

RESEÑA DEL LIBRO
LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN
EN EL SIGLO XXI, DE PETER F. DRUCKER
BUENOS AIRES, SUDAMERICANA, 1999, 232 PÁGINAS.
ISBN 950-07-1655-0.

Melisa Manzanal¹

La reseña de este libro pertenece a uno de los padres de la Administración moderna: Peter Ferdinand Drucker. Nacido a principios del siglo pasado en Austria y fallecido en el año 2005, se destaca en su recorrido profesional como consultor, profesor y autor de numerosas y valiosas publicaciones relacionadas con temáticas de la citada disciplina. Entre los aspectos que aborda en su estudio, se encuentran la corporación, las organizaciones sin fines de lucro, la dirección por objetivos, la gestión en tiempos de cambio, la innovación y el emprendimiento. *Los desafíos de la Administración en el siglo XXI*, publicada en el año 1999, es una de sus últimas obras en la que intenta generar preguntas y planteos en torno a cómo reconfigurar la disciplina de cara al inicio del siglo XXI.

El autor discute en su libro los problemas considerados cruciales a fines del siglo pasado y que, a su criterio, constituirían los grandes desafíos del siglo XXI. Sostiene que muy pocas organizaciones dominaban en aquel momento dichas cuestiones, pero que sería fundamental hacerlo en el futuro inmediato. Reconoce su libro como un “llamado a la acción”. No realiza “futurología” ni se centra en la economía y los negocios, sino que se focaliza en problemas de la Administración. Sugiere leer capítulo a capítulo cada desafío, desde el propio

¹ Licenciada en Administración y Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora Adjunta con dedicación exclusiva en las asignaturas de “Dirección General” y “Negociación” para la carrera de Licenciatura en Administración del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur (DCA-UNS). E-mail: melisa.manzanal@uns.edu.ar

contexto y desde el de la organización a la que se pertenece, a fin de preguntarse en qué medida se lo puede tomar como una oportunidad.

En primer lugar, plantea que lo más importante en una disciplina social como la Administración son sus supuestos básicos y sus cambios. Así, en el capítulo 1, titulado “Los nuevos paradigmas de la Administración”, contextualiza a esta disciplina como aquella que estudia el comportamiento de personas e instituciones humanas. Como no opera con leyes universales e inalterables como las ciencias naturales, sino que está expuesta a cambios continuos, el autor aclara que los supuestos válidos ayer, podrían no serlo hoy ni mañana. De hecho, sostiene que muchos supuestos aceptados a principios del siglo XX ya se presentan alejados de la realidad.

En consecuencia, Drucker analiza los supuestos básicos que fundaron la práctica de la Administración y que deben ser seriamente replanteados en la actualidad. A continuación, se esbozan los más relevantes:

- **“La administración es administración de empresas”**: señala que, conforme la historia de la Administración, su primera aplicación fue en una organización sin fines de lucro. Lo que llevó a la identificación de la Administración con empresas fue la Gran Depresión, con una connotación hostil hacia la organización que persigue el lucro y sus ejecutivos. Recién en los años cincuenta, luego de la Segunda Guerra Mundial, se convierte en una “buena palabra” y la “administración de empresas” en políticamente correcta. De esta manera, la Administración queda consolidada en el público general, universitario y académico como “administración de empresas”. Sin embargo, el autor menciona que, al momento de la publicación de este libro, ya se había comenzado a corregir este error pero que, aun así, este supuesto persistía. Expone y evidencia que hay diferencias en la Administración según la organización de la que se trate. Concluye que el siglo XXI será el de las organizaciones sin fines de lucro.
- **“La única organización adecuada”**: la Administración como tal surgió a finales del siglo XIX, con la aparición de grandes organizaciones. A su vez, luego de la Primera Guerra Mundial, existía la necesidad de una estructura organizativa formal. La Teoría de las Organizaciones propuso que como las instituciones eran homogéneas, debían organizarse de igual modo. Sin embargo, el tiempo demostró que la organización funcional propuesta por Fayol no era la única organización apropiada. La creencia de que solo una única organización es la adecuada se relaciona con la falacia de considerar que la Administración es administración de

empresas. Saber que existen organizaciones no empresarias, conlleva a comprender que existen distintas estructuras organizativas. Consecuentemente, el autor plantea que no hay una única organización apropiada y que la estructura organizativa se debe adaptar a las condiciones y los momentos para que su gente sea productiva.

