

"LA GERENCIA EN TIEMPOS DIFÍCILES"

PETER F. DRUCKER

INDICE

- Introducción.....	3
- Dirigiendo los elementos fundamentales.....	4
- Dirigiendo para el mañana.....	5
- Dirigiendo el cambio oceánico: la nueva estructura de la población y la nueva dinámica de la población.....	6
- La gerencia en ambientes turbulentos.....	8
- Conclusión.....	10
- Crítica del libro.....	11

INTRODUCCIÓN

La obra comienza comentando que los gerentes lo que tenían que hacer en tiempos difíciles es asegurar la supervivencia de la empresa, analizando indicadores económicos fundamentales como liquidez, productividad, costes, inflación, orientando a la dirección con vistas al futuro, la influencia en la mano de obra y otros aspectos desarrollados en aquella crisis de los años 80, haciendo un análisis de las nuevas realidades y tratando de ser práctico y de ayudar a los gerentes a la hora de tomar decisiones.

La obra consta de 4 partes que son:

- Dirigiendo los elementos fundamentales:
- Dirigiendo para el mañana:
- Dirigiendo el cambio oceánico: la nueva estructura de la población:
- La gerencia en ambientes turbulentos:

Finalmente concluye hablando del desafío a la gerencia.

DIRIGIENDO LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES

En los tiempos difíciles , la dirección de la empresa debe estar preparada para afrontar los contratiempos inesperados y para aprovechar las oportunidades que puedan surgir. Para ello ha de saber dirigir los elementos fundamentales. Éstos no cambian, pero los que sí cambian son los factores que afectan a estos elementos, por lo que la obra comienza por hacer un análisis de estos factores que afectan a la dirección de los mismos, que son la liquidez, la productividad y los costes futuros.

El término de inflación es fundamental a la hora de dirigir, ya que en épocas de inflación las cifras mienten, la inflación distorsiona y deforma la realidad de la empresa.

Los “beneficios record”, “los beneficios de inventario”, son meros beneficios ficticios pues repercuten en un a posterior devolución del dinero que debido al paso del tiempo será todavía superior.

La gerencia tiene como objetivos la liquidez y la solidez financiera. En tiempos difíciles la liquidez es muy importante. La gerencia debe anteponer la solidez financiera a las ganancias.

La primera tarea, en tiempos difíciles, de la dirección consiste en reajusta todos los datos a la inflación.

La tarea primordial de un gerente es lograr que sus recursos sean productivos. Todas las empresas son similares en cuanto a tres recursos básicos: capital, tiempo y conocimientos; pero difieren en otro: sus recursos físicos. El conocer exactamente cual es el recurso clave de la empresa es vital para poder obtener la máxima productividad del mismo.

La dirección en el presente implica ganar los costes de la actividad en el futuro. El beneficio no existe, se trata sólo del dinero que se va a precisar después para continuar con la actividad de la empresa.

El coste mínimo es el capital. Muchas son las razones de la caída de la formación de capital: la inflación, el “exceso de ahorro”, el rápido crecimiento de los costes reales... El tratar los costes necesarios para seguir en el negocio como costes futuros en lugar de costes reales es el fracaso de la empresa. El hecho de tratarlos como tales implicaría adaptar las cifras de la empresa a la inflación, pero éste es un esfuerzo necesario de cara a la salud económica de las empresas y de todo el país. Pero el objetivo primordial de cualquier empresa es cubrir costes.

DIRIGIENDO PARA EL MAÑANA

Las instituciones viven en dos tiempos, el hoy y el mañana. El error fundamental de las empresas en las épocas de calma es asignar sus recursos en base a sus resultados. Los recursos deben utilizarse una vez se conozca exactamente dónde se encuentran las oportunidades.

Hoy en día las empresas se encuentran provistas de muchas promesas del ayer que incluyen productos que no aportan ningún beneficio. Lo que se necesita es una política de abandono, hay que deshacerse del ayer. Drucker afirma que el éxito de las empresas es organizarse para abandonar lo que ya se logró.

