

**Ensayo sobre el libro “Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI” y el
documento “Visión Colombia 2019. II Centenario” del DNP.¹**

Por:

Ramón Elías Bustamante Vélez²

Medellín

2008

¹ DNP: Departamento Nacional de Planeación de la Presidencia de la República de Colombia. Se trabajó sobre el Resumen Ejecutivo.

² Ing. Electricista de la Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Minas. Medellín. 1994
Especialista en Alta Gerencia con énfasis en Calidad de la Universidad de Antioquia. 1999
Especialista en Psicología Organizacional de la Universidad de Antioquia. 2005
Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas-MBA-de la Universidad EAFIT. 2007 -2009.
Gerente de GESTIÓN Y CONOCIMIENTO LTDA
e-mail: gerencia@gestionyconocimiento.com

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	3
1. LOS NUEVOS PARADIGMAS DE LA GERENCIA	4
2. LA ESTRATEGIA:LOS NUEVOS FENÓMENOS SEGUROS	7
3. EL LÍDER DEL CAMBIO	11
4. LOS DESAFÍOS DE LA INFORMACIÓN	14
5. LA PRODUCTIVIDAD DE QUIENES TRABAJAN CON EL CONOCIMIENTO	17
6. LA ADMINSITRACIÓN DE UNO MISMO	20
CONCLUSIONES	23
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCIÓN

Este ensayo fue escrito bajo la motivación del profesor Juan David Escobar Valencia durante el desarrollo de su asignatura Análisis del Contexto Nacional e Internacional la cual cursé en el primer semestre del año 2008 como estudiante de la Maestría en Administración de Negocios-MBA- de la Universidad EAFIT.³

Peter Drucker en su libro “Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI” mantiene, a mi juicio, su posición histórica de aportar sobre el futuro de las sociedades enfatizando en el rol de la gerencia frente a su capacidad y responsabilidad de visualizar los posibles escenarios en que se verán las organizaciones y el tino para direccionarlas por el más conveniente de ellos acorde con los propósitos para los que dichas organizaciones fueron creadas.

Para intentar revisar todos los aspectos por él considerados me referiré a cada una de las seis partes en que dividió el texto y que se expresan en el contenido de este ensayo. Daré mi interpretación de cada una de las temáticas propuestas. Haré reflexiones al final de la revisión de cada parte tratando de contextualizar a Colombia haciendo referencia al documento “Visión Colombia 2019. II Centenario” y presentaré al final mis conclusiones al respecto.

Aunque para los propósitos académicos de este ensayo el libro mencionado de Drucker y el Documento del DPN son los principales referentes, dada la libertad de extensión y no manifestada restricción alguna por parte del profesor sobre otros referentes, me permitiré, por considerarlo pertinente y provechoso, apoyarme en otro ensayo realizado por mí para la asignatura Sistemas y Tecnologías de Información titulado “Ensayo sobre el libro “La Revolución de la Riqueza” de Alvin y Heidi Toffler.

³ Invito a aquellos lectores de este ensayo a compartir sus opiniones sobre el mismo por medio de la página web www.gestionyconocimiento.com y de mi correo electrónico gerencia@gestionyconocimiento.com

1. LOS NUEVOS PARADIGMAS DE LA GERENCIA

Drucker propone siete nuevos paradigmas de la gerencia:

- 1) La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.

Aquí pretende realzar que la Administración se requiere para cualquier tipo de organización.

- 2) La organización correcta es aquella que se ajuste a su cometido o propósito.

Se entra a cuestionar la búsqueda de modelos de organizaciones correctas y se concluye que no vale la pena tal búsqueda por los contextos y particularidades de cada tipo de organización.

- 3) Al personal no se le administra. El cometido es dirigir el personal. Y la meta es hacer productivos los conocimientos y atributos específicos de cada individuo.

Nuevo supuesto para la dirección del nuevo trabajador del conocimiento.

