



Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa

Critical analysis of the contribution of Peter Drucker to Administrative Science

Elisbeth Dayana Romero Gabancho^a, Autor de correspondencia: elisbeth.romero@unmsm.edu.pe,
<https://orcid.org/0000-0002-8232-2817>

Camila de Jesus Villalobos Lopez^b, camila.villalobos@unmsm.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0001-8604-5469>

Maria Teresa Montero Pichilingue^c, mariateresa.montero@unmsm.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-8710-3699>

Erika Lisseth Velasquez Espejo^d, erika.velasquez@unmsm.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-8288-9661>

Lis Epifania Mendez Concha^e, lis.mendez@unmsm.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0003-4947-8390>

^{abcde} Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Presentado:

01/02/2022

Aceptado:

20/04/2022

Disponible online:

17/08/2022

CÓDIGO JEL:

O31, M31

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los grandes aportes brindados por Peter Drucker a lo largo de su trayectoria. Con esta finalidad, el artículo se concentró en realizar una investigación bibliográfica, por lo que a través de una búsqueda minuciosa de los antecedentes se logró realizar una revisión sistemática y analítica. También, la investigación analizó las implicancias o limitaciones del tema en general y se llegó a una debida confrontación, con base en las perspectivas de los diferentes autores. Los resultados indican que la contribución de Drucker fue multitemática y divergente a su época, ya que abarcó muchas áreas de la administración como lo son la gestión, innovación y marketing. Además, dio nuevos puntos de vista de las organizaciones y temas vinculados a ella, como el liderazgo, el conocimiento y filosofía empresarial. En adición, el modelo de gestión planteado por Drucker se basa en acciones para alcanzar la eficacia ejecutiva: prácticas, misión, espíritu de desempeño, entre otros. Además de contenidos actuales como la innovación y marketing, temas desarrollados en este artículo. En conclusión, el estudio recalca los diferentes conceptos más usados en la administración, dándole importancia al líder sobre el gerente, ya que el primero va a ser quien oriente de manera significativa a los demás colaboradores y les brinde el conocimiento necesario para contribuir al alcance de los objetivos de la organización.

Palabras clave: Gestión, innovación, liderazgo, marketing, Peter Drucker.

Como citar: Romero Gabancho, E. D., Villalobos Lopez, C. J., Montero Pichilingue, M. T., Velasquez Espejo, E. L. y Mendez Concha, L. E. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa. *Economía y Negocios*, 4(2), 280-296. <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1265>



ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the great contributions provided by Peter Drucker throughout his career. With this purpose, the article focused on carrying out a bibliographical research, so that through a thorough search of the antecedents, a systematic and analytical review was carried out. Also, the research analyzed the implications or limitations of the topic in general and a proper confrontation was reached, based on the perspectives of the different authors. The results indicate that Drucker's contribution was multi-thematic and divergent at the time, since it covered many areas of administration such as management, innovation and marketing. In addition, it gave new points of view of the organizations and topics related to it, such as leadership, business knowledge and philosophy. In addition, the management model proposed by Drucker is based on actions to achieve executive effectiveness: practices, mission, spirit of performance, among others. In addition to current content such as innovation and marketing, topics developed in this article. In conclusion, the study emphasizes the different concepts most used in administration, giving importance to the leader over the manager since the former will be the one who significantly guides the other collaborators and provides them with the necessary knowledge to contribute to the achievement of the objectives organization goals.

Keywords: Management, innovation, leadership, marketing, Peter Drucker.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las corporaciones se hacen responsables de ingentes costos que se originan a causa de fallas éticas o desaciertos por parte de los que gestionan dichas organizaciones. El punto de partida es que el factor resaltante para que ello suceda, es la falta de liderazgo o dirección de las empresas. Según Sánchez Murillo (2006), para Drucker durante el posmodernismo se da una nueva mirada y modificación de la organización y con ello el inicio de un nuevo liderazgo, planteamientos éticos y jurídicos con relación al poder; de igual forma, Beltrán-Ríos et al. (2018) consideran que los líderes deben ser competentes para dirigir a especialistas que tienen mayores conocimientos que ellos y convertir esos conocimientos en saber. Para el padre de la Administración Por Objetivos (APO), el liderazgo es la responsabilidad de construir integridad en la organización, ello a través del carácter, también se debe tener en cuenta la comunicación, porque así se conoce los objetivos de los colaboradores de la organización, dichos aspectos resultan piezas clave para un buen liderazgo dentro de una institución. En esa misma línea, Toubiana y Yair (2012) explican que, para establecer el liderazgo en la gestión de la empresa, Drucker afirma que el aspecto relevante es la posición social de los profesionales en saber y ética, puesto que son los trabajadores los que están dotados de conocimiento, experiencia, objetivos y motivaciones personales. De acuerdo a Drucker y Maciariello (2008) y su término “trabajadores del conocimiento” de la contemporaneidad, la determinación de su productividad del trabajo en búsqueda de su aumento es una misión indispensable a trabajar por parte de todos los trabajadores profesionales y aquellos gestores de la gente que trabajan en las distintas organizaciones laborales. A decir verdad, según Coaquira Tuco (2018), en una corporación la gestión de calidad y una correcta planificación permite la mejora de los procesos de una organización, así como el de establecer un sistema que distinga y seleccione los recursos más eficaces para la obtención de resultados idóneos.

