y pensamientos a muchos otros aspectos, por ejemplo: a sus responsabilidades sociales y comunitarias. Tanto ellos, como sus empresas, pagan elevados precios por estas negligencias. Sin embargo, es inútil quejarse de que los ejecutivos asignen tan poco tiempo al trabajo del mañana. La negligencia del futuro es sólo un síntoma; el ejecutivo pasa por alto el futuro porque no puede superar el presente. También eso es un síntoma. La verdadera enfermedad es la ausencia de una base de conocimiento y método para encarar el quehacer económico en la empresa.

Las tareas del presente generalmente insumen todo el tiempo del ejecutivo; sin embargo, rara vez se efectúan en la forma debida. Pocos ejecutivos están ampliamente satisfechos de su desempeño en las tareas inmediatas. Se sienten atrapados en un "círculo vicioso" y dominados por cualquier cosa que el mensajero deposita en sus bandejas de "entradas". Saben que los programas de emergencia que intentan "resolver" un determinado problema "urgente", rara vez logran resultados correctos y duraderos. No obstante, pasan de un programa de emergencia a otro. Peor aún, no ignoran que los

mismos problemas se repiten sin que importe cuántas veces fueron "resueltos".

Antes de que un ejecutivo pueda pensar en enfrentar el futuro, tiene que estar en condiciones de solucionar los problemas del presente en menos tiempo y con mayor eficacia y duración. Para lograrlo necesita disponer de un enfoque metódico para el trabajo actual.

Existen tres dimensiones distintas del quehacer económico: 1) la empresa actual debe ser dotada de eficacia; 2) se debe identificar y comprender su potencial; 3) debe transformarse en una empresa diferente para un futuro diferente. Cada tarea requiere un enfoque especial. Cada una formula diferentes interrogantes. Cada una conduce a conclusiones distintas. Sin embargo, son inseparables. Las tres cosas deben realizarse en el mismo momento: hoy. Las tres deben ser encaradas con la misma organización, los mismos recursos humanos, conocimientos y dinero, y en el mismo proceso empresarial. El futuro no se hará mañana; se construye hoy, en gran parte a través de las decisiones y acciones dirigidas al quehacer actual. En la misma forma, lo que se hace con vistas al futuro incide directamente en el presente. Las tareas se superponen. Requieren una estrategia unificada. De no ser así, es imposible llevarlas a cabo.

Para encarar cualquiera de estos aspectos, sin pensar en hacerlo con los tres al mismo tiempo, se requiere estar compenetrado de la situación real de la empresa como sistema económico, de su capacidad de desempeño económico y de las relaciones entre los recursos disponibles y los resultados posibles. De otra manera, el "círculo vicioso" es inevitable. Esta compenetración nunca se da por sí sola; tiene que ser desarrollada para cada empresa por separado. Sin embargo, las presunciones y expectativas que la fundamentan son en gran parte comunes. Los negocios son diferentes, pero las empresas se parecen mucho, a pesar del tamaño y estructura, de los productos, tecnología y mercados y de la cultura y competencia administrativa. Existe una realidad empresarial común.

Actualmente hay dos grupos de generalizaciones que se aplican a la mayoría de las empresas en forma casi permanente: uno se refie-

re a los resultados y recursos de la empresa; el otro a sus esfuerzos. Ambos conducen a un conjunto de conclusiones respecto a la naturaleza y dirección del quehacer empresarial.

La mayor parte de estas suposiciones resultarán factibles y hasta familiares para muchos empresarios, pero pocos entre ellos llegan a agruparlas en un conjunto coherente. Pocos deducen normas de acción a partir de ellas, por mucho que cada una de las afirmaciones concuerde con sus experiencias y conocimientos. En consecuencia, pocos ejecutivos basan sus acciones en las propias presunciones y expectativas.

1. *Dentro de la empresa no existen ni recursos ni resultados. Ambas cosas existen fuera de la misma.* No hay centros de beneficios dentro de la empresa; sólo hay centros de costos. Lo único que se puede afirmar certeramente sobre cualquier actividad empresarial, ya sea elaboradora o vendedora, manufacturera o contable, es que insume esfuerzos y por lo tanto produce gastos. Queda por verse si logra los resultados.

Los resultados no dependen de ningún miembro de la empresa, como tampoco de nada que esté dentro del control empresarial. Dependen de algo exterior: el cliente en una economía de mercado, las autoridades políticas en una economía controlada. Es siempre alguien de afuera quien decide si los esfuerzos de una empresa tendrán resultados económicos o si se convierten en pérdidas y desechos.

