

gón en ninguna otra área de la esfera humana. En relativamente pocas décadas se ha pasado de unos niveles prácticamente testimoniales de lo que puede denominarse actividad turística a convertirse en la primera industria mundial, generando flujos monetarios, de recursos y humanos como no lo ha hecho otra actividad humana en el pasado.

Son muchos los factores que han contribuido a esta situación; también son numerosas las variables que confluyen a la hora de comprender e intentar sistematizar la naturaleza del turismo y de su gestión. De cualquier forma, resulta innegable que el ritmo de cambios y de aparición de nuevas ofertas y destinos turísticos refleja la realidad de un sector en permanente cambio para adaptarse a nuevos retos y necesidades, en un mercado de carácter global y para unos clientes y trabajadores cada vez más exigentes en sus demandas.

No cabe duda, entonces, que el sector turístico se caracteriza actualmente por ser una actividad sometida a una continua innovación, con ciclos de vida –tanto de productos como de servicios– cada vez más cortos, que obligan a los agentes participantes a modificar o introducir nuevas alternativas a la forma habitual de trabajo para mantener o mejorar su posición competitiva.

En este sentido, el libro *Innovación del turismo* se ha escrito con la filosofía de ofrecer una visión integradora de lo que constituye el proceso de innovación en el ámbito del turismo, las variables que afectan a la misma, así como las técnicas y herramientas que pueden facilitar la identificación y el desarrollo de innovaciones. Por esta razón, se ha intentando alcanzar un equilibrio entre conceptos teóricos y herramientas prácticas, para que el lector domine ambas dimensiones, y pueda complementar y favorecer la consecución de los mejores resultados posibles en su actividad profesional. El libro está enfocado principalmente hacia aquellas personas que, por su talante y motivación, esperan aportar dosis de mejora en las organizaciones turísticas en las que van a desempeñar su actividad, por la vía de propuestas innovadoras en los productos o procesos ofertados.

Los contenidos han sido distribuidos en un total de nueve capítulos agrupados en tres bloques homogéneos. De forma general, los objetivos que se han pretendido alcanzar en la redacción del texto han sido los siguientes:

- a) explicar los conceptos básicos relacionados con la innovación en las organizaciones;
- b) desmitificar las ideas y concepciones erróneas sobre la innovación;
- c) entender la importancia de la innovación en el marco de competitividad que domina actualmente en el sector turístico internacional;
- d) dar a conocer algunos mecanismos de difusión de la innovación y de las estrategias de innovación en ámbitos competitivos;
- e) contemplar la problemática de la innovación como un proceso multidisciplinar;
- f) integrar nociones y conocimientos propios de otros ámbitos, como son la organización y administración de empresas, operaciones y procesos de producción, recursos humanos, sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información;
- g) mostrar la utilización de herramientas prácticas que faciliten el desarrollo de ideas innovadoras;
- h) contextualizar la innovación en el entorno competitivo en el que tiene lugar;
- i) identificar fortalezas y debilidades internas a las que dar respuesta mediante la innovación;
- j) interpretar las tendencias que se están produciendo en el sector turístico en materia de innovación.

AUTORES DE LA RESEÑA:

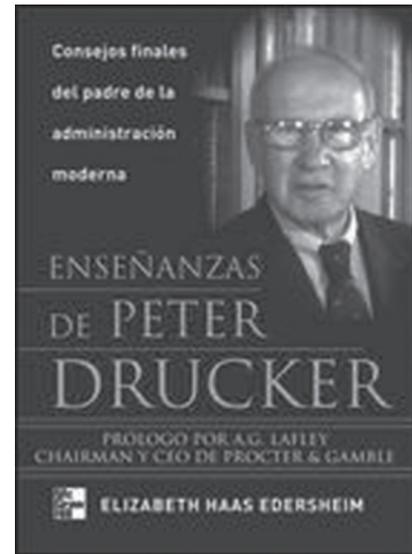
Javier Osorio Acosta

Es ingeniero industrial y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Actualmente ocupa el puesto de profesor titular del área de Organización de Empresas en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
Correo electrónico: josorio@dede.ulpgc.es

Francisco Javier Gallego Llorca

Es licenciado en Derecho de la Universidad de Valencia (España). Actualmente es consejero-delegado de la cadena ZT Hoteles y asesor técnico de los cursos internacionales de posgrado en turismo de la Universidad Politécnica de Valencia.
Correo electrónico: javier.gallego@zthotels.es

Las enseñanzas de Drucker para el siglo XXI



Haas Edersheim, E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. México: McGraw-Hill.

Drucker fue el pensador administrativo más influyente de la segunda mitad del siglo XX. Es exagerado afirmar que Drucker inventó la administración moderna, pero él hizo más que nadie para darle forma a esta disciplina. Drucker predijo los cambios en la administración que presenciamos últimamente: el ascenso del trabajador de conocimiento, el ocaso de la obsesión taylorista con la eficiencia, la revolución de las tecnologías de la información.

Drucker asesoró muchas de las compañías de las ligas mayores: él estaba en el epicentro de la transformación de General Motors y General Electric, y ejerció su influencia sobre los negocios en el mundo industrializado desde Estados Unidos hasta Japón.