Por ello, Drucker (2004) menciona que las empresas que evidencian un alto espíritu de desempeño son aquellas que están dirigidas por gerentes comprometidos y enfocados en los objetivos de la organización, los cuales deben mostrar integridad tanto en su conducta moral como en su ética, de esta manera están enfocados en crear organizaciones que tengan un alto rendimiento.

En ese sentido, la forma de administrar dio un gran giro con la llegada de Peter Drucker, el padre de la gestión moderna, quien se interesó en temas que muchos evitaban en aquella época. Algunos de los que resaltan son la autonomía del trabajador dentro de la empresa y la conversión de las reacciones adversas por unas más cooperativas, las cuales fueron las bases de su pensamiento e influenciaron todas sus obras (Flaherty, 2005). Drucker (2006) en su libro *The Effective Executive* nos menciona que son solo llamados “ejecutivos” aquellos que trabajan de una manera virtuosa; ya que desde su cargo y conocimiento pueden adoptar buenamente decisiones que producen un alto impacto en términos de resultados y ejecución. Dándonos a entender que existe un grupo reducido, privilegiado de dotes célebres y con un plano intelectual amplio, ocupando los cargos de mayor jerarquización en una entidad; por esto mismo son líderes de impartir conocimiento a los demás colaboradores de menor rango porque en momentos que se necesita el rápido actuar, no interesa de donde es que viene la solución, sino si esa misma integra todos los aspectos o la mayoría para ser considerada como una buena toma de decisión.

Una de sus más grandes oportunidades fue el ser encargado de documentar el gran éxito de la empresa General Motors. Según Kay (2019) esto le otorgó a Drucker un gran "acceso" que le permitió ser testigo presencial de la administración puesta en práctica de la empresa más exitosa de esos tiempos. Fruto de esta investigación surgió su gran obra *El concepto de corporación*, que convirtió a Drucker en el maestro de la gestión, debido a que no se limitó a solo apreciar los rasgos positivos que esta tenía, sino que mostró los aspectos negativos que debían mejorarse.

Adicionalmente, Drucker (2006) afirma que la administración consiste en definir claramente la misión de la corporación y motivar las energías humanas para el cumplimiento de dicha tarea. De este modo, es el líder quien se torna primordial en la empresa, ya que es quien motiva y organiza los recursos humanos. Para establecer la misión correcta, Fernández Rodríguez (2008) distingue la idea de Drucker cuando alega que el modo más preciso para definir una misión es el preguntarse por qué los clientes pagan a una empresa, ante dicha cuestión la respuesta es que a las empresas se les paga porque ofrecen un servicio o un bien que tiene un valor que satisface al cliente, esta es la manera más sencilla de enfocar la misión de la institución. Por otro lado, Drucker (2006) considera que la manera de comprobar si una empresa tiene establecida la misión correcta es a través de la experiencia y no la teoría, ello se ve reflejado en los resultados; por ejemplo, la empresa obtiene mayor participación en el mercado, mantiene su posición de liderazgo, aumenta sus ventas, etc. De tal forma, para obtener dichos resultados se debe transmitir la misión en todos los niveles de la corporación, esta ha de ser amplia e importante para captar a los colaboradores y convencerlos a creer en dicho objetivo. Asimismo, menciona que las misiones no siempre son perdurables, debido a que las empresas constantemente modifican su cometido, por ello se considera que un gestor debe preguntarse cada tres o cinco años cuál es la tarea de la empresa. Del mismo modo, Drucker en 1997 publicaría su libro *The Practice Of Management*, la cual representaría su obra cumbre, donde intentó plasmar los principios de la gestión, formular las habilidades básicas para lograr la eficiencia dentro de la empresa y establecer los fundamentos para la nueva disciplina de la gestión empresarial.