- 4) Ni la tecnología ni el uso final sirven como fundamento para la política gerencial. Son limitaciones. Los fundamentos que sirven de punto de partida de dicha política deben ser los valores y las decisiones de los clientes respecto de la distribución de su ingreso disponible.

El enfoque en el cliente respecto a su sentir será la clave del éxito en resultados obtenidos por las organizaciones.

- 5) La nueva suposición que tendrá que de servir de base para la administración como disciplina y como práctica será que el ámbito de la administración no es legal. Ha de ser operacional. Ha de abarcar el proceso en su totalidad. Tiene que dirigirse hacia los resultados y el desempeño a todo lo largo de la cadena económica.

El enfoque de la gerencia tendrá que acudir más a las buenas relaciones no sólo internas sino también externas con todas las partes interesadas.

- 6) Las fronteras nacionales son importantes ante todo como factores restrictivos. La práctica de la administración – y esto de ninguna manera se limita a los negocios-tendrá que definirse cada vez más en términos operativos en vez de políticos.

La globalización exigirá de la gerencia capacidades para operar por encima de las consideraciones políticas de los países donde la organización ponga sus intereses.

- 7) La administración existe en aras de los resultados de la institución. Tiene que comenzar con los resultados pretendidos y tiene que organizar los recursos de la institución de manera que se alcancen dichos resultados. Es el órgano en una institución, sea ésta un negocio, una iglesia, una universidad, un hospital o un albergue para mujeres maltratadas, lo que le permite producir resultados externos a sí misma.

Reflexiones

Estoy de acuerdo con los paradigmas propuestos por Drucker. Pero me preocupa en el contexto colombiano lo que ello implica, siendo consciente que dicho autor descarta de plano que sus propuestas tengan alguna aplicación en los países emergentes o tercermundistas y que además sus

paradigmas son aplicables para sociedades del conocimiento y trabajadores del conocimiento. Pero quiero permitirme realizar algunas reflexiones sobre el supuesto que Colombia en el corto plazo emprendiese con seriedad el camino, que a mi juicio nos conduciría a un crecimiento sostenible y más prometedor, como lo es el de la Ciencia y la Tecnología.

La primera reflexión que se viene a mi mente con relación a los siete paradigmas de la gerencia es sobre el perfil requerido de los gerentes que una sociedad del conocimiento exige. En mi opinión carecemos aún de suficientes gerentes con las características o competencias claves que dan cuenta en buena parte del perfil buscado: Visión-Liderazgo- Conocimiento- Principios éticos..

- Visión de futuros posibles para orientar las organizaciones.
- Liderazgo persuasivo y persistente en la motivación hacia el logro del mejor futuro posible.
- Conocimiento de sí mismo, del negocio, de su sociedad y de la sociedad mundial y muy particularmente de los intereses que mueven a las personas a actuar en determinada forma.

Quizás, con beneficio de inventario, las pocas grandes empresas que existen en Colombia cuentan con algunos dirigentes del perfil requerido para los desafíos propuestos. El resto, o sea las PYMES, que representan más del 90% se encuentran muy lejos de contar con buenos dirigentes.

Y un dato que puede dar pistas del pobre balance es que según el documento de la propuesta de Visión Colombia 2019 del DNP en el 2005 sólo el 8.5 % de las empresas exportadoras tenían certificaciones bajo estándares internacionales, el 10% de las empresas hacen innovación radical y/o incremental..(DNP, 2005, p.32). Sólo el 0,21% del PIB se invierte

en Ciencia y Tecnología ..(DNP, 2005, p.32.Esto dice mucho a mi juicio de la visión de nuestros gerentes privados y públicos.

La segunda reflexión tiene que ver con los dueños de las empresas que los gerentes dirigen. En mi opinión existe una miopía enorme de los dueños y un desdén de éstos por las inversiones a largo plazo que tengan que ver con la Investigación y desarrollo y con una apuesta a proyectos experimentales. La rentabilidad a corto plazo es lo único que mueve a los gerentes por las presiones de sus juntas directivas. Desde mi punto de vista tal actitud es una clara irresponsabilidad social que a la larga, si se mantiene, terminará afectando a todos sin excepción.

