

# La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica

A la memoria de Peter F. Drucker

Jorge Alejandro Blacutt

## Resumen:

*El artículo revisa el desarrollo del enfoque neoclásico de la administración, en el contexto de la revolución tecnológica y la sociedad del conocimiento actuales, poniendo énfasis en los aportes fundamentales de Peter Drucker y otros teóricos.*

**Palabras clave:** administración organizacional, sociedad del conocimiento, revolución tecnológica, classicismo, neoclasicismo, planificación estratégica.

## Abstract:

*The article reviews the development of the neoclassical approach of the administration, in the context of the technological revolution and today's knowledge society, with emphasis on the fundamental contributions of Peter Drucker and other theorists.*

**Key words:** Organizational management, knowledge society, technological revolution, classicism, neoclassicism, strategic planning.

## Introducción

Peter F. Drucker es uno de los pensadores más importantes de nuestro tiempo. Autor de 29 libros, además de escritor y profesor, fue consultor por más de 50 años. Él toma a la teoría clásica de la administración y la transporta desde los años cincuenta hasta llegar a los años noventa, y anuncia el futuro rumbo de la administración. Su literatura, así como sus citas de autores, muestra el respeto por la teoría clásica, y su constante actualización hace de ésta una nueva teoría sin cambiar de rumbo; es decir, el papel que juega el conocimiento en las organizaciones. Como dice en su trabajo *La sociedad postcapitalista*: “Hoy se está aplicando conocimiento al conocimiento” (Drucker, 1994: 97).

Una revolución tecnológica como los microcomputadores y las transmisiones por satélite está invadiendo la empresa y las escuelas, y dentro de pocos años habrá transformado la forma en que aprendemos y la forma en la que enseñamos. Drucker dice que cambiará la economía de la educación. En la sociedad del conocimiento, la escuela, el instituto, la universidad y las empresas como formas de escuela serán las responsables del rendimiento y de los resultados de las organizaciones. Se hace intenso el empleo del capital humano. En Brasil, Idalberto Chiavenato, en su popular libro *Introducción a la teoría general de la administración* (quinta edición, 1999), en la cronología de los principales pensadores de la teoría neoclásica, coloca a Peter F. Drucker como uno de los más fuertes contribuyentes al pensamiento y a la práctica de la administración desde una perspectiva gerencial.

## 1. El enfoque neoclásico

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores según la teoría clásica y, enseñada, deducir de ellas los principios fundamentales de la compleja práctica de la administración de las organizaciones profesionales en este siglo.

La administración, como la definen algunos autores, es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz y Weihrich, 1998: 4). Al estudiar la ciencia de la administración se descubre que, en la práctica, la administración es considerada como un proceso formado por un conjunto de funciones, las cuales fueron propuestas por el padre de la administración, Henri Fayol (1841-1925), a comienzos del siglo XX, en su obra *Administración industrial y general. Previsión, organización, comando, coordinación, control*. En francés, el título publicado en 1916 es *Administration Industrielle et Générale. Prévoyance. Organisation. Commandement. Coordination. Contrôle*.

Frederick W. Taylor (1856-1915), llamado por Drucker el fundador de la administración científica, describe así los pasos que sigue esta administración científica: analizar la tarea, diseñar la mejor manera de realizarla, seleccionar a los trabajadores, capacitar a los trabajadores y pagar incentivos. Según el autor David R. Hampton, lo que defendía Taylor era la “regla” del conocimiento, no de la autoridad (Hampton, 1990:47). El incremento de la productividad es tanto del obrero como del grupo gerencial.

Luego, los autores neoclásicos Harold Koontz (+1984) y Heinz Weihrich, en

su popular obra *Management: A Global Perspective* (undécima edición, 1998) establecen una colección de funciones como una alternativa para explicar conceptualmente lo que es la administración; estas funciones son las siguientes: planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Esta obra, que forma parte de una escuela neoclásica traducida en 16 idiomas y se usa hace más de 40 años en todo el mundo, establece una influencia en la teoría como en la práctica. Es un paradigma robusto y sólido en la administración de empresas.

Drucker, en su libro *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, escribió que las sociedades industrializadas se convierten cada vez más en sociedades de organizaciones. En el resto del mundo, en vías de desarrollo, el camino es también el mismo; sin embargo, en muchos ámbitos públicos y privados, tales como la administración de proyectos de desarrollo, de empresas, de organizaciones sin fines de lucro, la presencia del órgano "administración" es aún una práctica que sigue desarrollándose.

En 1969, en su obra *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Drucker auguró el mundo post-industrial. Escribió sobre la sociedad de organizaciones, en la que la función de una organización es hacer productivos los conocimientos. Las organizaciones profesionales son organizaciones del conocimiento. Lo estratégico de éstas es que pertenecen a las organizaciones del conocimiento, y a la manera como aprenden a desarrollar su administración y su producción. Las

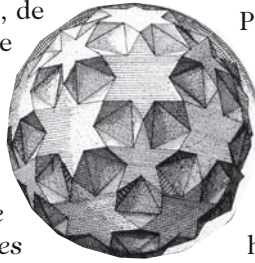
empresas administran y producen productos, servicios y conocimientos. En algunos casos, estos conocimientos se capitalizan y almacenan y en otros se pierden o no se los toma en cuenta.

En América del Sur, la Teoría Clásica de la administración ha influenciado, al parecer, a los miembros de las organizaciones y a su administración, sobre todo en la primera mitad del siglo XX, mientras que la Teoría Neoclásica lo ha hecho en la segunda mitad. En el caso de Bolivia, la minería y la banca son los campos donde se desarrolló más la ciencia de la administración de empresas.

Actualmente, con la tecnología y la rápida expansión de las comunicaciones, así como el correo electrónico y la Internet, América del Sur está directamente influenciada por los Estados Unidos, y su producción de conocimiento en diversas disciplinas, y en consecuencia también en la Administración de Empresas.