Además de ello, Drucker propuso su “teoría de empresa” que se destacó por su simplicidad y adaptabilidad a todo tipo de organizaciones (Daly y Walsh, 2010). Esta teoría se basaba principalmente en supuestos, es decir, una posible visión a futuro sobre posibles contextos en el mercado, avances tecnológicos, clientes potenciales, etc. Según Laszlo et al. (2020), todas estas enfocan y guían a la empresa; sin embargo, deben ser replanteadas constantemente debido a que si son utilizadas en desfase podrían causar el colapso de la empresa, puesto que estas cambian en su gestión cada cierto tiempo. Por esta razón, Peter pone como ejes de toda entidad a los supuestos y a la teoría de empresa, los cuales fueron ampliamente estudiados y relacionados. A pesar de que los supuestos abarcaban ampliamente la literatura de la gestión, Drucker es el primero en usarlos en la teoría empresarial, las cuales fueron utilizadas como una forma de gestión, y así ver señales del contexto para utilizarlas como guía en la organización. De esta forma, se ve que Drucker concibe el surgimiento de la estrategia y planificación de la organización en la teoría empresarial, las cuales son un análisis basado en supuestos futuros que se propone afrontar la organización (Daly y Walsh, 2010). Drucker señaló que todas las empresas, ya sean lucrativas o no, necesitan objetivos y medidas de desempeño en áreas clave que las vinculen entre ellas. También enfatizó que estas áreas son iguales para todas las empresas, pero con diversos niveles de énfasis (Christopher, 2011). Esta es la base para el surgimiento de la administración por objetivos, una nueva forma de administrar, la cual era una gran novedad, ya que, además, daba relevancia al rol de los directivos medios frente a las cúpulas, a quienes se les daba omnipotencia por teorías más antiguas.

De esta manera, el proceso administrativo ha permitido a lo largo del tiempo que las organizaciones puedan desempeñar una adecuada gestión. Para ello, Drucker hace una reflexión detallada sobre la implicancia de la filosofía de la administración o filosofía de la gerencia, con lo cual, Haas (2007), en su libro *Enseñanzas de Peter Drucker*, nos menciona algunos conceptos relacionados con este pensamiento, que resulta conveniente conocer en caso se quiera potenciar las funciones gerenciales, aprender de las omisiones de prácticas o estrategias desconocidas y proporcionar un amplio conocimiento para incrementar la eficiencia de las personas. Además, existen varios escritos de este autor en donde aborda más conceptos sobre la teoría de la gestión. Para ello, Maciariello (2009) también formula una síntesis sobre el llamado “Sistema de Gestión Drucker” donde nos menciona que los principales pilares para entender y lograr una adecuada aplicación de este sistema en las organizaciones serían la innovación y el marketing. Algunas de sus propuestas van a facilitar entender mejor la integración de todas las acciones que deben realizar y tomar en consideración los altos ejecutivos o principales líderes de una organización, si se quiere alcanzar la efectividad y éxito en estos dos aspectos.

Incluso, en una organización se presenta una serie amplia de complejidades, las cuales se pueden dar tanto con la distribución o por el uso escaso del conocimiento por parte de los trabajadores para cuando se necesita una toma de decisiones como, por ejemplo, el ambiente externo en el que la empresa se encuentra desarrollándose. Para la primera cuestión, Jensen y Meckling (1995) afirman que una organización es considerada, o tomada en cuenta, como poco compleja cuando la información que se faculta para la determinación de las acciones recae en muy pocos individuos. Lo mencionado anteriormente, se da libremente de cuántos activos pueda manejar la empresa o personas que conforman la organización. Asimismo, en aquellas organizaciones cuyas funciones son centralizadas, la toma de decisiones se concentra en un sujeto, mientras que aquellas que son descentralizadas, cada trabajador aporta porque está en su moral poder contribuir significativamente con alguna idea que pueda resultar al fin y al cabo relevante o de suma a la

entidad y a su manejo futuro. En consecuencia, Molina Germán et al. (2015) nos señalan que las instituciones ofertan aquello que mejor saben vender y ello se da gracias al trabajo en equipo y a la armonía que pueda existir entre los trabajadores al cooperar. Este entendimiento lo obtienen en un trabajo colaborativo, con la tecnología adecuada, acumulando experiencia y valorándola.

Por otro lado, Chiavenato (2004) menciona que la administración por objetivos (APO) compone la guía administrativa reconocida como la esencia pragmática y democrática de la Teoría Neoclásica, su aparición se inició en 1954, cuando Peter F. Drucker publicó un libro sobre administración por objetivos. En tal sentido, Drucker comprendió el verdadero propósito de la empresa; es decir, estableció objetivos para cada miembro que se encuentre dentro de ella. Según Hernández (2011), para Peter la finalidad de la administración no requiere un control de lo que se ejecuta dentro de una empresa, sino la cualidad se encuentra en una esclarecida definición de los objetivos que se presencian con una visión más extensa, para cimentar más adelante una misión de lo que se pretende lograr en un tiempo determinado. Por consiguiente, Reyes Ponce (2005) recalca que es preciso desarrollar un proceso de proyección y estructura que oriente el rendimiento de la organización entre los subordinados, ya que así se proporcionará mayor contribución de los miembros de la empresa. Asimismo, se establecerán metas para una mejor verificación de su productividad, del mismo modo la posibilidad de ejecutar la retroalimentación de los resultados y estimar mejoras en las actividades que se realizan para la obtención de los objetivos.