2. LA ESTRATEGIA: LOS NUEVOS FENÓMENOS SEGUROS

Drucker propone que a la hora de definir las estrategias de las organizaciones se deben considerar los siguientes cinco fenómenos seguros de carácter político y social:

1) La tasa de natalidad descendente en el mundo desarrollado.

Ello implicará que en 20 o 30 años el mundo desarrollado este conformado mayoritariamente por adultos y buena parte por adultos mayores. Ello aunado al hecho de un incremento en el promedio de la esperanza de vida conllevará a una población demográfica distinta que desatará la inventiva para resolver problemas como los del incremento de la edad de jubilación, la productividad de los trabajadores, el mayor incremento de la migración desde los países tercermundistas. Este escenario, según el autor, hará muy difícil la gobernabilidad y creará mucha inestabilidad política.

Así mismo se tendrá que pensar con mucha creatividad en como aprovechar desde varias perspectivas, vg. los negocios, la educación, la nueva

configuración demográfica ya que las demandas de productos y servicios vendrán dadas por los nuevos perfiles de dicha población. Incluso pensar en el cómo aprovechar la fuerza productiva de los jubilados trabajadores del conocimiento para volver dicha fuerza en una ventaja competitiva

2) Modificaciones en la distribución del ingreso disponible.

Se deberá reconocer para la definición de una buena estrategia institucional o empresarial el factor de las tendencias de los sectores gobierno, salud, educación y recreación. Los tres primeros seguirán creciendo mientras el último decrecerá. El identificar las nuevas necesidades de productos y servicios acorde con la nueva distribución del ingreso será uno de los desafíos importantes de la gerencia.

3) La definición del desempeño.

Invita el autor a reflexionar sobre lo que debe ser el desempeño de una organización del siglo XXI. Cuestiona la concepción del desempeño entendido hoy esencialmente como rentabilidad a corto plazo para los accionistas. Debe considerarse una nueva concepción del desempeño considerando el largo plazo y el interés, en esencia, de los trabajadores del conocimiento que laboren para las organizaciones.

4) La competitividad global.

Todas las organizaciones de todos los países, si quieren sobrevivir, tendrán que aprender a medirse con respecto a los correspondientes líderes mundiales. Tendrán que buscar a toda costa elevar su productividad laboral ya que los bajos costos dejarán de ser una ventaja competitiva significativa.

5) La creciente incongruencia entre la globalización económica y el fraccionamiento político.

Los intereses políticos de un determinado país o región no deben nublar la visión de los gerentes a la hora de determinar invertir so pretexto de una excelente oportunidad para bajar costos vía exención de impuestos, o de aranceles o vía subsidios. Para el autor ceder a este tipo de tentaciones o "sobornos" y no buscar responder a las realidades del mercado con productividad es un paso seguro hacia la desaparición del escenario.

Reflexiones

En medio de la turbulencia creciente por el movimiento de la globalización la gerencia debe ser capaz de apostarle a identificar las macrotendencias en los aspectos geopolíticos. Y al parecer hay coincidencia en que el aspecto demográfico con sus marcadas tendencias a disminuir en el mundo desarrollado y a crecer en el subdesarrollado , será quizás el mas determinante y seguro. Ello invita a revisar todos los planes de desarrollo y políticas públicas para los próximos 20 o 30 años.

