

Unidad 1.

La organización y su administración:

Peter Drucker

Peter Drucker, nacido en Austria en 1909, fue un destacado experto en derecho público e internacional, además de ser un prolífico educador en una variedad de disciplinas, desde política hasta arte oriental. Su legado incluye la escritura de numerosos libros, traducidos a 24 idiomas, que fueron fundamentales en la creación de la corporación moderna. Reconocido con múltiples honores y distinciones a lo largo de su vida, Drucker falleció en 2005, dejando un impacto perdurable en la gestión organizacional. Sus ideas continúan siendo relevantes para la administración eficaz de organizaciones. En su trabajo, Drucker destacó la importancia de comprender el concepto de institución, definido como cuerpos normativos, jurídicos y culturales que moldean las interacciones sociales mediante valores, creencias y reglas.

PERO ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Según Drucker una organización es una estructura institucional diseñada para alcanzar metas mediante la gestión del talento humano y otros recursos. Se encargan de diversas funciones sociales, como la producción de bienes, la seguridad social, la educación y la protección del medio ambiente. Las empresas, como ejemplo principal de organizaciones modernas, tienen objetivos económicos o comerciales. Es crucial que todas las empresas definan su misión, propósito y objetivos, los cuales deben equilibrarse considerando la competencia presente y futura. Estos objetivos deben convertirse en estrategias concretas y en un plan estratégico que guíe las decisiones presentes hacia el futuro de la empresa.

LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un componente esencial tanto en empresas como en servicios públicos, destinado a cumplir funciones específicas y contribuir a la sociedad. Evolucionando desde la gestión de cosas hacia la gestión de personas y luego hacia la gestión de información, la administración tiene tareas fundamentales para el funcionamiento y contribución de la institución:

- Definir la misión y propósito de la institución.
- Optimizar el rendimiento de los recursos.
- Dirigir a los trabajadores hacia resultados.
- Manejar las responsabilidades sociales.

La administración es única en su enfoque temporal, requiriendo equilibrar el presente y el futuro para garantizar la continuidad y el crecimiento de la empresa. Todas las decisiones administrativas tienen un impacto en el futuro de la organización, ya que se basan en la acción orientada hacia resultados futuros.

La administración es un cuerpo de conocimientos influenciado por la cultura y el ambiente en el que se desarrolla la institución. Las instituciones, incluida la administración, existen para cumplir necesidades específicas de la sociedad y la comunidad, no como fines en sí mismas, sino como medios para lograr objetivos sociales.

La administración, por tanto, es un componente inseparable de la institución y está ligada a su propósito social. La empresa privada no puede justificarse únicamente por su beneficio económico, sino por su contribución al bienestar de la sociedad.

Las empresas están destinadas a proveer bienes y servicios a los clientes, más que a proporcionar puestos de trabajo o dividir beneficios entre accionistas. Para lograr su función económica, la empresa debe influir en la sociedad y viceversa.

La gestión de una empresa es impulsada por las personas, no por fuerzas externas. Si bien las fuerzas económicas limitan y crean oportunidades para la administración, no determinan por sí solas las acciones de la empresa. Por lo tanto, la administración no solo debe entender estas fuerzas, sino también influir en ellas.

Los gerentes, como profesionales de la administración, tienen la responsabilidad de ejecutar las funciones de la empresa y enfrentar desafíos. Son hábiles artesanos equipados con herramientas y conocimientos para actuar en un entorno complejo y cambiante.

Su principal objetivo es garantizar que la empresa cumpla su misión y propósito, buscando el rendimiento económico que sustente sus responsabilidades sociales. Además de gestionar eficazmente lo existente, los gerentes deben tener una mentalidad empresarial para adaptar la empresa a los cambios y dirigirla hacia el futuro.

La eficacia es fundamental para el éxito de la empresa, mientras que la eficiencia garantiza su supervivencia una vez alcanzado el éxito. La eficiencia se centra en hacer las cosas correctamente, mientras que la efectividad se enfoca en hacer lo correcto.

Tareas administrativas del gerente:

Las responsabilidades administrativas del gerente se resumen en tres puntos clave:

1. Asegurar la efectividad de las actividades principales.
2. Maximizar la eficiencia de la empresa.
3. Garantizar la continuidad y perdurabilidad de la empresa en el tiempo.