En ese sentido, la fijación de objetivos se constituye bajo la misión de lo que la empresa hará más adelante a través de sus actividades, ya que las alineaciones impuestas proveerán a que los ejecutivos establezcan mejores caminos en el proceso. Para ello, es necesario que los agentes encargados de dirigir vayan más allá de lo que en ese momento la organización contempla, es decir, considerar un panorama global que incluya tanto los aspectos externos e internos de la empresa (Maciariello, 2009). Asimismo, Drucker principalmente consideró al marketing como un aspecto que comprende la misión de la compañía, puesto que a través de ella se intenta crear una relación entre el cliente y el producto con el fin de abarcar más mercados (Darroch, 2009). De hecho, para que una empresa siga compitiendo en el mercado hace uso de todas sus habilidades que contribuyan en la captación de clientes con una mejora organizacional. Es así que, según Drucker (2004), el espíritu empresarial se especifica a través de la innovación, cuyo medio consta de que el empresario potencie los recursos que cuenta para mejorar la efectividad de lo que produce. Cabe resaltar que para ser considerado como empresario uno deja de hacer lo mismo que otras personas realizan y, al contrario, planea otros medios para mejorar el proceso. Además, el cambio constante que pasa la sociedad se ve reflejado en la transición de la empresa, ya que las acciones adoptadas por la organización muchas veces son influenciadas por las necesidades que presenta la organización o el público al cual se dirige.

Incluso, los avances tecnológicos son una variante que toda compañía en algún momento tendrá que adquirir, por la misma razón que es beneficiosa para la empresa y a todos los que la conforman, pero en cuyo caso no se llegue a concretar estas mejoras en algún momento la organización se arriesga a perder oportunidades que pueden costarle hasta el cierre de ella. Esto debido a que al instaurarse nuevas formas de realizar actividades de manera más eficiente se da lugar a que otros mercados surjan para satisfacer la demanda de los consumidores. Por ello, en la estructura empresarial, tanto la innovación como el marketing son fuentes de ingreso en cuanto a la constitución de relaciones con nuevos clientes, ya que al asumir nuevos aspectos en el proceso de

administrar se da lugar a la creación de nuevos valores respecto al producto o en el perfeccionamiento de este (Maciariello, 2009). Al mismo tiempo, cabe resaltar que, a través de un enfoque externo, es decir, mediante la mirada del cliente, pueden notarse diversos aspectos que en el interior de la empresa son difíciles de detectar. Así que, el consumidor no puede ser considerado como una amenaza para la organización, puesto que son estas discrepancias las cuales permiten comprender mejor las necesidades que estos buscan (Uslay et al., 2009). Además, basado en ello, es posible que más personas prefieran el producto o servicio, una vez que se hayan subsanado las observaciones desarrolladas por los consumidores distantes.

Por consiguiente, es importante mencionar que Peter Drucker fue uno de los pensadores más notables del siglo XX y también el más influyente en la historia empresarial. Según Sánchez Murillo (2006), Drucker resaltó temas significativos como la descentralización, cuestión que puede interpretarse como el problema del fraccionamiento de autoridad que aborda toda corporación. Por otro lado, el estudio de una adecuada organización de poder de los empleados; la aplicación de la gestión a esferas de la vida social, y por último el realce en aspectos éticos dentro de una empresa. Además, Chong (2013) menciona a Peter como el precursor de la relevancia de la gestión para la sociedad y un intelectual público en las décadas de 1940 y 1950, de igual manera integró ideas notables para los debates presentes sobre el papel de la corporación empresarial, que en la actualidad se ejerce frecuentemente en una organización. Por consiguiente, según Blacutt Olmos (2010), Drucker hace énfasis en la importancia de los trabajadores dentro de una empresa, ya que son los encargados del planeamiento organizacional, la toma de decisiones, llegando a ser los principales influyentes de los resultados de una organización o entidad. Del mismo modo, Stein (2010) enfatiza en uno de los conceptos de Peter, en el cual destaca la capacitación que debe recibir un líder dentro de la entidad, asimismo desarrollar una ecuanimidad entre el conocimiento versado y un panorama global, para así, captar un determinado negocio. Además, para una empresa o corporación, es preciso mantener una visión general que solo los individuos con liderazgo y captación global pueden ofrecer. En tal sentido, la formación de una carrera institucional pone mayor énfasis en la especialización. Finalmente, luego de haber reunido la información necesaria, realizaremos un análisis con una visión holística, de tal manera que integren un vasto marco teórico para entender sus propuestas.

Con relación a los aportes de Peter Drucker a la ciencia administrativa, según Istrate et al. (2014), desde la óptica de Drucker, si las empresas se centran en el conocimiento de los trabajadores mantendrán una ventaja comparativa con respecto a otras y es precisamente el papel progresivo y preponderante que juegan, el que va a obligar a los gerentes a realizar cambios en su modo de dirigir y organizar. En tal sentido, Peter menciona tres problemas que hacen muy dificultosa la vida de un gerente moderno. En primer lugar, los diversos cambios empresariales que en los últimos años se han incrementado de una forma impetuosa. En segundo lugar, la frecuencia de las decisiones equivocadas, Drucker afirma que la mayoría de los gerentes no entienden realmente el significado de dirigir una empresa en un tiempo de cambios profundos, y su forma de actuar es emplear el tiempo en colocar remiendos o lograr componendas en sus empresas, en vez de reflexionar sobre el trasfondo en el que se basan. Por último, los gerentes al intentar mejorar la empresa se enfrentan a la tensión creciente en su entorno, la necesidad de innovar constantemente para mantener una estabilidad social y la orientación a la competitividad internacional con el interés social en el bien común local.