La propuesta de Visión Colombia 19 me parece bien intencionada cuando pretende convertirse en una propuesta de Estado y no de Gobierno. Además está considerando todos los aspectos geopolíticos claves como la propia geografía, la demografía, los recursos marítimos y de biodiversidad, las ventajas comparativas, el transporte multimodal (marítimo, fluvial, aéreo, férreo y terrestre),etc. Pero aunque también toca el aspecto de Ciencia y Tecnología y lo incorpora como una de las estrategias para el logro del crecimiento económico sostenible opino que en este aspecto falta más agresividad en la visión y en las metas a lograr. El sólo hecho de proponer incrementar para el 2019 la inversión CyT en el 1.5% del PIB..(DNP, 2005,

p.43) , aspirar a contar con 20 centros de Investigación de excelencia y contar con unas 55.000 personas dedicadas a actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, muestra la timidez frente al tema y ello quizás porque implícitamente se está reconociendo la baja dinámica del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología que no podría garantizar mayores resultados y que, me atrevería a decir, va a ser incapaz de lograr los mínimos propuestos. Y ello, pienso, provocado por la falta de cohesión institucional.

Me provoca aquí invocar a Alvin Toffler "Una economía avanzada necesita un sociedad avanzada, pues cada economía es producto de la sociedad en que se encuentre inserta y depende de sus instituciones básicas" (Toffler, 2006, p.63).Con esta sentencia este autor plantea uno de los problemas fundamentales para toda sociedad como es el de la desincronización entre sus diferentes instituciones.

Es interesante la radiografía que se presenta de este problema para Estados Unidos, a quién los autores consideran el líder en la búsqueda de la nueva riqueza basada en el conocimiento. Para ellos las siguientes son las instituciones que llevan ritmos diferentes en una analogía basada en velocidades en kilómetros por hora:

1ª Las empresas-Los negocios.(160 km/h)

2ª La sociedad civil (ONGs)(145 km/h)

3ª La familia estadounidense. (100 km/h)

4ª Los sindicatos. (50 km/h)

5ª Burocracias gubernamentales y agencias reguladoras.(40 km/h)

6ª Sistema escolar.(15 km/hora)

7ª Las organizaciones intergubernamentales (UN-FMI-OMC)(10km/h)

8ª Las estructuras políticas (5km/h)

9ª La Ley.(2 km/h)

En mi opinión, la radiografía de la desincronización entre las instituciones básicas de los Estados Unidos no se alejan a la posible radiografía entre las mismas clases de instituciones para el caso latinoamericano y colombiano, aunque reconozco esfuerzos del Estado Colombiano para luchar contra el tiempo buscando acercarse más al ritmo que exigen las empresas y los negocios a pesar de que éstos últimos aún no están preparados para el ritmo real de la economía global.

3. EL LÍDER DEL CAMBIO

Drucker propone a los gerentes hacerse esta pregunta periódicamente:

“Si no estuviéramos haciendo esto ya, sabiendo lo que sabemos ahora, ¿Nos lanzaríamos a hacerlo?” (Drucker, 2007, p. 91).

Sugiere que si la respuesta es negativa entonces hay que preguntarse ¿Qué hacemos ahora?

Es una invitación a reflexionar sobre que actitud deben asumir los gerentes frente a la realidad del cambio como una constante. Hay que aprender a disponerse para el abandono o el desapego de aquellos productos, servicios, mercados o procesos cuando:

- 1) Se evidencie su final de vida útil.
- 2) No estén produciendo.
- 3) Afecten significativamente el surgir y crecimiento de nuevos productos, servicios, mercados o procesos.

Un buen camino para dicho aprendizaje es hacer uso de herramientas gerenciales que facilitan y orientan el análisis periódico y sistemático del desempeño organizacional. Dichas herramientas descansan en la filosofía del mejoramiento continuo que necesariamente obliga a la innovación en todos los aspectos. Pero para ello se requiere ser persistente en las prácticas de gestión.

De otro lado, un líder del cambio debe saber aprovechar los éxitos logrados por la organización para plataformas, sobre éstos, nuevos éxitos.

Debe buscar a como de lugar dedicar sus aptitudes hacia la identificación y aprovechamiento de oportunidades más que a apagar los incendios cotidianos.

Debe Atreverse a experimentar sistemática y gradualmente bajo una política sostenible de Innovación.

No debe perder de vista el enfoque en las necesidades y valoración de los clientes.

Invita a reconocer la importancia de las relaciones interpersonales y su valor mediante contacto directo humano. Buscando asegurar una comunicación eficaz que garantice la confianza entre todos los involucrados.