Las funciones primordiales de una empresa son la comercialización e innovación, ya que son las que generan resultados tangibles. Otras actividades de la empresa están diseñadas para respaldar estas funciones principales.

La comercialización, en particular, es esencial y única para cualquier empresa, ya que implica la venta de productos o servicios. En el pasado, el enfoque empresarial estaba orientado hacia la producción y la venta de lo que la empresa fabricaba. Sin embargo, en la actualidad, se ha adoptado un enfoque centrado en el mercado, donde la prioridad es producir lo que el mercado demanda. El objetivo es entender al cliente a tal nivel que el producto o servicio se venda por sí mismo, centrándose en satisfacer las necesidades actuales del cliente.

Las responsabilidades del gerente se centran en tres áreas clave: garantizar la efectividad de las actividades principales, maximizar la eficiencia de la empresa y asegurar su continuidad en el tiempo.

Las funciones principales de una empresa son la comercialización e innovación, siendo estas cruciales para obtener resultados tangibles. La comercialización es esencial ya que implica la venta de productos o servicios, con un enfoque moderno centrado en entender y satisfacer las necesidades del cliente.

Los conceptos de ganancia y productividad son fundamentales tanto para las empresas como para los individuos, la comunidad y la sociedad en general.

La ganancia es el resultado del desempeño de la empresa en áreas como la comercialización, la innovación y la productividad, siendo el premio por asumir el riesgo inherente a cualquier actividad económica y una fuente de capital para generar más y mejores empleos, así como para sostener servicios económicos y sociales.

Por otro lado, la productividad implica utilizar eficientemente los recursos para satisfacer las necesidades del cliente. Es crucial alcanzar un equilibrio entre los factores de producción para obtener el máximo producto con el menor esfuerzo. La tecnología y el conocimiento son recursos clave para aumentar la productividad, y es esencial definirla considerando todos los factores que la afectan y establecer objetivos que los contemplen.

LA MISIÓN DE LA EMPRESA.

Toda institución, incluyendo empresas, tiene una misión y un propósito específicos, siendo el rendimiento económico prioritario, ya que de él dependen las tareas sociales. El propósito surge de la sociedad y se materializa creando un cliente, siendo la acción empresarial la que lo genera. La empresa prospera según la percepción de valor del cliente, quien es el pilar fundamental que origina empleo y actividad empresarial. Definir la misión y el propósito es una tarea de alta dirección, crucial para evitar consecuencias negativas al inicio de la empresa. Esto implica comprender las características del cliente actual y futuro, así como distinguir entre valor, calidad y precio, y abandonar elementos obsoletos que no generan beneficios. La definición de la misión guía la elaboración de objetivos, estrategias, planificación y asignación de trabajo para alcanzar el objetivo principal.

Los objetivos deben cumplir ciertas especificaciones:

1. Deben derivarse de la identidad presente, futura y deseada de la empresa, siendo esenciales para la estrategia empresarial.
2. Deben ser operativos, convertibles en metas y tareas concretas para su realización.
3. Deben permitir la concentración de recursos y esfuerzos, provenientes de la sociedad.

Se necesitan múltiples objetivos en lugar de uno general, equilibrando diferentes necesidades y metas.

4. Deben abarcar todas las áreas clave para la supervivencia empresarial.
5. Las áreas esenciales incluyen aquellas que generan resultados (comercialización e innovación) y las que las apoyan (organización humana, recursos financieros, físicos, productividad, responsabilidad social y ganancias). Cada área requiere objetivos específicos para contribuir al cumplimiento de los fines de la empresa. Es crucial definir cómo se medirá y qué será el estándar de medida para cada área.

Se introducen dos conceptos antes de definir cada objetivo:

- La decisión de concentración: política y estratégica, define dónde concentrar las energías empresariales.
- La decisión de posición en el mercado: determina si se aspira a ser líder o simplemente ocupar una posición en el mercado, con qué producto y valores.
- Los objetivos orientan y comprometen, no son órdenes ni determinan el futuro, sino que movilizan recursos y energías para prepararlo. Esta definición de objetivos, basada en la realidad empresarial, estructura la empresa y guía el trabajo de cada sección.