Por ejemplo, el estudio del profesor Robert R. Rehder, *Latin American Management, Development and Performance*, publicado en 1968, muestra que el recurso humano gerencial ha sido reconocido como una de las principales fuerzas en la industrialización y el desarrollo económico. Países menos desarrollados reflejan una gran necesidad de formación de recursos humanos en prácticas gerenciales. La administración es una función objetiva, se basa en la responsabilidad del desempeño y tiene un carácter profesional:

*Sobre todo los gerentes practican la administración, no practican, por ejemplo, la economía u otra ciencia.*



*Tampoco la cuantificación o la ciencia de la conducta. Todas estas disciplinas son instrumentos del gerente [...]no es conocimiento, es desempeño (Drucker, 1998).*

Una consecuencia de este concepto, y que Drucker explica de forma concreta, se refiere a que las competencias gerenciales corresponden a la administración más que a otra disciplina. La primera competencia es la comunicación dentro la organización. La segunda corresponde a la adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre, y la tercera es la planificación estratégica. El mismo Drucker afirma que la administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comparársela con la Medicina, el Derecho y la Ingeniería puesto que su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad.

*Los gerentes practican la administración. No practican la economía. Tampoco la cuantificación o la ciencia de la conducta. Todas estas disciplinas son instrumentos del gerente. Pero él no practica la economía, del mismo modo que un médico no concentra su atención en los análisis de sangre. No practican las ciencias de la conducta, así como un biólogo no centraliza sus esfuerzos en un microscopio. No practica la cuantificación, tal como un abogado, no limita sus pensamientos a las decisiones judiciales que forman jurisprudencia. El gerente ejerce la administración.*

*Una consecuencia de este concepto es que ciertas aptitudes gerenciales corresponden a la administración más que a cualquier otra disciplina. Una de ellas es el área de las comunicaciones dentro de la orga-*

*nización. Otra es la adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre. Y podemos mencionar otra aptitud empresarial otra aptitud empresarial específica: el planeamiento estratégico.*

*Como disciplina específica, la administración tiene sus propios problemas fundamentales, sus enfoques específicos y sus preocupaciones peculiares. Un gerente que comprenda la disciplina de la administración puede ser un profesional eficaz –e incluso una figura de primera categoría– aun si posee un conocimiento mínimo de las aptitudes y los instrumentos gerenciales. El hombre que conoce únicamente las habilidades y las técnicas y no comprende los elementos esenciales de la administración no es un gerente; en el mejor de los casos es un técnico.*

*La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comprársela con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento sino desempeño. Además no es la aplicación del sentido común, el liderazgo y menos aún la manipulación financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad.” (Drucker, 1998b: 12-13)*

Drucker comenzó su interés por la administración en 1941 para, posteriormente, ser considerado como un ‘profeta de la teoría’. Es el pensador más influyente de la administración neoclásica durante los últimos 50 años (Beatty, 1998: 19). En 60 años de carrera, dice Beatty, Drucker ha publicado 29 libros, entre los cuales se pueden destacar *The Future of the Industrial Man* (1942) y *The Age of Discontinuity* (1969), como obras de análisis político y social, *The Practi-*

*ce of Management* (1954), *Management. Tasks, Responsibilities, Practices* (1974), como libros del campo específico de la administración, y *Managing for Results* (1964) y *The Effective Executive* (1966), como obras sobre la consultoría de empresas. También ha reunido sus ensayos en colecciones como *The Frontiers of Management* (1986) y *The Ecological Vision* (1993).

Una precursora de la administración, Mary Parker Follett, quien estaba profundamente interesada en el individuo dentro de un grupo y dentro de la sociedad; describió cómo, a través de un gobierno democrático, podemos desarrollar nuestro potencial y, durante el proceso, fortalecer y mejorar los grupos a los que pertenecemos. Sin embargo, las ideas de Follett acerca del gobierno democrático no pueden ser alcanzadas mediante una mera transferencia de poderes formales o mediante la adquisición pasiva de lo que se hace en nuestro nombre. Sólo puede ser creado a través de las decisiones de los individuos que están directamente comprometidas en una determinada situación. Las instituciones burocráticas son estructuras jerárquicas no son apropiadas para este propósito y deberían ser reemplazadas por redes de grupos en donde los miembros puedan analizar sus problemas y producir y llevar a cabo sus propias soluciones. En una verdadera democracia, cada individuo toma parte en el proceso de toma de decisiones y acepta su responsabilidad personal en el resultado global. Este enfoque, según Follett, se aplica a cada grupo –pequeño o grande, privado o público, nacional o internacional.

Estas ideas fundamentales –de compromiso individual a través de la participación directa y responsable, así como de todo lo que implica– están surgiendo como temas críticos en los modernos sitios de trabajo. Los ideólogos en materia de administración y los líderes de empresas de vanguardia buscan nuevas formas de organización en las cuales se pueda poner en juego todas las ideas. Follett, con sus ideas sobre el gobierno democrático, nos muestra diversas maneras y medios. Ahora podemos acoger con entusiasmo y aprender de sus ideas y enseñanzas. (Drucker, 1997:vii-viii)

Según el propio Drucker, en la introducción al libro *Mary Parker Follett, precursora de la administración*, editado por Pauline Graham y publicado en inglés en 1995 (editado en español en 1997) por *The president and Fellows of Harvard College Published with the Harvard Business School Press*, “no hubo un solo autor, experto en la materia, que mencionara el nombre de Mary Parker Follett” (p.1). Mary Parker Follett nació en 1868, en Quincy, Massachusetts. Estudio en *Thayer Academy*, y en la Sociedad de Instrucción Colegiada para Mujeres (*Society for the Collegiate Instruction of Woman*) en Cambridge, un anexo afiliado a la Universidad de Harvard.