Drucker llegó a la edad de 95 años sin dejar de pensar en las organizaciones y sin dejar de hacer las preguntas inteligentes y provocadoras, en el mejor estilo socrático. Dieciséis meses antes de su muerte, Drucker llamó a Elizabeth Haas Edersheim, escritora, consultora en los temas estratégicos, ex asociada de Mc Kinsey, y la invitó a escribir un libro sobre él y sobre su aporte a la administración. Ella aceptó la propuesta y se reunió con Drucker para escoger las experiencias de su vida, las ideas y

preguntas que podrían ser útiles para los capitanes de la industria en el siglo XXI. Haas se comprometió a destilar estas ideas en un libro práctico, fácil de leer, pero ambicioso. La intención de resumir, en 285 páginas, las ideas contenidas en 39 libros e innumerables artículos de Drucker, puede producir cierta desconfianza. Sin embargo, el libro de Haas es mejor de lo que se podría esperar. Haas realizó numerosas entrevistas con Drucker en esos 16 meses. Ellos pasaron horas conversando en la casa del gurú en Claremont, California. Haas leyó y relejó los libros de Drucker y habló con muchos de los que conocieron a su héroe y siguieron sus consejos, como Jack Welch y Jim Collins. El resultado es interesante porque el libro ofrece una clara idea de lo que pensaba Drucker sobre los cambios en la administración que van a suceder en el siglo XXI. Sus ideas están agrupadas en grandes temas: el mundo “lego”, el cliente, la innovación, la colaboración, el conocimiento, la toma de decisiones y el gerente del siglo XXI.

La enseñanza central: las formas tradicionales de hacer los negocios están desapareciendo. Los supuestos sobre los cuales estaban construidos los negocios del pasado dejaron de reflejar la realidad. El mundo fue puesto de cabeza debido al impacto combinado de la tecnología de información, cambios demográficos, el nuevo papel del cliente en la definición de la estrategia organizacional y la caída de los muros que delimitaban la organización. Por eso se necesitaba una nueva teoría de la administración. El punto de partida para esta, es el conocimiento acerca de que las organizaciones ahora tienen que funcionar en el mundo “lego”, donde reina la no linealidad, donde triunfa el empresario shumpeteriano, capaz de combinar de una nueva manera los recursos, los inventos, el conocimiento, el talento. Drucker creía que los cambios que van a enfrentar las organizaciones en el siglo XXI serán más radicales que antes.

Drucker estaba convencido de que el cliente estaba ganando el poder frente al mundo de las organizaciones. Para él, el cliente es la figura central del negocio y define la estrategia del mismo, la gama de los productos que hace la empresa, y si la empresa va a prosperar. Haas transmite la recomendación

de Drucker al gerente de establecer el estrecho y duradero contacto con los clientes y preguntarse cada día qué clientes fueron contactados y qué se aprendió de ellos.

Según Drucker, la competencia global pasó, utilizando la terminología marítima, del nivel de viento al nivel de tempestad y se acerca al nivel de huracán. En una entrevista concedida en 2004, Drucker aforísticamente dijo que la mejor manera de prever el futuro era crearlo. Haas recoge esta idea y muestra a Drucker como un promotor y defensor de la innovación. El gerente que no entiende la importancia de la innovación, no entiende su negocio. Las dificultades asociadas con la innovación son grandes, pero no pueden ser la excusa para evitarla. El ritmo de la innovación se acelera. Las organizaciones visionarias dejaron de inventar los productos nuevos y se pusieron a inventar las necesidades humanas nuevas. ¿Quién sabía, hace cinco años, que era imposible vivir sin tener 10.000 canciones en el bolsillo? Para sobrevivir en este nuevo ambiente, las organizaciones tendrán que replantear su manera de hacer negocios. Tendrán que asociarse con sus competidores, hablar permanentemente con los consumidores, buscar nuevas fuentes del talento, concentrarse en sus competencias centrales.

Drucker fue el primero en demostrar que el conocimiento se transformó en un factor productivo más relevante que los tradicionales: el capital, el trabajo y la tierra. El conocimiento transforma también la naturaleza de la relación laboral. El trabajador de conocimiento no es el trabajador tradicional ni es el jefe tradicional, es alguien intermedio. Es el talento que quiere desarrollar su recurso principal que es el conocimiento, y quien quiere tener un mayor control sobre su carrera profesional. La persona se hace el gerente de su propia carrera.

Haas se concentra en las ideas de Drucker para la economía y los negocios, pero Drucker pensaba en todo tipo de organizaciones, las iglesias, las ONG. La genialidad de Drucker está en su capacidad de tener el mundo en su cabeza. Él rechazaba los temas trillados y la sabiduría popular y se dedicaba a la reinención continua de sí mismo. En los 1940 fue el profeta de las grandes corporaciones, pero en los

1970 fue el entusiasta del emprendimiento. El gurú mantenía su mente fresca también gracias al cambio de los temas que estudiaba.

La obra magna de Drucker consistió en posicionar la administración como una disciplina y ciencia social respetable. Irónicamente, la edición española atenta contra este noble propósito. Mientras el libro habla de la calidad, competitividad e innovación, está traducido y editado de manera rudimentaria. En muchas páginas el lector tropieza con expresiones cuyo significado se puede adivinar solo si se imagina cuál era la expresión original en inglés: “Infosys actúa como un cuarto trasero del eliminador” (p. 71); “tienda departamento” (p. 72); “marca asesina” (p. 75); “ligero crecimiento rápido” (p. 237).

El libro de Haas no es comparable con la prosa elegante y argumentada de Drucker, y menos en la versión en el idioma español. Sin embargo, contiene sus ideas principales junto con una serie de interesantes casos empresariales que ilustran y apoyan las ideas expuestas.

AUTOR DE LA RESEÑA:**Yuri Gorbaneff**

Profesor del Departamento de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
Correo electrónico: yurigor@javeriana.edu.co