En la determinación de objetivos, se busca alcanzar tres tipos de equilibrio:

1. Equilibrarse con la rentabilidad alcanzable.
2. Equilibrarse con las demandas del futuro a corto y largo plazo.
3. Equilibrarse entre sí.

Para lograrlo, es necesario ajustar los objetivos de cada área con los de otras áreas. Siempre se debe considerar el equilibrio entre el corto y largo plazo. Este proceso no es puramente matemático y conlleva riesgos, ya que priorizar un objetivo implica descuidar otros.

El paso final es convertir los objetivos en acciones concretas, ya que el propósito es la acción más que la mera formulación de metas. Sin acción, los objetivos son solo sueños. El objetivo es dirigir los recursos y energías de la organización hacia los resultados deseados, lo que culmina en un programa de trabajo con asignaciones específicas, metas claras, plazos definidos y un sistema de medición transparente.

En las últimas cuatro décadas, ha habido un gran avance en el planeamiento a largo plazo, que antes era prácticamente desconocido. Todas las decisiones gerenciales importantes requieren años para alcanzar verdadera efectividad y deben ser productivas durante años para recuperar la inversión en recursos humanos y materiales.

La administración no tiene más opción que anticipar el futuro, intentar darle forma y equilibrar las metas a corto plazo. Tanto el presente como el corto plazo requieren decisiones estratégicas, ya que lo crucial para determinar el tipo de decisión es el tiempo en que será efectiva. Es esencial integrar en el planeamiento lo que la empresa es, será y debería ser.

El planeamiento estratégico:

- No es una solución rápida, sino un pensamiento analítico que compromete recursos con la acción.
- No implica predecir el futuro, ya que este es impredecible. Es necesario precisamente porque no podemos prever.
- No se trata de decisiones futuras, sino del impacto futuro de las decisiones actuales. Las decisiones se toman en el presente para prepararse para un futuro incierto.
- No busca eliminar ni minimizar el riesgo, sino asegurar que los riesgos enfrentados sean los adecuados.

El planeamiento estratégico es un proceso continuo que implica tomar decisiones empresariales con conocimiento de su futuro, organizar los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y medir los resultados comparándolos con las expectativas.

Drucker enfatizó la necesidad de descentralizar la toma de decisiones en las empresas para fomentar el crecimiento y el fortalecimiento organizacional. Según él, la estructura correcta es crucial para el éxito, mientras que una estructura equivocada garantiza el fracaso.

Establecer objetivos es fundamental en cualquier empresa, siendo Drucker pionero en esta idea y considerándola la base de cualquier estrategia empresarial. Proporcionó una guía para evaluar el desempeño, diagnosticar fallas y aumentar la productividad tanto de los directivos como de los equipos.

Drucker enfatizó la importancia de enfocarse en las oportunidades en momentos difíciles, ya que son clave para el crecimiento y desarrollo empresarial. Valoró a los empleados como una inversión, no solo un costo, desafiando las concepciones mecanicistas de su época.

Predijo la sociedad del conocimiento mucho antes de su aparición, destacando el papel del "trabajador del conocimiento" como impulsor de la innovación y el emprendimiento, cambiando la economía y convirtiendo el conocimiento en el recurso principal.

Consideró que la eficiencia del CEO es fundamental y puede ser aprendida mediante la interiorización de hábitos específicos, como la gestión del tiempo, la dirección de esfuerzos hacia objetivos establecidos, la colaboración efectiva y la toma de decisiones ponderadas.

Drucker destacó que los consumidores son más informados que las empresas y no necesitan ser dirigidos, sino guiados y acompañados para realizar sus acciones sin dificultades. La idea de que "el cliente siempre tiene la razón" debe ser entendida en este contexto.

Anticipó el poder transformador de las empresas como organizaciones humanas, sociales y políticas, que eventualmente se convertirían en el principal integrador de la sociedad, especialmente en la era de la globalización.

Dedicó gran parte de su vida a analizar el liderazgo, diferenciando entre un líder auténtico y un dictador. En su opinión, el liderazgo debe ir de la mano con la responsabilidad y la rendición de cuentas, ya que la autoridad solo existe cuando se asume la responsabilidad. Para él, la gestión se trata de hacer las cosas bien, mientras que el liderazgo implica hacer las cosas correctas.