*estuvo profundamente interesada en el individuo dentro de la sociedad y en la manera en que alguien puede lograr la satisfacción personal, al mismo tiempo que realiza el esfuerzo por conseguir la creación de una sociedad bien ordenada y justa* (Graham et al., 1997:15).

Defendió “el reemplazo de las instituciones burocráticas por redes

de grupos, lo cual permitiría que la gente misma analizara sus problemas, para producir e implantar sus propias soluciones” (p.17). El principio de la autonomía, según Parker Follet, facilitaría el crecimiento de los individuos y de los grupos a los cuales pertenecían mediante la interacción directa de unos con otros para lograr sus objetivos comunes: “los miembros de un grupo lograrían una satisfacción personal por medio del proceso del desarrollo del grupo” (Graham *et al.*, 1997:19).

Esta manera de ver a la administración es ahora común. Robert R. Blake, Jane Srygley Mouton y Anne Adams McCanse publicaron en 1989 *Change by Design*, dentro de la Teoría del Desarrollo Organizacional (D.O.). Ellos dicen:

*la cultura de una empresa y, de manera particular, sus valores humanos, pueden apreciarse en su forma más pura en la composición de equipos dentro de los cuales trabajan de manera continua ejecutivos, gerentes, supervisores y empleados”* (Blake, Mouton y McCanse, 1991: 165-229).

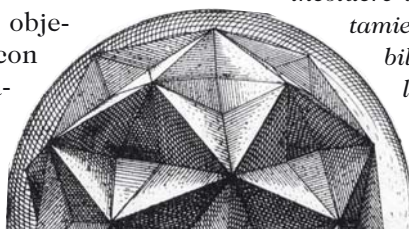
Lawrence y Lorch (1969) y otros autores introducen el tema de la cultura en la Administración de Empresas. Lo humano de las organizaciones ha sido una preocupación de McGregor (1994). Este autor, conocido por las teorías “X” –el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control- y la teoría “Y” –la integración de los objetivos individuales con los de la organización- menciona que “las competencias gerenciales se adquieren en el tra-

bajo, no en las aulas” (McGregor, 1994: 221).

McGregor observa que la educación que se obtiene en las aulas contribuye al proceso de desarrollo gerencial dentro de un clima propicio para el desarrollo del individuo, textualmente menciona:

*La idea ingenua de que la educación es de gran valor, sea cual fuere la necesidad que trate de satisfacerse, sólo puede producir desengaños. El autor menciona ciertas conclusiones convenientes para este tema:*

1. *La enseñanza en el aula sólo surte efectos al amparo de un clima propicio para el desarrollo del individuo. Si el ambiente es negativo anulará en un plazo relativamente breve todos los frutos obtenidos de la educación.*
2. *Las motivaciones individuales –las necesidades que experimenta el interesado de adquirir nuevos conocimientos o de mejorar sus habilidades– son factores críticos para que se produzcan el aprendizaje. Por lo tanto, el principio de integración es importante para administrar todas las actividades referentes a la educación gerencial.*
3. *El aprendizaje es un proceso activo. La noción de educación como mecanismo de lubricación es inoperante*
4. *La práctica (la experiencia) y la retroalimentación son aspectos esenciales de cualquier aprendizaje que inculcre un cambio de comportamiento. Cuando hay habilidades involucradas, los métodos educativos que no observen estos requisitos carecen de valor.*



5. *Las habilidades de interacción social son, al mismo las más esenciales para el gerente y las más difíciles de mejorar en el salón de clase. Los métodos ordinarios de educación parecen ser relativamente inefectivos para producir el aprendizaje en este campo. En cambio, los métodos de laboratorio que brindan condiciones especiales para producir experiencias y retroalimentación han demostrado su valor.*
6. *En vista de las complejidades y dificultades que supone el mejoramiento de la competencia gerencial por medio de la enseñanza de aula, nuestras expectativas deberían ser modestas. No se trata de restarle valor a la enseñanza de aula, sino a las expectativas de algunos gerentes que creen que la educación formal va a relevarlos de algunos gerentes que creen que la educación formal va a relevarlos de las responsabilidades por el desarrollo de sus subordinados en el trabajo (algo así como ocurre con los padres y las escuelas públicas respecto a la educación de sus hijos). Cualquier intento por evaluar los programas de enseñanza de aula sin tener en cuenta los efectos del clima del trabajo solo obtendrá resultados desorientadores".* (McGregor, 1994:221-222)

Sin embargo, la educación que se obtiene en las aulas contribuye al proceso de desarrollo gerencial dentro de un clima propicio para el desarrollo del individuo. Si el ambiente es negativo anulará los frutos obtenidos en un corto plazo. El aprendizaje –continúa McGregor– es un proceso activo, la noción de “educación como mecanismo de lubricación es inoperante” (McGregor, 1994: 222). Cuando existen habilidades involu-

cradas, los métodos educativos deben observar estos requisitos. Las habilidades de interacción social son esenciales y difíciles de mejorar en cursos y clases comunes, los métodos de laboratorio y retroalimentación han demostrado su valor. La educación formal universitaria no sustituye la responsabilidad por el desarrollo de los subordinados.

En 1993, Drucker, en su obra *La sociedad post-capitalista*, centra su atención en otro cambio que se está produciendo en todo el mundo: el surgimiento de la sociedad del conocimiento, un cambio de magnitudes importantes. Hasta ahora, el administrador era responsable del rendimiento de la gente, de aquí en adelante se sabe que el administrador “es responsable de la aplicación y del rendimiento del conocimiento” (Drucker, 1994: 17-18). El conocimiento es un recurso esencial, la mayoría de las personas educadas van a practicar sus conocimientos como miembros de una empresa, un proyecto o una organización como una universidad. Por lo tanto, el administrador profesional tiene dos dimensiones, una la del intelectual, para el cual la organización es una herramienta que le permite poner en práctica su conocimiento especializado, y la otra, la del gerente, quien ve en el conocimiento un medio para alcanzar las metas de rendimiento de su organización. Tanto en países en desarrollo como en los ya desarrollados, la administración de profesionales, en la organización, es el reto que deja el siglo XX para el XXI.