Lo mismo se aplica al único recurso especial de toda empresa: el conocimiento. Otros recursos, por ejemplo, dinero o equipos, no constituyen ninguna diferencia. Lo que distingue a una empresa y constituye su recurso especial es su capacidad para utilizar todo tipo de conocimientos, desde el conocimiento técnico y científico al conocimiento técnico y administrativo. Es sólo en relación al conocimiento como una empresa puede distinguirse y producir algo que tiene valor en el mercado.

Sin embargo, el conocimiento no es un recurso empresarial. Es un recurso social universal. No puede mantenerse en secreto por mu-

cho tiempo. “Lo que un hombre ha logrado, otro hombre puede lograrlo nuevamente” es un viejo dicho profundamente sabio. Por lo tanto, el más importante recurso empresarial está tan fuera de la empresa como los resultados empresarios.

Por cierto, los negocios pueden definirse como un proceso que convierte un recurso externo, el conocimiento, en resultados externos: valores económicos.

2. *Los resultados se logran mediante la explotación de las oportunidades, no por la resolución de los problemas.* Todo lo que se puede esperar de la resolución de un problema es el retorno a la normalidad. Lo máximo que se puede lograr es eliminar una restricción a la capacidad de la empresa para obtener resultados. Los resultados en sí deben provenir de la explotación de las oportunidades.

3. *Los recursos, para producir resultados, deben asignarse a oportunidades más que a problemas.* Inútil es decir que no es posible ignorar todos los problemas, pero éstos deben y pueden ser minimizados.

Los economistas hablan mucho de la alta exageración de los beneficios en la empresa. Innumerables críticos han señalado que este concepto es tan vago que resulta carente de significado. Pero “alta exageración de las oportunidades” es una definición significativa y precisa de la misión empresarial. Significa que la efectividad, más que la eficiencia, es esencial en los negocios. El interrogante decisivo no es cómo hacer las cosas correctamente sino cómo encontrar lo que debe hacerse, concentrando en ello los recursos y esfuerzos.

4. *Los resultados económicos sólo se logran mediante el liderazgo, no por la mera competencia.* Los beneficios son el premio que se obtiene por realizar una contribución única, o al menos especial, a un área significativa; los clientes y el mercado son quienes deciden lo que es significativo. Los beneficios sólo se logran proporcionando algo que el mercado acepte como un valor por el cual está dispuesto a pagar. El valor siempre implica la diferenciación del liderazgo. El monopolio genuino (excepto los impuestos por medios

políticos, es decir, los monopolios gubernamentales), que es una bestia tan mítica como el unicornio, es la única excepción.

Esto no significa que una empresa deba ser un gigante de su industria ni que deba ser la primera en todas las líneas de productos, mercado o tecnología con que se relaciona. Ser grande no es sinónimo de liderazgo. En muchas industrias la empresa mayor no es, en forma alguna, la que produce más beneficios, puesto que debe trabajar con líneas de productos, abastecer a mercados o aplicar tecnologías sin poder abocarse a una tarea especial y mucho menos única. El segundo puesto, o incluso el tercero, es preferible con frecuencia, pues puede posibilitar esa concentración en un segmento del mercado, en un tipo de cliente, en una aplicación de la tecnología en que se basa muchas veces el genuino liderazgo. En realidad, la creencia, por parte de muchas compañías, de que podrían —o deberían— ejercer el liderazgo en todos los aspectos de sus mercados o industrias es un gran obstáculo para lograrlo.

Pero una compañía que desea obtener resultados económicos tiene que ejercer el liderazgo en algo realmente valioso para el cliente o mercado. Puede ser en un limitado pero importante aspecto de la línea de producción, puede ser en sus servicios o en su distribución, o puede ser en su capacidad para transformar ideas en productos vendibles en el mercado, con rapidez y bajo costo.

A menos que ejerza ese liderazgo, una empresa, un producto, un servicio se torna marginal. Puede impresionar como líder, puede abastecer un vasto sector del mercado, puede estar apoyado por el mayor impulso, historia y tradición, pero a la larga lo marginal es incapaz de sobrevivir, menos aún de producir beneficios. Vive de prestado. Existe por la tolerancia e inercia de los otros. Tarde o temprano, al disminuir el auge, será eliminado.