- **“La única manera correcta de administrar a la gente”**: se refiere a que debe –o debería– existir una única forma para ello. Empero, Maslow demostró que hay que administrar de distinto modo a las personas, según la pirámide de necesidades. Supuestos derivados de esto, tales como “las personas que trabajan en una organización son empleados de ella”, son para Drucker insostenibles. De hecho, destaca formas de trabajo nuevas en aquel entonces, como contratistas, personal de medio tiempo (parcial) y temporario. Y plantea que, aun hablando de trabajadores de tiempo completo, ya no se consideran subordinados, sino “trabajadores del conocimiento”. Los define como “socios” que deben ser administrados como voluntarios, debido a que se los motiva no por el salario que reciben, sino por los desafíos que se les propone y encuentran. Concluye que no hay que tratar por igual a los distintos grupos de trabajo, incluso a un mismo grupo en diferentes momentos, y que es necesario visualizar a la gente de organizaciones como un socio más que como un empleado.
- **“Las tecnologías y los usos finales son fijos y están dados”**: proviene de la época de la Revolución Industrial y también resulta, a criterio del autor, insostenible, dado que diversas industrias dependen de tecnología diferente. En consecuencia, la administración debe partir del supuesto de que no hay tecnología que pertenezca exclusivamente a una industria y que puede tener influencia en cualquiera de ellas.
- **“El alcance de la administración está legalmente definido”**: es otro supuesto que debería cambiar para Drucker, ya que tiene que ser operativo y concentrarse en resultados y desempeño a lo largo de toda la cadena económica.
- **“El alcance de la Administración está políticamente definido”**: tampoco es tal, y para el autor debe definirse de forma operativa más que políticamente.
- **“El interior es dominio de la Administración”**: es el último supuesto que es necesario cambiar, ya que la disciplina se debe centrar en los resultados y el desempeño de la organización. En consecuencia, la función de la Administración es orientar los recursos organizacionales hacia sus resultados.

El segundo capítulo se centra en cuestiones de la estrategia. Esta tiene por finalidad hacer posible que la organización alcance sus resultados deseados en un ambiente impredecible. La pregunta de Drucker es: ¿en qué puede basarse la estrategia en un período de cambios rápidos y total incertidumbre, como los esperables en el siglo XXI?

Así plantea cinco fenómenos ciertos sobre los cuales fundarla. Uno es el derrumbe del índice de natalidad en el mundo, considerando que la población envejece y la expectativa de vida aumenta. Esto, sostiene el autor, traerá aparejado implicancias no solo en las estrategias organizacionales, sino también económicas y sociales. Otro, es la definición de desempeño. Se buscará armonía social, donde las empresas deberán satisfacer cada vez más los intereses de sus empleados para atraer y conservar a sus trabajadores del conocimiento que precisan. Se deberá redefinir el concepto de desempeño y equilibrar resultados de corto plazo con prosperidad y supervivencia de largo plazo.

Otro fenómeno apunta a hacer de la competencia global una meta estratégica. Aquí, la pauta que propone Drucker es que la estrategia tiene que aceptar como premisa, sea cual sea la organización, la comparación con los estándares fijados por los líderes de su industria. Asimismo, la estrategia debe adaptarse al cambio en la distribución de los ingresos de bolsillo. Finalmente, el último fenómeno sobre el cual se debe basar la estrategia en el tiempo futuro de cambio y turbulencia, es aceptar incongruencias entre la realidad económica y la realidad política.

En este capítulo destaca que el crecimiento y expansión empresarial se basará cada vez menos en fusiones y adquisiciones y cada vez más en alianzas, sociedades y emprendimientos conjuntos, con organizaciones ubicadas en otras jurisdicciones políticas. Además, deberán administrar su riesgo cambiario, aun siendo puramente locales, por estar en un mundo cuya economía será totalmente global y, en consecuencia, sujeta a fluctuaciones cambiarias.

El tercer capítulo se denomina "El líder del cambio". Drucker sostiene que, si bien se acepta al cambio como inevitable, se lo visualiza como los impuestos o la muerte: cuanto más se pueda postergar, mejor. Sin embargo, el cambio es la norma. Aunque sea doloroso y riesgoso, ser líder del cambio es lo único que permitirá la supervivencia, y lo plantea como una tarea importante de las organizaciones para el siglo XXI. Esto implica ver al cambio como una oportunidad, lo que conlleva a diseñar políticas para hacer el futuro. Con esto, se refiere a la voluntad y la capacidad de modificar lo que se hace. Propone "abandonar el ayer" y organizar el abandono. Estar comprometidos con el cambio y la acción. Se debe incorporar una política del cambio.

También plantea que es necesario establecer métodos para buscar y prever el cambio, ya que es fundamental que todos los miembros de la organización, y no solo el líder, lo consideren como una oportunidad. Asimismo, se debe definir el modo correcto de introducirlo, ya sea fuera como dentro de la organización y, finalmente, buscar políticas para equilibrarlo y para la continuidad. Sostiene que el cambio y la continuidad son polos pero no opuestos, porque “cuanto más organizada esté una institución para ser líder del cambio, más necesitará establecer una continuidad interna y externa y equilibrar el cambio rápido y la continuidad”.