Las preguntas son: ¿cómo administrar profesionales en países en desarrollo?, ¿cuáles son las funciones

que pueden orientar al gerente del conocimiento y de la gente administrada?, ¿cuál será la gerencia estratégica para administrar profesionales con escasos estudios sobre la administración en países en desarrollo?, ¿cuáles de esos conocimientos van a practicar los profesionales en las organizaciones?, ¿cuál es el conocimiento que será aplicado en las organizaciones en las cuales la administración es una tarea desconocida? En resumen, se trata de cómo administrar la productividad de las personas, en especial de aquéllas profesionales y calificadas que son potencialmente productivas.

La planificación y el control en la administración de profesionales han cambiado, porque el objeto del control ha cambiado. Los objetivos eran una medida práctica del planeamiento y control de la organización. El objeto de “control” es el conocimiento aplicado al conocimiento.

Drucker escribe:

*En último análisis, “administrar” significa reemplazar la fuerza y el músculo por el pensamiento las formas populares y la superstición por el conocimiento y la fuerza por la cooperación. Implica sustituir la obediencia al rango por la responsabilidad, y la autoridad del poder por la autoridad del desempeño. Por consiguiente, la organización basada en el conocimiento es el tema permanente de la teoría, el pensamiento y las aspiraciones de la administración. Pero ahora la organización basada en el conocimiento está convirtiéndose en hecho consumado. La tremenda expansión de la ocupación gerencial a partir de la segunda Guerra Mundial convirtió a los rangos intermedios en*

*profesional basados en el conocimiento es decir, en personas a las que se les paga por aplicar el conocimiento y adoptar decisiones basadas en su propio saber, decisiones que influyen sobre la capacidad de rendimiento, los resultados y la orientación futura de toda la empresa. La tarea de conferir auténtica efectividad y realización a estos nuevo elementos basados en el conocimiento de las jerarquías intermedias apenas ha comenzado. Es una tarea fundamental del trabajo de administrar a los administradores. (Drucker,1998: 310)*

La organización profesional es un centro de uso intensivo del conocimiento. La sociedad con mayor conocimiento producirá consecuencias de mucha trascendencia para la educación en general y para las organizaciones de educación superior, como las universidades, así como también en los servicios y la industria.

Según Ribeiro (1996), el modelo de la educación superior pública implantado en el siglo XIX en Latinoamérica posee las siguientes características:

- Orientación hacia la enseñanza,
- Orientación dirigida hacia la formación profesional
- Organización académica que reposa en el régimen de la cátedra (como en Europa)
- Credencialismo exacerbado (el monopolio del ejercicio profesional)
- Intensa politización de la vida académica (promovida por las organizaciones estudiantiles)

Las principales características de la teoría neoclásica ponen énfasis en



la práctica de la administración, la reafirmación de los postulados clásicos, los principios generales de la administración, los objetivos y los resultados. Finalmente, es una teoría ecléctica porque recoge el contenido de las otras teorías.

## 2. Las funciones de la administración en los países en desarrollo

En los países llamados en desarrollo la administración ha sido objeto de ciertos estudios. Por ejemplo, Harvey Wallender III ha publicado un artículo "La administración de empresas en el Tercer Mundo" (1998). En este estudio se comprueba la existencia de las funciones de la administración. Estas funciones tienen un orden diferente en la práctica de la gestión. Wallender III describe un proceso llamado "Ciclo de Desarrollo Administrativo" que tiene tres etapas: La primera de organización y al mismo tiempo control, la segunda de planificación, y la tercera de dirección.

La planificación en estos países, sostiene Wallender III, es una función posterior a las de organizar y controlar. En estas circunstancias, una deducción lógica es que la estructura organizacional guía a la estrategia. En consecuencia, la tendencia en la actualidad es que los profesionales que trabajan en las diferentes organizaciones sean influenciados por las mismas organizaciones y por la educación superior que obtienen en las universidades. Las universidades tienen dificultades en los países en desarrollo respecto a los países industrializados. Se tienen restricciones en recursos financieros para las investigaciones, los libros son tradu-

cidos sin una cuidadosa revisión, la producción de títulos es pobre.

De igual modo, la consultoría de empresas ha sido y sigue siendo la herramienta más utilizada en los países en desarrollo, tanto en la gerencia pública como en la de la empresa privada, sobre todo en la forma de encarar problemas de gestión de empresas.

En Bolivia, tanto las universidades y sus programas de Administración de Empresas, desde los años 80's, como posteriormente, durante los años 1990, las maestrías, crecen con un currículo más centrado en desarrollar gerentes. Su alcance llega a profesionales de diferentes disciplinas. Todos los países de América Latina tienen más de un programa de maestría en administración de empresas. Los programas son similares en su contenido básico. Esta respuesta de la demanda por conocimientos en la gestión de empresas apoya y reafirma la tesis de Drucker sobre la empresa como una organización del conocimiento.

La práctica gerencial, en América Latina, empieza a ser más exigente en conocimientos y en las habilidades humanas, como el liderazgo.

### *La administración estratégica de organizaciones profesionales y del conocimiento*

Según Mintzberg (1989), existen cinco ámbitos en la organización. En estos ámbitos las funciones de la administración se desarrollan en el ápice estratégico de la organización, y la administración de la línea media es como una bisagra entre la gerencia general y el núcleo de operaciones. En el núcleo de operaciones se en-

cuentran los profesionales, por ejemplo, los profesores en la universidad, los músicos en una orquesta, los médicos en un hospital.