Aunque puede ser pretencioso y arriesgado buscar forjar el futuro de una organización bajo las constantes turbulencias de su entorno, existen escenarios posibles que ameritan intentarlo con probabilidad de éxito. El riesgo es un desafío permanente y peor es la quietud frente al futuro. El Futuro debe ser la única preocupación del gerente.

Reflexiones

En las reflexiones del numeral 1 sobre los paradigmas gerenciales, hablé sobre el liderazgo como una competencia clave de los gerentes y su posible nublamiento por los propósitos cortoplacistas de las juntas directivas. Aquí quiero agregar que aunque el país viene impulsando la adopción y aplicación de estándares internacionales en materia de calidad como lo es la ISO9001:2000 y ya existen más de 6000 empresas certificadas, por mi experiencia en el tema, me atrevo a afirmar que la asimilación adecuada de la filosofía de mejoramiento de la ISO9001:2000, de las técnicas sistemáticas y académicas que propone para el control de calidad, y de los principios en que descansa está muy lejos de alcanzarse.

Si esta hipótesis se pudiera probar vía investigación, estoy seguro que entre las posibles causas que arrojaría estaría, con un peso significativo, la falta de liderazgo de los gerentes frente al compromiso con el sistema de gestión de calidad.

Entonces, aunque la meta numérica de certificaciones de la propuesta Visión Colombia 2019 sea loable habrá que mirar más el impacto de la calidad y sostenibilidad de dichas certificaciones en un contexto internacional, pues ¿Para qué sirven muchas empresas certificadas con probabilidades altas de quebrarse?

4. LOS DESAFÍOS DE LA INFORMACIÓN

El autor parte de la premisa el éxito del negocio depende enteramente de la creación de valor y riqueza.

Para tomar decisiones que conduzcan al éxito los ejecutivos requieren información pertinente, oportuna y organizada.

No serán los expertos de la industria de la información(los desarrolladores de los Sistemas de Información Gerencial SIG y de la tecnología de la Información-TI) los que contribuyan significativamente al suministro de la información requerida por los gerentes, pues para el autor la contribución de estos va mas con la sistematización de operaciones que con la toma de decisiones. Los que verdaderamente podrán aportar a la información requerida para la toma de decisiones serán los editores quienes gracias a su experticia y método en el manejo, organización y distribución de la información agregarán valor.

Drucker cree que la contabilidad de costos basada en actividades será una de las aportantes significativas de información, ya que en su opinión da cuenta además del control de los costos, del control de los resultados. Y ello conduce a conocer no sólo los costos de operación, sino también los costos de toda la cadena económica.

La nueva norma de contabilidad será la estimación del costo basado en los precios que el consumidor final esté dispuesto a pagar. Ya que al fin y al cabo las empresas en su interior son solo centro de costos, los resultados están en los ingresos que provengan de los clientes.

Plantea que si bien la información tradicional puede ser útil los gerentes tienen que proveerse de nuevas herramientas que analicen los datos de la productividad de todos los factores. El análisis VEA(Valor Económico Agregado) ,el benchmarking y el reconocimiento de las habilidades esenciales como productor o proveedor, son herramientas claves para la gerencia del futuro.

Concluye que la asignación de recursos escasos como el capital y el personal de buen desempeño convierten en acción definitiva de la información que tenga la gerencia. En última instancia ello garantizará el éxito o fracaso de la organización.

La información debe organizarse de acuerdo al estilo de cada ejecutivo respondiendo a las preguntas ¿Qué información debo suministrar? , ¿Qué información necesito? Sin embargo recomienda cuatro metodologías para organizar la información:

1) El suceso clave.

Consiste en definir que es un suceso clave para la organización y generar la cultura de propiciar la comunicación para motivar la identificación de los mismos

2) Teoría de probabilidades.

Aprender, cuando ello sea aplicable a generar gráficos de control que permitan identificar aquellos resultados que se salen de los límites de control. Dichos resultados excepcionales son información que amerita atención para la acción.

