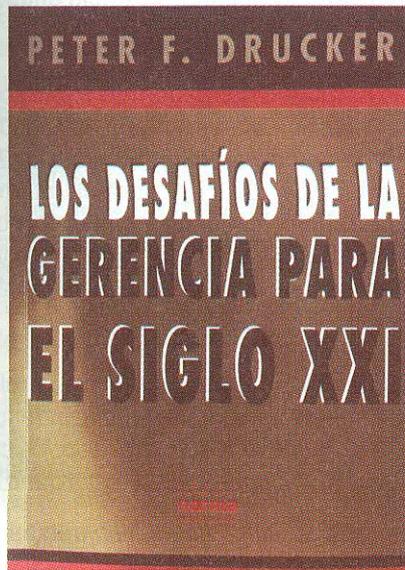


## RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

**PETER F. DRUCKER. Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Ed. Norma, Santa Fe de Bogotá, 1999.**

Por: **Clemencia Bonilla Olano**  
Directora Centro de Investigaciones E.A.N.



Con la conocida agudeza crítica y con el estilo ágil y sencillo que caracterizan los escritos de Peter Drucker, su última obra nos ofrece una reelaboración de conceptos usados en sus análisis anteriores, una puesta en escena de nuevos e imprevistos fenómenos que transgreden los supuestos básicos sobre los cuales se han fundamentado las teorías clásicas y los comportamientos de los actores de la administración de negocios, y una mirada prospectiva sobre el desarrollo de nuevos paradigmas de la teoría de la administración, en un momento en el que por la importancia que van tomando nuevas organizaciones como las dedicadas a la educación, la salud, y la recreación, se hace imposible identificar "la administración con la administración de negocios" (p.10).

A partir de una certeza que contradice muchas de las afirmaciones que economistas, tecnólogos y analistas sociales han hecho sobre la direccionalidad que la ciencia y la tecnología imponen al desarrollo del mundo contemporáneo, Drucker afirma que "el centro de una sociedad, economía y comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución administrada como el órgano de la sociedad

que está para producir resultados. Y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico, que capacita a las instituciones para que produzcan resultados" (p.57).

Esto no quiere decir que el conocimiento y la investigación no jueguen un papel preponderante en la definición y ejecución de políticas económicas y administrativas macro, tanto como en el logro de los resultados esperados por una organización. Lo que muestra Drucker es que los conocimientos científicos, tecnológicos, políticos y humanísticos se convierten en los supuestos básicos sobre los cuales se definen los conceptos, estrategias y acciones de la administración de organizaciones contemporánea. En efecto, el autor afirma que: "Cada vez más, son personas que trabajan con el conocimiento (knowledge workers), y estas personas no son "subalternos" sino asociados, porque una vez superada la etapa del aprendizaje ellos deben saber más que su jefe acerca de su empleo; de lo contrario, no sirve. Precisamente, el hecho de saber más sobre su trabajo que cualquier otra persona en la organización es lo que en parte define a quien trabaja con el conocimiento" (p. 26).

Entre las suposiciones que han determinado explícita o tácitamente la administración de negocios, y que hoy han perdido su validéz se encuentran las siguientes:

- a. Los usuarios son fijos y determinados.
- b. El ámbito de la administración está definido en términos legales.
- c. El ámbito de la administración está definido en términos políticos.
- d. La administración se enfoca hacia adentro
- e. La economía, queda definida por las fronteras nacionales.

- f. existe o debe existir una estructura organizacional correcta.
- g. existe o debe existir una manera correcta de administrar personal.

Detalladamente Drucker va mostrando cómo y por qué han perdido vigencia estas creencias. Por ejemplo muestra la transformación del concepto del término multinacional con el sentido de la falta de congruencia entre "unidad de negocios" y "políticas nacionales"; Muestra cómo la actividad empresarial y la administración de empresas deben estar unidas hoy para obtener una gerencia innovadora y cómo el éxito de las organizaciones está dado por la armonía que se presente entre la formulación de una teoría de negocios, la estrategia que impulsa la organización y el reconocimiento de las oportunidades que se infieren de la estrategia correcta.

Así, el autor propone que los cinco fenómenos que deben tener en cuenta las estrategias que orienten a las organizaciones hoy y en el próximo futuro no son de carácter económico sino de índole social y política, cómo: "la tasa de natalidad descendente en el mundo desarrollado, las modificaciones en la distribución del ingreso disponible, la definición del desempeño, la competitividad global y la creciente incongruencia entre la globalización económica y el fraccionamiento político" (p. 62).

Como ilustración, tomamos algunas de las consecuencias resultantes de la natalidad descendente como son: la elevada cifra de personas mayores de 55 años, que en los países desarrollados están en plena actividad y que hacen que se modifiquen las políticas sobre edad de jubilación (se prevee que para el 2.010 será a los 79 años), los procesos de educación permanente y el desarrollo de nuevas industrias. Drucker abre un interrogante que quizás sea el más importante ¿Cómo administrar la vida de los trabajadores del conocimiento, que no han llegado a la vejez agotados por el esfuerzo del trabajo manual?. A esta consideración debemos agregar la presión de la inmigración, que impulsará la proliferación de "trabajadores nómadas", que perturbarán seguramente los esquemas culturales, tales como la religión, la ética, la estética de los diferentes países.

En cuanto a la competitividad global se subraya que "ya no es posible sustentar un negocio o el desarrollo económico de un país sobre la base de mano de obra barata". De lo que infiere una advertencia para los países emergentes que "tendrán que sustentar su crecimiento de ahora en adelante sobre el liderazgo tecnológico, porque ya no servirá para la sobrevivencia económica ni la protección estatal ni los subsidios a las organizaciones.

Finalmente de los capítulos 3 al 6 Drucker analiza cómo se debe liderar el cambio, tomando como premisa el hecho de que el cambio no se puede administrar, se puede y se debe liderar. Y liderar el cambio significa:

- "1. Crear políticas para forjar el futuro.
2. Producir métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse a él.
3. Encontrar la manera correcta de introducir al cambio tanto dentro como fuera de la organización.
4. Diseñar políticas para liderar el cambio y la continuidad".

Todo lo cual exige considerar los factores que determinan la productividad del conocimiento tales como la autonomía, la responsabilidad, la calidad y el compromiso.