Existe una distancia acentuada entre el ápice y el núcleo de operaciones. Es por esto que el autor las llama burocracias profesionales altamente descentralizadas. La descentralización de las decisiones es una característica. Existen dos grupos de profesionales o técnicos que apoyan a la toma de decisiones. Un grupo se llama la tecno-estructura, conformado por los administradores, auditores financieros, ingenieros de los sistemas de información y bases de datos, la sección de la auditoría interna, marketing, relaciones públicas, entre otras. El otro grupo considerable de personas, que se llama *staff* de apoyo administrativo, es indispensable para el trabajo de la línea media y el ápice estratégico. Por ejemplo las tareas de secretaría, registro, cajas, mantenimiento, jardinería, etc.

La autoridad en estas organizaciones se basa en la profesión, en sus normas éticas y en sus prácticas generalmente aceptadas, como es caso de los contadores. El control es ejercido por los propios pares. Los investigadores en los institutos de investigación son un ejemplo de la estandarización de calificaciones, sobre todo en el reclutamiento.

### 3. La planificación estratégica en las organizaciones de profesionales

Una abundante literatura sobre la planificación estratégica ha sido escrita por diferentes autores. Lo que puede

apreciarse es una atención cada vez más especializada en las organizaciones conformadas de profesionales. Algunas preguntas comienzan a preocupar en las puertas del siglo XXI. Por ejemplo: ¿qué es la planificación estratégica en una organización de conocimientos?, ¿qué significa una oportunidad o una amenaza en una empresa o institución donde los profesionales toman las decisiones importantes?

Los puntos más relevantes de esta planificación estratégica son:

1. Analizar la situación interna, es decir, la situación de los aspectos del conocimiento dentro de la organización (especialización, disciplinabilidad, multidisciplinabilidad, pluridisciplinabilidad, transdisciplinabilidad).
2. Proyectar hacia el futuro las actuales necesidades de inversión, potencial profesional, venta de servicios, utilidades basadas en el conocimiento, productividad del conocimiento, innovación científica, ética profesional.
3. Construir ambientes externos y seleccionarlos bajo una segmentación del conocimiento.
4. La competencia en un mercado del conocimiento.
5. Establecer políticas para el desarrollo de conocimientos del profesional, identificando la brecha entre las expectativas y el grado de dificultad de lograrlas.
6. Comunicar los supuestos de planificación.
7. Los grupos de las diferentes disciplinas profesionales deben proponer Planes Operacionales Profesionales (POP), que, por tratarse de

planes de una organización de profesionales, son en realidad el Plan Estratégico Profesional (PEP).

8. Ocasionalmente pedir estudios especiales de alternativas y contingencias a largo plazo.
9. Revisar y aprobar planes de disciplinas o de las diferentes partes disciplinarias de la organización profesional y adaptarlos a las necesidades de los profesionales y de la organización.
10. Desarrollar presupuestos basados en el conocimiento de largo plazo, al lado de los planes.
11. Ejecutar los planes de desarrollo del conocimiento.
12. Medir y evaluar el rendimiento frente al presupuesto, más que los planes.

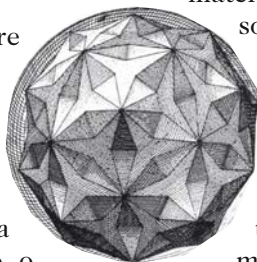
La planificación requiere concentrarse en los aspectos cualitativos, pero también vale la pena hacerlo en los aspectos cuantitativos referidos a la eficiencia, tanto interna como externa. El producto, o más bien el servicio de los profesionales, es diferente del producto o servicio de una empresa de fabricación de ladrillos, o una empresa embotelladora. No es lo mismo curar un enfermo que hacer un ladrillo de seis huecos.

#### 4. La organización estratégica basada en la información

En otro artículo Drucker escribe que *la empresa típica estará basada en los conocimientos (Knowledge-based organization) y al mismo tiempo*

*confirmada por especialistas que dirigen y disciplinan su propia actuación mediante retroalimentación organizada por parte de colegas, clientes y oficinas generales.* (Drucker, 1988: 5)

Será, entonces, una organización basada en la información (*Information-based organization*). Todos los miembros de la organización de profesionales son responsables por la información, tienen autoridad para decidir qué información requieren, para saber lo que hacen y luego para decidir lo que deben hacer. Generalmente, los centros de información son desarrollados con muchos recursos tecnológicos, humanos y materiales. Estas organizaciones tienen nuevos problemas: las políticas, en materia de organización y recursos humanos, como se verá más adelante.



Como dice el propio Drucker, “una organización se define por su tarea”, “la orquesta sinfónica no trata de curar enfermos; toca música. El hospital cuida de los enfermos, pero no pretende tocar música” (Drucker, 1996: 81). Una organización es eficiente si se concentra en su tarea. Una organización es una herramienta. La organización estratégica está compuesta de especialistas. La misión tiene que ser definida y perfectamente clara para todos los participantes y los diferentes clientes que se involucren.

El mismo Drucker menciona:

*“La organización tiene que tener solo un propósito, o de lo contrario sus miembros se confunden, y perseguirán su propia especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común”. De- finirá “resultados en función de su*

*propia especialidad y le impondrán sus calores a la organización. Solo una misión bien enfocada y común mantendrá unida a la organización y le permitirá producir. Si carece de esa misión, la organización pronto perderá prestigio y, por tanto, su capacidad de atraer a las personas que necesitan para dar rendimiento”.* (Drucker, 1996: 82).