La necesidad del liderazgo tiene serias consecuencias para la estrategia empresarial. Hace que la práctica común de tratar de ponerse a nivel con el competidor que ha comprado un producto nuevo o mejorado, se torne cuestionable. Por lo tanto, lo más que se puede esperar es que se convierta en un poco menos marginal. También torna cuestionable la “inves-

“investigación defensiva” que asigna escasos y costosos recursos de conocimientos a la generalmente ímproba tarea de aminorar la declinación de un producto que ya es obsoleto.

5. *Todo liderazgo es transitorio y apto para durar poco.* Ninguna empresa está segura en su posición de líder. El mercado en el que se dan los resultados y el conocimiento que es el recurso, son generalmente accesibles. Ningún liderazgo es más que una ventaja temporaria.¹ En la empresa (como sistema físico) la energía tiende a dispersarse. La empresa tiende a pasar del liderazgo a la mediocridad. Lo mediocre está muy cerca de ser marginal. Los resultados siempre pasan de la obtención de beneficios a la obtención, cuando mucho, de una retribución que sirve únicamente para sobrevivir.

Por lo tanto, es tarea del ejecutivo invertir las tendencias normales. Es su tarea dirigir la empresa hacia las oportunidades y lejos de los problemas, recreando el liderazgo y luchando contra la tendencia hacia la mediocridad, para reemplazar la inercia y su impulso por nuevas energías y dirección. El segundo grupo de suposiciones se refiere a los *esfuerzos dentro de la empresa y su costo.*

6. *Lo que existe se está volviendo viejo.* Decir que la mayoría de los ejecutivos gastan casi todo su tiempo en encarar problemas de hoy, es un eufemismo. Gastan casi todo su tiempo en los problemas de ayer. Los ejecutivos utilizan más tiempo en deshacer el pasado que en ninguna otra cosa.

Esto, en gran parte, es inevitable. Lo que existe hoy es necesariamente el producto del ayer. La empresa misma —sus recursos actuales, sus esfuerzos y el destino de los mismos, su organización y sus productos, sus mercados y sus clientes— necesariamente expresa decisiones y acciones del pasado. Su personal, la gran mayoría, creció en la empresa de ayer. Sus actitudes, expectativas y valores se formaron en un tiempo anterior y tienden a aplicar las lecciones del pasado al presente. Por cierto, toda empresa considera normal lo que sucedió en el pasado, con gran inclinación a rechazar por anormal todo lo que no concuerde con el molde.

Por muy inteligentes, previsoras y valientes que fueran las decisiones y acciones en el momento de su formulación, habrán sido superadas por las circunstancias cuando les llega el momento de formar parte de la rutina y comportamiento normal de la empresa.

Por muy apropiados que fueran los planteos al formularse, una vez que sus autores han pasado a posiciones superiores y rectoras, el mundo que los originó ya no existe. Los eventos nunca se dieron según lo previsto, el futuro siempre es diferente. En la misma forma en que los generales tienden a prepararse para la última guerra, los empresarios siempre tienden a reaccionar en términos del último auge o de la última depresión. En consecuencia, lo que existe siempre se está avejentando. Toda decisión o acción humana comienza a envejecer apenas se formula.

Siempre es inútil restaurar la normalidad; la "normalidad" es sólo la realidad de ayer. La tarea consiste en cambiar la empresa, su comportamiento, sus actitudes, sus expectativas —tanto como sus productos, mercados y fuentes de distribución— para adecuarse a las nuevas realidades.

7. *Lo que existe puede ser ubicado erróneamente.* La empresa comercial no es un fenómeno de la naturaleza sino de la sociedad. En un medio social, sin embargo, los eventos no se distribuyen de acuerdo con la "distribución normal" del universo natural (es decir, no se distribuyen según la curva en forma de campana gaussiana). En un medio social un número muy pequeño de eventos *extremos* —los primeros 10 o 20 por ciento cuando más— responde por el 90 por ciento de los resultados totales; en tanto que la gran mayoría de eventos responde sólo por un 10 por ciento aproximado de los resultados. Esto es cierto en el mercado: un grupo de grandes clientes entre muchos miles producen el conjunto de pedidos; un grupo de productos entre cientos de ítem en la línea constituyen el conjunto del volumen, etcétera. También se aplica a la labor vendedora: unos pocos vendedores entre varios cientos siempre producen dos tercios de todos los negocios. Es cierto en la planta: una parte de la producción responde por casi todo el arqueo. Se aplica a la in-