Toda empresa ha de dirigir su crecimiento y para ello es necesario establecer una estrategia que permita organizarse. Es importante examinar cuales son los sectores de crecimiento para desplazar los recursos y encontrar las nuevas oportunidades. Una institución que no crece y se convierte en marginal nunca sobrevive, por lo general se hunde. El mínimo crecimiento puede resultar necesario para la supervivencia.

Desde el fin de la 2º Guerra Mundial han surgido gran cantidad de nuevos conocimientos, sobre todo en la tecnología y en la sociedad. Hoy en día las tecnologías nuevas dan muchas oportunidades a las pequeñas y medianas empresas. Las empresas de hoy deben ser capaces de innovar y encontrar una estrategia adecuada para identificar las oportunidades. Para ello hay que deshacerse del ayer y abrirse hacia el mañana. Hay que saber cuales son nuestros puntos fuertes y débiles y también los de nuestros competidores así como del entorno que nos rodea. También es vital para la empresa saber diversificarse y es esencial saber cuando hacerlo: muy pronto, pondría en peligro el liderazgo; muy tarde, supondría el fracaso.

El futuro de un negocio está determinado por la actuación del gerente en cuatro sectores:

1. Rendimiento en la asignación de capital.
2. Rendimientos en las decisiones respecto a las personas.
3. El rendimiento en materia de innovaciones.
4. Estrategias versus rendimiento.

DIRIGIENDO EL CAMBIO OCEÁNICO: NUEVA

ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE LA POBLACIÓN

El fenómeno más importante de la actualidad son los cambios que se están produciendo en la estructura y en la dinámica de la población. El mayor peligro inminente es la escasez de mano de obra en los países desarrollados. Esto va a provocar enormes cambios en la estructura económica, política de empleo, jubilación o globalización de empresas.

A finales del siglo XX, la estructura de la población va a ser enormemente inestable. La fuerza de trabajo ha evolucionado y ha pasado a ser bisexual, heterogénea en cuanto a la edad, y a estar dividida en jornadas a tiempo completo y a tiempo parcial, adaptándose a las necesidades de cada individuo.

En los países en desarrollo también han ascendido las expectativas de vida gracias a un descenso de la mortalidad infantil. Pero su principal problema radica en proveer empleos.

También hay que tener en cuenta el fin de las migraciones, ya no se puede contar con las migraciones para compensar las caídas de mano de obra. En el único lugar donde continuará la migración es en EE.UU. por parte de México. Pero los demás países deberán restringir la entrada de inmigrantes si quieren evitar tensiones sociales.

La producción compartida desafía los conceptos tradicionales del comercio exterior, economías tradicionales y los productos. Pero es la única manera de usar productivamente los recursos de los países desarrollados y de los que están en desarrollo para un mutuo beneficio.

Lo que hace improbable es el futuro de las antiguas “multinacionales” ya que dominará más una empresa mediana que una muy grande, lo que facilitará su adaptación a los cambios el mercado. Pero su organización será muy diferente a la actual. Se tratará más de una “confederación transnacional”, cuya cohesión dependerá en mayor medida del control de la comercialización que del control del capital. La dirección actuará de elemento integrador.

Se organizará la producción a través de las fronteras y mercados para usar a la vez recursos de varios lugares.

Los gustos y prioridades de los consumidores obligan a las empresas a adaptar sus productos y servicios a las nuevas necesidades que va creando la sociedad. Por lo que la segmentación de los mercados se va haciendo cada vez más evidente para poder adaptarse a la futura sociedad consumista.

Las cifras de desempleo que empleamos son engañosas y están mal interpretadas por parte de los economistas, los ejecutivos tendrán que ser capaces de comprender la complejidad de las cifras de empleo y desempleo pues existe gran diversidad entre las personas activas, sus respectivos trabajos, la población inactiva...

Los cambios poblacionales y su dinámica son tan radicales que afectan a todas las empresas e instituciones por igual. La dinámica representa un desplazamiento fundamental en el entorno ; en los mercados, productos y servicios.