Aspectos de gran importancia a ser considerados:

1. *Puede ser fácil que los gerentes olviden que afiliarse a una organización es siempre un acto voluntario. Aun cuando la afiliación sea poco menos que obligatoria, se mantiene el hecho de elección voluntaria.*
2. *Como también puede ser difícil separarse de una organización, aunque siempre es posible. Cuanto más se convierta una organización en organización de trabajadores de conocimientos, más fácil será dejarla. Es por eso que la organización siempre está compitiendo por su recurso más indispensable: las personas calificadas y de conocimientos.*
3. *Muchas organizaciones dicen cosas de rutina: “Las personas son nuestro mayor activo”. Pero pocas practican lo que predicán, ni lo creen en el fondo. Aun siguen creyendo, como en el siglo XIX: las personas nos necesitan a nosotros más de lo que nosotros las necesitamos a ellas. Pero las organizaciones tiene que atraer las personas, conservarlas, reconocerlas y recompensarlas, motivarlas y servir las y satisfacerlas.*
4. *La relación que hay entre los trabajadores de conocimientos y sus organizaciones es un fenómeno claramente nuevo, (para el cual no tenemos aún una buena palabra).*
5. *Las personas pueden trabajar únicamente porque existe una organización, de manera que también ellos*

*son dependientes. Pero, al mismo tiempo, son dueños de los “medios de producción” – sus conocimientos. Por este aspecto son independientes y sumamente móviles”.* (Drucker, 1996: 81-24).

## 5. Organización de profesionales

En el “modelo de la burocracia profesional”, formulado por Mintzberg (1988), se establece una descripción precisa de las organizaciones modernas que acogen profesionales. Estas organizaciones realizan la coordinación mediante estandarización de técnicas más bien que de procesos de trabajo o procesos de productos. Estas burocracias dependen de profesionales calificados para ejecutar sus tareas operativas. La organización entrega una porción importante de su poder a los profesionales mismos, a las asociaciones de profesionales o colegios profesionales y a las instituciones que los eligieron y los capacitaron. La estructura es descentralizada y una de las más democráticas del tipo empresarial. Cada profesional puede trabajar independientemente de sus colegas. Cada colega esta seguro de que la coordinación se efectuará mediante la estandarización de las técnicas.

La estructura tecnológica que apoya a la organización es reducida. Un médico en una operación no necesita de un asesor técnico el momento de realizar sus tareas. Los procedimientos son típicos de un profesional, por ejemplo del asesor legal o del auditor financiero. El tamaño de las unidades en el núcleo de operaciones es amplio en su tramo de control. Se necesitan pocos gerentes intermedios. Un médico, por ejem-

plo, no necesita un supervisor. Son organizaciones llamadas “aplanadas o achatadas”. El personal de apoyo administrativo es generalmente numeroso y apoya a los profesionales que, en algunos casos, gozan de un prestigio reconocido, algunas veces con salarios altos.

En la organización profesional surgen jerarquías paralelas. Se trata de una democracia en la cual el poder se da de abajo hacia arriba, a diferencia de la forma autocrática, donde el control es de arriba hacia abajo, una característica evidente, por ejemplo, de las universidades.

Las decisiones estratégicas, en el caso de las organizaciones de profesionales, nacen del núcleo de operaciones, de ahí la naturaleza de la estrategia. Las pirámides de autoridad son invertidas. Las burocracias profesionales son efectivas en ambientes estables pero complejos. Los burócratas profesionales, los cirujanos o los investigadores de una universidad, por ejemplo, tienen una tecnología ambigua, la cual es utilizada en completa libertad para realizar un trabajo complejo.

La estandarización es la fortaleza y al mismo tiempo la debilidad desde el punto de vista estratégico. Las universidades capacitan a los profesionales para perfeccionar sus técnicas obtenidas en las aulas y en las prácticas, para así alcanzar eficiencia en su trabajo. Es una estructura para perfeccionar lo que ya se conoce. Mientras el ambiente sea estable en recursos financieros, humanos, tecnológicos, la organización trabaja hacia sus objetivos. Identifica las necesidades de sus clientes y ofrece un conjunto de programas o caminos estandarizados para satisfacer-

las. Encasillar o clasificar es una fortaleza, por lo tanto, son organizaciones cuya estrategia es de alta segmentación. Es exigente, con un enfoque hacia el producto o servicio y a la vez persona por persona. Un cambio altera todo el sistema porque las nuevas necesidades caen fuera de las casillas. En consecuencia, los programas estándares u operacionales dejan de tener aplicación. Es el caso de una clínica de varias especialidades. Siempre tienen contingencias.

El profesional tiene dos tareas básicas: la primera es dotar de categorías o diagnosticar las necesidades del cliente en función de una de las contingencias que indica un programa establecido para aplicar, y la segunda es ejecutar ese programa.

La estructura de apoyo administrativo está centrada en atender las actividades del núcleo de operaciones. Dado el alto costo de los profesionales, las instalaciones son igualmente de alto costo y de alta tecnología. Algunas veces las tecnologías son simples y otras veces ambiguas, tal cual se menciona en las anarquías organizadas. Todos estos recursos son necesarios para su trabajo y, a la vez, para desarrollar nuevas aplicaciones del conocimiento.

## 6. Integración del personal profesional

La función administrativa de integración del personal profesional consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura del conocimiento organizacional. Recibe el nombre de gestión de recursos humanos debido a las actividades complejas que representa el reclutamiento, la con-

tratación, los ascensos, el desarrollo de la carrera del profesional, la compensación económica, su educación continua y su reconocimiento.

Ésta es la forma como, según Drucker, se enfoca la teoría neoclásica a la función de integración de personal. Ante todo, “el trabajador del conocimiento obtiene acceso al trabajo, al cargo y a la posición social en virtud de su educación formal” (Drucker, 1996: 227). La educación formal, adquirida en las universidades, es necesaria en una organización profesional porque es un trabajo que requiere conocimientos que sólo se adquieren mediante estudios formales. No se pueden adquirir sólo por una práctica. La gerencia de una clínica es un trabajo que requiere de ciertos conocimientos, así como la gerencia de un departamento académico requiere de otros conocimientos.