MATERIAL Y MÉTODOS

Esta investigación se ha concentrado en realizar una investigación bibliográfica sobre los aportes teóricos más relevantes de Peter Drucker y su implicancia en las ciencias administrativas. La metodología está constituida por métodos y técnicas relacionadas al análisis crítico, los cuales a través de diversos procedimientos logran ser aplicados con la finalidad de alcanzar un mayor conocimiento científico (Toala-Toala et al., 2019).

Por consiguiente, se hizo uso de la biblioteca virtual que proporciona la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, lo cual facilitó el acceso a la base de datos.

En esta investigación se escogió como fuente principal a Scopus, debido a la selección y búsqueda rigurosa que permitió evaluar los parámetros; por ejemplo, el número de citas y las métricas de cada artículo. Esta herramienta de análisis bibliométrico brindó información detallada sobre publicaciones relacionadas con el autor Peter Drucker, además se obtuvo la distribución de la producción académica por área del conocimiento. El último aspecto mencionado permitió examinar en qué áreas se desempeñó más el autor en investigación. De esta manera se pudo discernir y agrupar los artículos más aptos para la presente investigación. Es decir, proporcionó un amplio número de resultados de esta investigación; esto es, revistas y citas ampliamente relacionados con las variables estudiadas; en comparación con Web of Science y otras herramientas de análisis bibliométrico.

Tal como mencionan Sola-Martínez et al. (2020), en Scopus se encuentra una vasta e importante producción científica en cuanto a la calidad educativa, se destaca también que la producción de artículos con dicha temática aumentó significativamente a partir del año 2001, sin embargo, en cierta forma se encontró que la mayoría de los artículos encontrados estaban escritos en inglés. Desafortunadamente, este tipo de investigación aún es incipiente en nuestro país, por lo cual es relevante incentivar la Bibliometría como una herramienta de investigación en las universidades del Perú, como PUCP y UNMSM (Chiroque Solano, 2007).

En otro ángulo, se seleccionó preferentemente documentos que se encontraban entre el cuartil 1 y 2. Además, dentro del repertorio, para conseguir mejores resultados se recurrió a la búsqueda avanzada, por lo que se identificaron aspectos implicados en el tema a tratar. Esto permitió obtener palabras claves relacionadas con la investigación para así crear diversas cadenas de búsqueda, las cuales se usaron en la base de datos. Por esta razón se utilizaron operadores booleanos (AND, OR) y de esta forma se originaron búsquedas complejas.

Bajo esa misma línea, se presenta a continuación la Tabla 1, en las cuales se organizan algunos autores relevantes con su respectivo año de publicación de sus investigaciones según el tema tocado en este artículo. De esta manera, se facilita al lector comprender el contenido de este trabajo, donde visualizará detallada y analíticamente el aporte de Peter Drucker.

Tabla 1

Proceso de filtración de búsqueda a través de Scopus

Términos de búsqueda	Referencias destacadas
Liderazgo	Drucker y Maciariello (2008), Cohen (2013), Fernández Rodríguez (2008), Toubiana y Yair (2012), Medina-Vicent (2019) y Peña-Acuña (2021).
Marketing e innovación	Maciariello (2009), David (2018), Darroch (2009), Robinson (2012), Uslay, Morgan, y Sheth (2009), Low (2016), Smith (2009) y Alvares Rodrigues y Da Silva Costa (2021).
Pensamiento de Drucker	Chong (2013), Chiavenato (2004), Hernández (2011), Reyes Ponce (2005), Blacutt Olmos (2010) y Stein (2010).
Teoría de la gestión	Wallman (2010), Zheng y Lamond (2009), Cooper (2013), Christopher (2011), Daly y Walsh (2010), Kay (2019) y Flaherty (2005).
Trabajadores del Conocimiento	Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado, y Rodríguez-Ponce (2010), Turriago Hoyos (2009), Turriago-Hoyos, Thoene y Arjoon (2016) y Cornford (2008).

Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, para el desarrollo de este artículo se utilizó Mendeley, un gestor bibliográfico. Puesto que, como resalta Gallegos et al. (2017), los gestores bibliográficos ayudan a recopilar investigaciones a través de referencias bibliográficas y facilitan el establecimiento de las citas y bibliografía de los documentos. Con los resultados obtenidos se pasó a realizar una lectura minuciosa para revisar toda la literatura y así analizar la crítica de Drucker en el campo teórico-práctico de la administración. En ese sentido, de cada artículo seleccionado se distinguen las ideas más importantes a considerar, lo cual alineó la estructura de la presente investigación, utilizando la técnica de jerarquización de ideas con base en el subrayado de los aportes seleccionados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El modelo de gestión de Drucker se basa en algunos requisitos para conseguir la eficacia ejecutiva como: prácticas, habilidades, tareas y espíritu de desempeño. Estas cuatro categorías resultan criterios a tomar en consideración, si se desea evaluar la manera en la que se está ejecutando el trabajo colaborativo dentro de la organización. Asimismo, con estas dimensiones también se quiere obtener la llamada motivación dentro de cada trabajador, porque con habilidades y adecuadas prácticas se va a conseguir objetivos compartidos, así como el bienestar, siguiendo los lineamientos correctos dentro de un marco ético que acompaña a la moral en toda actividad, esto con un fin de involucrar a gran cantidad de gente implicada. Este vínculo de la responsabilidad y el carácter moral es necesario si se quiere difundir el conocimiento con otros trabajadores, sin alterar la jerarquía en los cargos dentro de una organización (subordinados y jefes). Por este motivo, Cornford (2008) hace referencia a la llamada “Ética de la Interdependencia” que es donde todos los agentes, trabajadores, fabricantes y altos directivos, van a contar con la realización de sus obligaciones individuales garantizando la optimización del proceso administrativo y trayendo consigo grandes beneficios en la empresa.

A su vez, el desarrollo de las habilidades en los trabajadores se torna valioso para conseguir el éxito organizacional, ya que esta se mide más que todo por la gente involucrada que logró llegar a vencer obstáculos y enfrentar incertidumbres que se presentan muchas veces dentro o fuera de la empresa. Es por esto que, según el estudio realizado por Leyva Carreras et al. (2018), las habilidades gerenciales, que posee cada miembro de la empresa, influyen significativamente en la competitividad empresarial de ella, puesto que los talentos que se atraen y encuentran en cada equipo de trabajo son las bases para formar o mejorar estructuras organizacionales. En esa misma línea, en la actualidad las empresas, tanto públicas como privadas, al momento de reclutar personal para sus instituciones determinan el perfil del puesto de trabajo requerido. Ahora bien, a pesar de que las grandes empresas son las que ponen en práctica este tipo de requerimientos que filtran al buscar un candidato, las pequeñas empresas suelen emplear estas demandas en un mayor porcentaje, debido a la retribución económica que se puede generar en algunos casos. Sin embargo, lo que hace la diferencia es saber cómo potenciar el talento que cada miembro puede alcanzar a través de las herramientas brindadas en su continuo trabajo. Por ello, hoy en día las empresas lo que buscan es potencializar al colaborador brindándole responsabilidades progresivamente, pero un pequeño porcentaje de las organizaciones refieren que la formación de cada persona es prioridad de una determinada área, lo cual limita la posibilidad de crecer ampliamente y desempeñarse en otros aspectos de los trabajos (Agudelo-Orrego, 2019).

Drucker y Maciariello (2008) mencionan que el liderazgo es uno de los elementos más importantes del proceso de la gestión en la empresa, puesto que la ausencia de este ocasiona que las corporaciones se desintegren y terminen en la anarquía de una burocracia inconsistente. Por otra parte, cabe destacar que se hizo una distinción entre el liderazgo y gestión, el gerente es quien lidera en una empresa, ello porque ejerce prestigio, poder y autoridad; y el líder, para Drucker (2006), es una categoría dentro de la clase de la gerencia, ante esto es determinante resaltar que el término liderazgo tiene una mayor ampliación. Asimismo, Hunt (2007) aclara que el líder eficaz es el que trasciende y está por encima del gerente debido a que se destaca de mejor manera en el trabajo, ya que la esencia de este es la creatividad, la moral y el conocimiento.

De la misma manera, Peña-Acuña (2021) hace referencia en su artículo sobre el líder con visión global, aquella persona que logra la participación activa de sus colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, es así que los directivos, mandos intermedios y subordinados fundamentales, toman el protagonismo en la empresa.

Desde otro ángulo, la administración es una práctica más que una ciencia, no se ocupa del conocimiento, sino del desempeño, de igual forma no se basa precisamente en la aplicación del sentido común o del liderazgo, su práctica se basa tanto en el saber cómo en la responsabilidad. Cohen (2013) concuerda con Drucker y Maciariello (2008) en que los trabajadores del conocimiento son orientados más que gestionados por los líderes, puesto que el líder debe alcanzar la eficiencia y la eficacia; sin embargo, debe ser primordial la eficacia. Según Turriago-Hoyos et al. (2016), para Drucker era realmente imprescindible destacar las características personales que aportan a la productividad de estos líderes; que, a diferencia del trabajador manual, los trabajadores del conocimiento definen por sí mismos cuál es o debería ser la tarea y cómo es la mejor forma de desarrollarla.