3) Fenómeno del umbral.

Consiste en identificar comportamientos abruptos de variables que sobrepasan un determinado umbral y persisten en su tendencia más tiempo del esperado. Ello puede ser indicios de tendencias de dichas variables. Por ejemplo la caída de las ventas

Estar informado acerca de lo inusitado. Sugiere la técnica de las cartas al gerente invitando a los empleados a contarle a la gerencia todos aquellos eventos que se consideren inusitados.

La manera de medir un buen sistema de información es que pase la prueba de que no haya sorpresas. Es lo que en el ciclo PHVA corresponde a las acciones de preventivas de mejora.

Respecto a cómo obtener información del exterior recomienda que la mejor acción es el contacto directo del gerente con los clientes y con los no clientes.

Reflexiones.

Colombia viene impulsando la consolidación de un Sistema Nacional de Información por medio de la Agenda de Conectividad apoyándose en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Considero que en ello se viene avanzando y creo que las metas de la propuesta de Visión Colombia 2019 en esta materia son alcanzables.

Hay una realidad evidente e inevitable: La utilización mundial de Tecnologías Informáticas de Comunicación-TICs-. Dentro de sus muchos beneficios están

los de la rapidez de transmisión, la accesibilidad, la disminución de costos en procesos de producción de bienes y servicios, etc.

Pero también presentan efectos indeseados como los problemas de su apropiación mediante una adecuada asimilación y desarrollo y los cambios de patrones de conductas no socializadoras.

Quizás el vaticinio de Drucker esté acertado en cuanto no hay que centrar tanto la atención en la tecnología de la información como tal sino más bien en su gestión, es decir en su recopilación, organización y en su depuración para propósitos de toma de decisiones. Tal vez, esta sea la verdadera labor de una gestión del conocimiento. Y en este sentido percibo poca orientación por parte de las Universidades colombianas.

5. LA PRODUCTIVIDAD DE QUIENES TRABAJAN CON EL CONOCIMIENTO

El autor mantiene su visión histórica en la que plantea al trabajador del conocimiento y su productividad como el activo más valioso de cualquier organización del siglo XXI. El desafío será hacer productivo a dichos trabajadores.

Identifica seis factores principales que determina la productividad de los trabajadores del conocimiento:

- 1) Identificar bien la tarea a desarrollar.
Se debe aprovechar las aptitudes del trabajador en lo que sabe y por lo que se le contrató. No debe desperdiciársele en labores operativas.
- 2) Tiene que garantizarse autonomía. Lo que exige autodirección.
- 3) La innovación continua ha de ser parte del trabajo.
- 4) Aprendizaje y enseñanza continua de parte del trabajador.
- 5) La calidad y cantidad del trabajo deben ser por lo menos iguales.

Es un desafío llegar al consenso dentro de una organización de conocimiento sobre lo que significa calidad de los resultados.

- 6) Debe considerársele y tratársele de tal manera que se logre que permanezca por su voluntad en la organización. Debe comprenderse que los trabajadores de conocimiento son dueños de los medios de producción.

Aquellos trabajadores del conocimiento que aplican el conocimiento los define Drucker como tecnólogos y considera que son la mayoría de dichos trabajadores, y los de más rápido crecimiento, y los que, a juicio del autor, son los únicos en los países desarrollados que pueden tener una ventaja competitiva y real.

En cambios dice "Otros países- los emergentes o "tercermundistas" – probablemente seguirán con decenios de retrasos, en parte porque la formación de tecnólogos es costosa, y en parte porque en tales países la gente con conocimientos sigue mirando con desdén, sino desprecio, el trabajo con las manos"(Drucker, 2007, p.186).

El desafío de hacer productivos a los que trabajan con el conocimiento exige cambios de actitud individuales y de toda la organización. Una manera eficaz de lograrlo es a través de la experimentación previa por medio de un proyecto piloto. Saltarse este paso y pretender realizar cambios totales tiene una alta probabilidad de fracaso.