El cuarto capítulo versa sobre los desafíos de la información. El autor señala que ya ha comenzado la revolución de la información, que abarca a todas las organizaciones y la sociedad. Hasta aquel entonces, el centro estaba en las tecnologías de la información y en la recolección de datos, almacenamiento, transmisión y presentación. Ahora, el foco estará en la información, en determinar su significado y finalidad.

El autor hace hincapié en que la información es una herramienta y plantea que habrá que pasar de la contabilidad de costos al control del rendimiento, desarrollar herramientas confiables para medir y administrar costos y relacionarlos con resultados. Indica que conocer los costos propios no alcanza, ya que se debe tener conocimiento de los de toda la cadena económica para competir con éxito. También invita a trabajar con integrantes de esta cadena para administrar dichos costos y maximizar el rendimiento.

En el quinto capítulo estudia la productividad del trabajador del conocimiento, el bien más valioso de las organizaciones en el siglo XXI. Los grandes factores a saber, para lograr la productividad en estos sujetos, son conocer cuál es la tarea, ser responsables de su propia productividad (autonomía), la innovación constante como parte de su trabajo y medir la productividad por el atributo calidad más que por cantidad.

A diferencia del trabajador manual, Drucker aclara que el trabajador del conocimiento es dueño de los medios de producción, ya que el saber que poseen es un bien de capital portátil. Entonces, la organización necesita de ellos, como ellos de esta. La tarea de la Administración es preservar los bienes de la institución. Esta productividad, concluye, es el desafío más grande del siglo XXI, por lo que, en los próximos 50 años, el liderazgo en el mercado mundial será aumentar sistemática y exitosamente la productividad de los trabajadores del conocimiento.

Finalmente, el sexto capítulo realiza un planteo diferente a los anteriores, no por ello menos valioso. Se trata de “la administración de uno mismo” que se

demandará durante el siglo XXI. Implica analizar el lugar donde cada individuo puede realizar su mayor aporte, aprender a desarrollarse y estar mentalmente vivos durante su trayectoria laboral. La longevidad de la sociedad aumenta y es probable que el mundo se dirija hacia trabajos de medio tiempo hasta los 75 años o más, siendo la etapa laboral promedio de 50 años. Sin embargo, la expectativa de permanencia en organizaciones no superará los 30 años, producto del contexto turbulento. Tampoco serán perpetuas las organizaciones, incluso las de larga vida como los hospitales, universidades y organismos del gobierno. Y las organizaciones que sobrevivan serán aquellas que cambien su estructura de trabajo, formas de hacer, incluso a sus trabajadores. Aquí Drucker no se centra en el contexto sino en las nuevas exigencias para los individuos.

La administración de uno mismo también conlleva a tener en claro qué no hacer, por carecer de las aptitudes o los conocimientos que se precisan y, consecuentemente, no aceptar trabajos o actividades que se apoyen en estas cuestiones. Sugiere no desperdiciar esfuerzos en mejorar áreas de escasa competencias, solo realizar esfuerzos en aquellas donde se destaquen para convertirse en “ejecutantes estrella”. Otra cuestión fundamental es conocer cuáles son los valores propios, ya que trabajar en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible para una persona, es un camino a la frustración y rendimiento nulo. También preguntarse “¿dónde y cómo puedo conseguir resultados que marquen una diferencia?”. Debe tratarse de resultados que sean difícilmente accesibles pero que, a su vez, estén a su alcance. Ser resultados significativos.

Finalmente, Drucker propone que esta administración de sí mismo implica afrontar qué hacer en la segunda mitad de nuestra vida, planificarla. En muchos casos implicará pasar de un tipo de organización a otro. Por ejemplo, de grandes organizaciones donde han sido exitosos, al estudio o emprendimiento propio en busca de un nuevo desafío, desarrollar una carrera paralela, participar en una organización sin fines de lucro, encabezándola o siendo presidentes. Si bien evidencia que son minoría las personas que administran su segunda mitad de vida, manifiesta la importancia de crearla mucho antes de ingresar en ella.

En conclusión, este libro resulta muy valioso como resumen de lo ocurrido en nuestra ciencia durante el siglo pasado y como disparador de lo que uno de sus grandes pensadores postuló respecto de su camino al futuro siglo, que hoy resulta nuestra actualidad. En definitiva, y tal como perseguía el autor, esta obra es mucho más que un aporte a la Administración, también lo es para sus lectores y sus carreras, en fin, para la sociedad.

© 2017 por los autores; licencia otorgada a la revista *Escritos Contables y de Administración*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>