Por ello, Moreno Freites y Pérez Ortega (2019) mencionan que los líderes son quienes practican una comunicación y una toma de decisiones acertadas, que potencien la comprensión del riesgo y la oportunidad. De la misma forma, Turriago Hoyos (2009) menciona al empresario como el intermediario que cumple con el papel empresarial de adelantar innovaciones, que surgen frecuentemente cuando se buscan nuevos negocios, a su vez, creando nuevos comercios y clientes, con el fin de alcanzar ganancias y productividad para la organización empresarial. Por ese motivo, un ejemplo llevado a la práctica fue el caso de Estados Unidos, que, gracias a la innovación de la gestión administrativa, sus empresas público-privadas pudieron fortalecer novedosas transacciones en cuanto a comercialización de productos y servicios (Alvares Rodrigues y Da Silva Costa, 2021).

En otro ámbito, según Chong (2013), es necesario desarrollar un proceso de planeación y organización que gestione el rendimiento de una empresa entre los trabajadores, ya que de esta manera se proporcionará mayor participación a los integrantes en una organización. Además, De Harlez y Cadiat (2016) resaltan a la administración por objetivos, puesto que tiene beneficios en su aplicación, debido a que logra establecer metas en conjunto para que todos los implicados trabajen por un propósito común. De ese modo, Stoner et al. (1996) hacen mención que las personas alcanzan metas más exactas, precisas y obtienen un mejor rendimiento. Según Drucker (2006), las formas de administrar a través de los años han sido cambiantes, ello se observa en la instrucción de los futuros gestores, a los cuales se les adoctrina en función de los requerimientos de un sistema económico. También, según Medina-Vicent (2019), aún persiste y resulta apremiante la necesidad de crear una cultura corporativa. Ante una progresiva precarización laboral es menester obtener el vínculo de todos los involucrados hacia la misión de la empresa.

Por otra parte, el espíritu empresarial se presenta de diversas formas y, a decir verdad, solo ciertas personas son capaces de poder concretar sus ideas, ya que ante una nueva oportunidad de negocio no todos están dispuestos a ponerlas en marcha (Low, 2016). En ese sentido, una vez que se haya constituido el negocio, la capacidad de poder diseñar o crear un proceso que sea más factible para realizar las actividades será en beneficio de la empresa. Drucker postuló que la administración de toda empresa consta de una serie de responsabilidades conjuntas, lo cual incluye a todo el personal, puesto que a través del trabajo en equipo y con la claridad de los objetivos, se conseguirá alcanzar

lo que la organización desea (David, 2018). Asimismo, entre los objetivos del negocio está crear clientes, por lo que es posible realizarlo por medio del marketing y la innovación, puesto que no solo se trata de vender el producto o servicio, sino que este se pueda vender por sí mismo debido a la satisfacción que se le brinda al cliente al consumirlo (Robinson, 2012). Esto logra verse reflejado en la distinción que cada marca posee, pues a causa de la conexión que establece con su público objetivo, la organización podrá entender de una mejor manera lo que el demandante trata de encontrar en el mercado. En ese sentido, el marketing genera diversos impactos en la sociedad, los cuales pueden ser vistos como oportunidades o amenazas, ya que no son fáciles de prever, pero que al final la responsabilidad de estos impactos recae en la institución por haber difundido su proposición de valor (Smith, 2009).

Peter Drucker sin duda tuvo un colosal aporte al ámbito de la gestión. Sus propuestas como el planteamiento de supuestos fue un gran avance, el cual se había planteado en otros ámbitos de la administración, pero nunca se había pensado incorporar al plan empresarial (Daly y Walsh, 2010). Esto dio la posibilidad de gestionar de manera preventiva, lo cual es muy valorado hoy en día debido a los diversos y bruscos cambios que se dan por los grandes avances tecnológicos, crisis políticas, cambios repentinos del mercado, etc.

La filosofía de Drucker hace mención que para llevar un proceso de gestión se requiere una gran capacidad cognitiva y de manejo de situaciones, donde se vea reflejado el fruto de la experiencia para que puedan asumir obligaciones y actuar bajo principios y valores. Dentro de los principios se va a destacar dos que se consideran sustanciales. Como primer principio nos habla del dinero, donde es este mismo, el cual posibilita la obtención del saber, puesto que a medida que haya más recursos, el conocimiento aumentará progresivamente para hacer una mejor gestión con proyecciones que resultan enriquecedoras para las transacciones económicas y financieras, donde el efectivo pueda seguir en constante circulación. Por eso mismo, la rentabilidad del dinero no es el fin de una empresa, aunque sí es uno de los principales objetivos, por lo que debe ser rigurosamente evaluada. Como segundo principio nos habla sobre la administración, recalcando en un punto muy importante en la toma de decisiones; y es así que para ser un buen líder se ha de tomar en consideración la situación real de la empresa, porque quien es un buen estratega no necesita de un gran número de decisiones, sino las suficientes para que puedan resultar efectivas y que tengan un alto impacto en la productividad de la organización.