Mientras que en los países desarrollados el contingente de jóvenes de trabajo manual desciende rápidamente mientras que en los países emergentes y en vía de desarrollo crecerán por los menos durante los próximos 30 0 40 años.

El reto para la dirección de las organizaciones de los países desarrollados será tener la capacidad de atraer y retener a los trabajadores del conocimiento. De hecho ésta es la condición previa primera y más fundamental.

Reflexiones

Quiero hacer algunas reflexiones sobre mis apreciaciones de la confianza en el conocimiento en Colombia.

La primera es que se están haciendo esfuerzos para colocar al menos en un lugar honroso el criterio de la ciencia. De hecho aunque en el 2007 se ambientó en el Congreso de la República la creación en Colombia del Ministerio de Ciencia y Tecnología y se redujo tal aspiración a una posibilidad de crear un Departamento Administrativo de Ciencia y Tecnología adscrito a la Presidencia ya es un avance.

Pero veo los intereses de muchos grupos, incluyendo los que se declaran estar dentro de la élite académica, orientados hacia el mantenimiento de sus "status quos". Se convierten en enemigos de la democratización de la ciencia y acuden a uno, a varios o a todos los otros criterios de validación de la verdad de la sociedad para manipularla.

Existen, dentro de esos grupos enemigos del avance de la ciencia, políticos, sindicalistas, pastores, religiosos, profesores universitarios. Dudo enormemente de las calidades y capacidades en términos de competencias de muchos de ellos, pero lamentablemente nuestro país no es la excepción en el reconocimiento de la autoridad basada únicamente en títulos y cargos obtenidos.

En mi opinión la esperanza de una defensa, promoción, desarrollo y aprovechamiento más óptimo y rápido de la ciencia en Colombia, exige una configuración de líderes que realmente demuestren sus calidades y competencias mediante desempeños en la acción que den fe de que realmente son portadores de aquellas aptitudes y actitudes que se requieren en los promotores e impulsores de cambios sociales significativos.

6. LA ADMINISTRACIÓN DE UNO MISMO

Si la autodirección es uno de los factores para lograr la productividad, dicha característica exigirá del propio trabajador del conocimiento la capacidad de reconocer sus aptitudes, saber para qué es bueno y cómo produce más y mejor. Ello requiere otro descriptor del comportamiento que asegure dicho reconocimiento cómo lo es la acción de retroinformarse de una forma periódica, analítica y sistemática. Ser capaz de aplicarse así mismo un PHVA constantemente.

De dicho análisis deberá ser capaz de identificar cuales habilidades, destrezas, conocimientos o comportamientos debe mejorarse y en consecuencia proceder a realizar esfuerzo en mejorar manteniendo el enfoque en aquellas aptitudes que los son más favorables.

Un trabajador de conocimiento con un claro reconocimiento de sus fortalezas y debilidades debiera ser capaz de rechazar o no buscar trabajos dónde no pueda exhibir sus fortalezas.

Para Drucker la personalidad es algo que caracteriza a un individuo de otro y puede ser innata o adquirida. La personalidad la lleva consigo al trabajo el trabajador del conocimiento y cuando éste se desempeña lo hace de aquel modo que le es propio, produciendo resultados buenos o malos.

Dice "La manera como se desempeña una persona es algo "dado", como es "dado" aquello que la persona hace bien o no hace bien. Es susceptible de modificarse, pero no es probable que cambie" "(Drucker, 2007, p.207).

Además de reconocer las propias aptitudes, el trabajador del conocimiento se debe contar con unos principios que estén en sintonía con los principios de las organizaciones para las que trabajen. Ello es una condición para la eficacia del trabajo.

El reconocer sus aptitudes, su manera de trabajar y tener unos principios le podrán permitir a un individuo lograr un alto desempeño.