Una persona educada será “la que ha aprendido a aprender y que durante toda su vida continúa aprendiendo, y aprendiendo especialmente mediante la educación formal en las universidades” (Drucker, 1996: 229).

La productividad del trabajo de conocimientos será un próximo problema de la economía por resolver en la sociedad en el siglo XXI. En países como Bolivia o Chile los profesionales tanto en el ámbito de la producción de servicios como en el de productos están siendo más cotizados que antes, y en unas regiones se requieren más profesionales que en otras.

La productividad de los empleados que trabajan en servicios que no requieren conocimientos se convierte en un problema social, no solo en los países industrializados sino en los países en vías de desarrollo. Los

trabajadores de conocimientos, en cambio, así sea su conocimiento primitivo o avanzado, son especializados. De ahí la capacidad de la gerencia para integrar personas de ambas características con ingresos equitativos y dignos del ser humano. Ésa es la característica estratégica de la función de integración del personal profesional. Con frecuencia se pasa por alto la necesidad de adquirir información personal de los profesionales con quienes se trabajará si son contratados; los profesionales médicos, auditores, ingenieros, administradores y otros tienden a concentrarse en los aspectos técnicos. Por ejemplo, se entiende que la moral es un atributo en un profesional, pero las especificaciones para reclutar son más exigentes en conocimientos.

Las políticas de recursos humanos son estratégicamente diferentes. Se proponen:

Establecer recompensas, reconocimiento y oportunidades de carrera para los empleados profesionales (Jiménez y Ovando, 1999).

Crear una visión unificada en una organización de profesionales (ésta es una característica de la dirección profesional).

Idear una estructura basada en grupos de trabajo. (Blake, Mouton y Allen. 1987).

## 7. La dirección estratégica

En su libro *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección* (1990), que fue reimpresso doce veces, Odiorne dice: “Desde que Peter F. Drucker, utilizó por pri-

mera vez el término de Administración por Objetivos, en su obra *Practice of Management* (1954), éste ha adquirido mucha popularidad. Sin embargo, ¿cuáles son los objetivos en las organizaciones del conocimiento?, ¿los objetivos del puesto de trabajo o de los profesionales en su puesto de trabajo?, ¿los objetivos de la empresa o los objetivos de los profesionales logrando al mismo tiempo la misión de la organización? La participación es primordial en las organizaciones del conocimiento. Existen evidencias empíricas, sobre la participación y la productividad (Odiorne, 1990: 161).

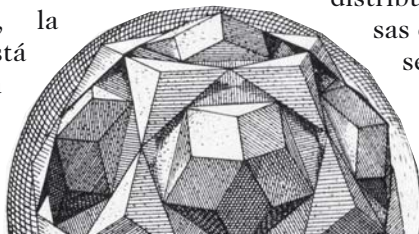
El acceso al liderazgo en las organizaciones de profesionales está abierto para todos. Como líder del equipo, el que dirige un grupo de especialistas comprende las necesidades humanas de las personas con quienes trabaja, así como la experiencia en su especialidad con la que puede contribuir al servicio que la organización produce.

El aprendizaje será la herramienta que el profesional tiene a su disposición en cualquier momento de su vida. Los trabajadores de conocimientos tendrán tecnologías del aprendizaje cada vez más desarrolladas. Ya no existirán países pobres sino ignorantes de conocimientos para resolver sus problemas y aprovechar sus oportunidades.

El conocimiento sólo existe en su aplicación. En la sociedad del conocimiento, la fuerza laboral está concentrada en personas especialistas que cultivan una ciencia o un arte sin estar

preparadas. Las personas de conocimientos asumen la responsabilidad de hacerse entender por las personas que no poseen la misma base de conocimientos. En las organizaciones de conocimientos como las universidades, las clínicas, las orquestas sinfónicas y otras, se exige que las personas aprendan desde temprano a asimilar en su trabajo conocimientos especializados provenientes de otras áreas y otras disciplinas. El conocimiento aplicado es eficaz cuando es especializado, y es un tanto más eficaz cuanto aún más especializado. El liderazgo profesional y un desarrollo exigente de la fe humana o del desarrollo moral serán las características del gerente de organizaciones de conocimientos. La dirección por objetivos profesionales, por la excepción y por los procesos, es ya una característica de la gerencia de organizaciones de profesionales.

Los modelos de motivación son diferentes de los utilizados en otras organizaciones, como las empresas. La teoría de la equidad reconoce que los profesionales están preocupados por la cantidad de las recompensas a sus esfuerzos y por la relación de esa cantidad con la que reciben otros colegas (Robbins, 1996: 228). Los valores y principios éticos en el trabajo serán enfocados hacia la “justicia distributiva” y la “justicia procesal”. La primera se refiere a la equidad percibida de la cantidad y distribución de recompensas entre individuos y la segunda a la equidad percibida del proceso utilizado para determinar la asignación de dicha recompensa.



La comunicación por medio de estandarización de técnicas es una herramienta y un recurso de la organización de profesionales que hace estratégica a la función de dirección. El factor humano, su conocimiento del mismo, responde a personas cuyo trabajo es de su agrado. El control sobre todo es interno, es un autocontrol. La dirección de los profesionales es dirigir el núcleo de operaciones.

## 8. El control estratégico

Estamos entrando en un periodo de cambio, por eso una organización de mando y control se transforma en una organización basada en la información. Este punto es una contribución visionaria de Peter F. Drucker. ¿Cómo será la administración del futuro próximo?, ¿cuál el proceso administrativo en países industriales y en desarrollo postmoderno al que hace referencia Drucker?