La dinámica de la población en el mercado interno y en la sociedad, puede requerir concepciones innovadoras: conceptos, actitudes, políticas y prácticas de nuevo tipo.

Lo que se necesita es una política de beneficios que acepte la heterogeneidad de la fuerza de trabajo en el periodo de los cambios poblacionales.

La resistencia al retiro obligatorio se verá acentuada en gran medida por el desplazamiento educacional en la fuerza del trabajo. En EE.UU. la tendencia ya es hacia el aumento o desaparición de la edad de retiro obligatorio, mientras que en Europa, Japón y Rusia se tiende hacia lo contrario.

En los países en desarrollo la primera prioridad es crear empleos. Pero esto plantea un problema adicional, no son sólo el número de empleos lo que importa, sino la cantidad de empleos productivos, los improductivos en lugar de crear empleos los destruyen. Los países desarrollados se encontrarán con una escasez de mano de obra en los empleos tradicionales. Por otra parte, tendrán un excedente de personas jóvenes instruidas. Es necesario crear nuevos puestos de trabajo que se adapten a las necesidades de la población.

Lo que crea resistencia al cambio es el temor, temor a lo desconocido. Lo que se necesita es un compromiso claro y franco sobre el sustento y el empleo productivo.

La planificación de los despidos debe ser una empresa cooperativa y los empleados tomar parte en la misma. La gerencia debe tomar la iniciativa, la planificación de los despidos es una de sus responsabilidades fundamentales.

LA GERENCIA EN AMBIENTES TURBULENTOS

La gerencia se enfrenta a nuevas realidades: ya no existe una moneda clave, la economía mundial se integra, la comunidad mundial está cada vez más fragmentada, aparece la sociedad de los "empleados",... El sistema político de todo país desarrollado se ha tomado pluralista, la sociedad se ha convertido en una sociedad de instituciones.

Los gerentes deben agregar una dimensión política a su labor, convirtiéndose en activistas políticos que toman la iniciativa, establecen metas y generan un panorama, en lugar de conformarse con cooperar, responder y reaccionar.

El mundo desarrollado establece un sistema monetario de dos niveles que consiste en, divisas internas y en una moneda mundial. La economía mundial y el comercio se financian en forma creciente por una moneda basada en el poder de compra antes que en ninguna divisa nacional. Las eurodivisas constituyen el verdadero medio circulatorio de la economía mundial. El grueso de las reservas liquidas de la economía mundial está en mano de los fabricantes exportadores con bases en los países con grandes excedentes comerciales.

No existe ningún país lo suficientemente grande como para constituir una unidad económica o política.

El surgimiento de un numero bastante pequeño de bancos de intercambio como verdaderos "Bancos de clase mundial" ha sido inesperado. Estos Bancos requieren una amplia base en la madre patria, así como una capacidad para manejar una información a escala mundial, La aparición de una moneda internacional manejada por estos bancos es una consecuencia de la integración económica de la economía mundial.

Se habla mucho de los países desarrollados y de los en desarrollo, pero existen países como Brasil, México, Taiwan, Hong Kong,... que están "casi desarrollados". Estos países casi desarrollados pretenden modificar el mapa económico del mundo.

En los países desarrollados la sociedad se ha convertido en la sociedad de los empleados, lo que brinda a la gerencia la opción de establecer su legitimidad sobre una base nueva, fuerte y permanente aunque también amenaza con una pérdida simultánea de la legitimidad y la autonomía. Los empleados so los que reciben la mayor parte del producto nacional, son los únicos capitalistas de un país. En la sociedad de los empleados sólo ellos están en condiciones

de ser los capitalistas o los dueños de las grandes empresas, individualmente no son ricos, pero colectivamente representan la única fuente disponible de las enormes sumas de capital.