Los ejecutivos deben ser capaces de identificar cual es su aporte a la organización y para ello debe preguntarse dónde y cómo puedo obtener resultados que marquen una diferencia. Tales resultados deben ser difíciles pero logrables .Debe ser significativos y visibles y ojalá medibles.

Otro factor clave de éxito es generar confianza basad en la comunicación y comprensión solicitando a todos aquellos con los que se interactúa en la organización que ajusten su conducta de acuerdo a las aptitudes y maneras de trabajar de cada quien.

Por último propone el autor que para la segunda mitad de la vida, un trabajador del conocimiento se debe preparar para hacer otra carrera distinta y apoyada en toda la experiencia y conocimiento. Para una adecuada administración de dicha vida se debe anticipar a us planificación.

Reflexiones

En la nueva sociedad del conocimiento se requerirán ciertas habilidades y destrezas de los humanos. Interpretándolas como competencias, pienso que las más difíciles de desarrollar tendrán que ver con aquellas relacionadas con el comportamiento. Con esto quiero decir que aunque se desarrollen competencias en los saberes y el pensamiento, esto sólo no garantizará un buen desempeño de los nuevos trabajadores del conocimiento. Habrá que poner sumo cuidado al desarrollo de competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otras, que harán la diferencia en el nuevo trabajador de la sociedad del conocimiento. En mi opinión en Colombia poco se le está “parando bolas” a este desarrollo y existe aún una gran desincronización entre la oferta del sistema escolar y universitario y las demandas del sistema productivo en materia de hombres y mujeres con buenas competencias comportamentales como las mencionadas .

Aunque se cuente con infraestructura tecnológica y científica suficiente y no se sepa como administrar el recurso humano que le da vida y productividad a dicha infraestructura el futuro no será diferente a nuestro pasado.

CONCLUSIONES

- El cambio en la economía mundial se está dando por la nueva concepción del conocimiento como un componente vital del capital. El mundo, poblado por seres humanos, busca rápidamente reconfigurarse en torno a las sociedades más brillantes en desarrollo científico y tecnológico.
- En la carrera para obtener la nueva forma de riqueza no existen aparentemente ventajas de los países ricos sobre los pobres ya que todo el conocimiento depende de la inteligencia humana, y las tecnologías de información y comunicación están siendo del alcance de todos. Sin embargo es posible que las cargas psicosociales de aquellos países pobres que han tenido que sufrir todo tipo de vejaciones en su afán por entrar en la ola industrial se conviertan en el lastre que les impida dar un viraje ágil y rápido que los encause hacia la nueva ola del conocimiento.
- El nuevo reto para países pobres como Colombia es enfrentar con valor los nuevos desafíos que impone la nueva sociedad del conocimiento y que tienen mucho que ver con competencias de carácter comportamental, tanto colectivas como individuales, éstas últimas en particular las requeridas por los dirigentes de las organizaciones públicas y privadas . El aprender a desaprender rápidamente es, en mi opinión, uno de las prioridades de Estado pues aún estamos actuando bajo viejos patrones de conducta que nos mantiene en círculos viciosos que no conducen a ninguna parte positiva.

- Considero que en Colombia hay claridad del camino a seguir para atacar la pobreza. Pero el problema es de “voluntad política” para iniciar con fuerza y decisión el recorrido.
- Soy un convencido que difícilmente se presentará otra oportunidad histórica para comenzar a cerrar la brecha entre la riqueza y la pobreza

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ DRUCKER, Peter F. Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma. Bogotá. 2007. 242p.
- ✓ Visión Colombia 2019. Il Centenario” del Departamento Nacional de Planeación. Presidencia de la república de Colombia- 2005.
- ✓ TOFFLER, Alvin y Heidi. La revolución de la Riqueza.. Randon House Mondadori Ltda. Barcelona, 2006. 651p.
- ✓ Bustamante, Ramón Elías. Ensayo inédito sobre el libro “La Revolución de la Riqueza” de Alvin y Heidi Toffler. Asignatura Sistemas y Tecnologías de Información. Maestría en Administración de Negocios. Universidad Eafit. 2007