El progreso alcanzado desde el siglo pasado en la administración de recursos humanos es innegable:

1. *La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajador es tan natural como jugar o descansar.*
2. *El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización*
3. *El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociados con su logro.*
4. *El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades.*
5. *La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imagi-*

*nación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población.*

6. *En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte". (McGregor, 1994:47-48).*

El mismo autor menciona que el hombre se dirige y se controla a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. El compromiso con los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro. El ser humano aprende, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. Los parámetros de control los pone el profesional, los mide y los corrige.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver problemas de la organización está ampliamente, y no estrechamente, definida en la población. En las condiciones actuales de la vida de las empresas industriales y de las organizaciones de servicios las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando cada vez de manera creciente. Coincidiendo con lo que McGregor había escrito en 1920, que las mencionadas capacidades se estarían usando de una manera parcial, es consecuente pensar que actualmente se habla de una gerencia del conocimiento en las organizaciones. El mismo autor escribe sobre el control y la ética profesional lo siguiente: "[...] es evidente que cuanto más profesional vaya haciéndose el gerente en el uso del saber científico, también más



profesional tendrá que hacerse en su sensibilidad a los valores éticos.” (McGregor, 1985: 11).

Trasladando esta preocupación al control estratégico en las organizaciones profesionales, Mintzberg describe que el gerente, en las burocracias de profesionales u organizaciones de conocimientos, invierte mucho tiempo resolviendo anomalías de la estructura. Las disputas disciplinarias son comunes y el administrador no es la persona adecuada para resolverlos. Los empleados de conocimientos o profesionales deberán negociar con su par y acordar las fronteras interdisciplinarias o transdisciplinarias. Los administradores del trabajo de profesionales, los que están en niveles superiores, desempeñan papeles estratégicos en la definición de fronteras entre profesionales de dentro y personas influyentes de fuera de la organiza-

ción. Los administradores protegen la autonomía de los empleados de conocimientos y amortiguan presiones externas, así como elogian a las personas del exterior que apoyan moral y financieramente.

Al mismo tiempo, exigen del administrador de este tipo de organizaciones que los profesionales sean controlados, como en una burocracia común de una empresa o de un ejército. El administrador profesional que consigue fondos extra para su organización gana voz y voto en cómo se distribuyen. Un profesional debe hacer el esfuerzo de hacer de administrador en vez de profesional y hacer un esfuerzo para realizar trabajo administrativo. El administrador profesional de la organización de conocimientos conserva el poder sólo mientras los profesionales perciban que está sirviendo a sus intereses con eficacia.

## Referencias bibliográficas

- Beatty, Jack. 1998. *The World According to Peter Drucker*. New York: Free Press.
- Blake, Robert R., Jane Srygley Mouton y Anne Adams McCanse. 1989. "Change by Design, Reading, Mass: Addison-Wesley. Edición en castellano: *La estrategia para el cambio organizacional*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana, 1991.
- Blake, Robert R., Robert Allen y Jane Mouton. 1987. *Spectacular Teamwork, How to Develop the leadership Skills for Team Success*. New York: John Wiley. Edición en castellano. Colombia: Norma. 1989.
- Bower, Joseph L. 1991. *Oficio y arte de la gerencia*. Vol. II, Escuela de Administración de Harvard, Harvard Business School Press, Editorial Norma S.A.
- Carnoy, Martín. 1986. *Le transfert de la science économique des États-Unis d'Amérique Latine et ses implications pour le développement endogène*. París: Unesco.
- Drucker, Peter F. 1986. *Las fronteras de la administración: donde las decisiones del mañana cobran forma hoy*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- 1994. *La sociedad postcapitalista*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- 1996. *Drucker, su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Colombia: Grupo Editorial Norma. Edición en inglés: 1995)
- 1998a. "The coming of the new organization". En: *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press, Boston. pp. 1-19 HBR jan-fev 88.
- 1998b. *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Edit. El Ateneo.
- Fayol, Henri. 1987. *Administración industrial y general. Previsión, organización, comando, coordinación, control*. Editorial El Ateneo. Edición en francés: *Administration Industrielle et Générale. Prévoyance. Organisation. Commandement. Coordination. Contrôle*.
- Graham, Pauline (ed.). *Mary Parker Follet, precursora de la administración, 1997*. Recopilación de su obra escrita durante la década de 1920, México: Mc Graw Hill. Edición en inglés: *Mary Parker Follett-Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s (1995) The president and Fellows of Harvard College Published, Harvard Business School Press*.
- Hampton, R. David. 1990. *Administración*. México.: McGraw Hill.
- Jiménez, Sergio y Faviola Ovando. 1999. "Determinación de factores que no motivan a los docentes a tiempo completo a trabajar en la universidad. Caso Universidad Católica Boliviana". Universidad Católica Boliviana, La Paz.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998. *La administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorch. 1969. *Developing Organisation: Diagnosis and Action*. Wesley-Addison Pub.
- Mc Gregor, Douglas. 1994. *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill. Edición en inglés: *The Human Side of Enterprise: 25 anniversary Printing (1985)*.
- Mintzberg, Henry. 1989. *Le management, voyage au centre des organisations*. París: Les éditions d'organisation.
- 1988. *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Morgan, Gareth. 1996. *Images de l'organisation*. Editions Eska.

Odiorne S., George. 1990. *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*. México: Editorial Limusa.

Ribeiro D., Eunice. 1996. “Los estudios comparativos de la educación superior en América Latina”. En: Rollin Kent (compilador): *Los temas críticos de la educación superior en América Latina. Estudios comparativos*. México: Fondo de Cultura Económica.

Robbins, Stephen P. 1996. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall. Séptima edición.

Wallender III, Harvey. 1978. “La administración de empresas en el Tercer Mundo”. Cortesía de *Columbia Journal of World Bussiness*. The trustees of Columbia University of New York, USA.