La aparición de "la sociedad de los empleados" ha destruido la antigua base de la legitimidad y poder en que se apoyaban los negocios y eliminado también la base electoral de apoyo que tenían antes los negocios en el propietario individual. Los nuevos propietarios de las grandes empresas no saben que la gran empresa hoy significa "nosotros".

Al ser los empleados los verdaderos propietarios supone que los sindicatos se conviertan en representantes de un interés especial que entorpece el resto de la sociedad mediante la amenaza del poder, en lugar de ser representantes de una "clase". Como consecuencia el sindicato se encuentra en una situación de profunda crisis en los países desarrollados.

La sociedad se ha convertido en una sociedad de instituciones. Las instituciones con fines especiales se han convertido en portadoras de fines sociales, se han politizado. Este cambio expresa el carácter pluralista de una sociedad en la cual ninguna institución está encargada por sí misma de la responsabilidad del bienestar en su totalidad. En una sociedad pluralista cada institución se convierte en una institución política y queda definida por su "cuerpo electoral". La "maximización" carece de sentido en cualquier institución, la "optimización" es la regla de la institución que tiene una meta clara. Pero en un proceso político no se trata de optimizar sino de "satisfacer".

Las instituciones deben elaborar su marco de competencia. Una sociedad pluralista debe exigir a sus instituciones que asuman sus responsabilidades más allá de su propia función específica.

Los gerentes deben conocer bien a los políticos y saber cuáles son sus puntos de vista y sus opiniones, porque son muy diferentes de la perspectiva de la realidad que se tiene desde la propia empresa.

El gerente de una empresa debe saber qué es lo que más conviene al interés general, establecer cuál sería la política adecuada a esa situación y defender su posición. En Estados Unidos, el Reino Unido y Japón, ya se han creado asociaciones de ejecutivos que examinan los problemas y sugieren políticas de actuación.

Los gerentes deben aprender a desenvolverse en un medio donde las minorías tienen una importancia fundamental y deben ser líderes e integradores en una sociedad pluralista, buscando el rendimiento de sus instituciones.

CONCLUSIÓN: EL DESAFÍO A LA GERENCIA

Nunca hasta ahora un grupo social o una institución había surgido con tanta velocidad como la gerencia. Y su supervivencia está asegurada, aunque puede variar mucho su forma. Los desafíos de los tiempos difíciles afectan a todos los niveles de la gerencia, aunque los mayores cambios del futuro sucederán en la dirección superior. El futuro requerirá de la dirección superior una mayor preocupación por el negocio real: los objetivos, las prioridades y las estrategias. La prueba de la estructura de una organización será plantear desafíos gerenciales a las personas jóvenes y prepararlas para manejar empresas e instituciones.

Pocas veces ha surgido una institución tan rápido como la gerencia. Pocas veces se había vuelto imprescindible tan pronto.

El autor habla en la mayoría de los casos en tiempo futuro cuando se refiere a lo que tienen que hacer los gerentes para sobrevivir a los tiempos difíciles, pero hay que tener en cuenta la fecha en la cual fue publicado dicho libro (1980) y además el autor pretende dar consejos a los directivos sobre como realizar la tarea de la gerencia y expone su visión de la economía en el futuro inmediato, de cuyas previsiones unas se han cumplido y otras no.

Actualmente sobre todo en los países desarrollados, la población mundial ha sufrido muchos adelantos, como la guerra de los sexos (actualmente la mujer está considerada laboralmente a la altura de un hombre), en la flexibilidad de los horarios y en la libertad de expresión y el diálogo.

Hoy en día por ejemplo algunos temas tratados en este libro son de actualidad como por ejemplo la producción compartida y la moneda única entre otros temas de interés.

A mi parecer este es un libro un poco complicado de leer, ya que se centra demasiado en los ejemplos y se desvía de lo que es la materia principal, lo que hace que la lectura sea un poco liosa, pero al mismo tiempo al tratar de temas actuales y al pensar que todo esto lo pensaron hace 21 años, pues es curioso observar como por aquellos tiempos había gente interesada por avanzar en la gestión del mundo empresarial.