De hecho, los gerentes con liderazgo son quienes realizan una ejecución mejorada, estimulan en sus colaboradores la motivación e implantan una visión en conjunto de la organización. En la administración son los líderes del cambio los que formulan las estrategias y buscan la ocasión para aplicar dichos planteamientos. De igual forma, establecen un conjunto de sistemas de gestión que facilitan y recompensan la innovación y el espíritu empresarial. En suma, a ello, se rescata lo mencionado por Rodríguez-Ponce et al. (2010) sobre los estilos de liderazgo que clasifica la teoría de Bass: el transaccional, transformacional y el *laissez faire*. En este caso se infiere que Drucker destaca al líder transformador, puesto que es el encargado de guiar, motivar y conducir los logros de sus colaboradores. De igual modo, Molina Germán et al. (2015) reflexionan sobre las dimensiones del liderazgo y afirman que son un elemento básico en la práctica organizacional para la adquisición de competitividad y eficacia.

Entre sus ideas más relevantes de Peter Drucker, se resalta el enfoque de estudiar a los subordinados dentro de una compañía como un recurso primordial, en vez de un costo. Asimismo, la administración es responsable de la aplicación y del rendimiento del conocimiento de los subordinados, dado que son elementos claves de una empresa para lograr una ventaja competitiva hacia otras entidades. De igual manera, Peter menciona la importancia de la autoridad dentro de una gestión, ya que para poder obtener dicho mando se necesita un compromiso moral, que al mismo tiempo expresa el propósito y el carácter de las organizaciones. Además, los colaboradores que reciben retroalimentación, específica y oportuna sobre su desempeño, consiguen mejores resultados; y aquellos que pertenecen al proceso de fijar metas también obtienen mejores beneficios. Por último, la fijación de metas es meramente importante para un mejor control en la productividad, al igual que la posibilidad de ejercer la retroalimentación de los resultados y evaluar mejoras en las actividades que se desarrollan para el logro de los objetivos.

Igualmente, cabe resaltar que no importa el tamaño o el tiempo de constitución de la empresa, porque cuando se quiere emprender se hace todo lo posible para poder generar cambios con el fin de mejorar la productividad de la organización (Low, 2016). Para ello, cada empresa necesita ampliar sus horizontes e ir cambiando en el tiempo, es decir, no quedarse con lo que se está realizando ahora, sino pensar a largo plazo e ir mejorando en el proceso continuamente, sin temer a las nuevas oportunidades que se avecinan, porque progresar significa ir más allá de lo se conoce en ese instante.

Finalmente, se destaca que la vasta experiencia de Peter Drucker en la práctica de la gestión fue clave para concretar su manera de pensar, dado que mostró de manera transparente y fuera de prejuicios, cómo se manejaban las empresas de su época, que, si bien tenían mucho éxito, ocultaban grandes fallos que las podrían llevar al fracaso de no ser tratados a tiempo. Además, trató temas polémicos de su época como la vinculación con el cliente, la mayoría se concentraba en el análisis económico, eludiendo otras perspectivas. Según Wallman (2010), “Drucker is unique among strategic thinkers because he advocates the use of institutional processes to link the organization with the customer” [Drucker es único entre los pensadores estratégicos porque aboga por el uso de procesos institucionales para vincular la organización con el cliente] (p. 4). Este aporte sin duda ha trascendido a lo largo de los años, puesto que la mayoría de las empresas priorizan al cliente, debido a que las empresas están hechas para y por este actor.

CONCLUSIONES

Peter Drucker quien fue un pensador divergente de la época, aportó y dio nuevas ideas, que en ese periodo fueron dejadas de lado o ignoradas. Cuando en su momento tuvo la gran oportunidad de poder apreciar, en práctica, la forma de administrar una de las más exitosas empresas de la época, no dudó en dar una mirada amplia y objetiva de lo que en verdad pasaba en dicha compañía, y no solo limitarse a elogiar sin hacer ninguna mirada crítica. Drucker fue quien dio el primer paso para el cambio de un panorama radical, que antiguamente se tenía de la administración rígida y mecánica. Por consiguiente, el pensamiento de Drucker nos ofrece la perspectiva necesaria para entender el funcionamiento de la gestión empresarial moderna y nos brinda el planteamiento de la administración por objetivos.

Además, recalcar cuán importante son los trabajadores para el alcance de los distintos objetivos de una institución, asimismo hacer hincapié en la participación interna de una empresa, ya que genera una mejor comunicación y entendimiento entre los gestores y las personas que estos supervisan. Por último, la autoridad y el liderazgo son factores que van de la mano para el logro de las diferentes metas que se suscitan dentro una entidad.

En esta investigación se encuentra que Drucker tiene la idea que el líder debe ser íntegro, establecer un propósito común, darle una suma importancia a las necesidades y objetivos de los colaboradores, direccionar con competencia y compromiso absoluto, sin dejar de lado, los objetivos de la empresa. En otras palabras, el líder es quien tiene la responsabilidad de efectuar con logro la labor de gestión para mejorar su relación con sus colaboradores. Asimismo, Drucker diferencia el concepto entre líder y gerente, dándole mayor importancia al líder, ya que consideró que es este el que orienta a los trabajadores de una empresa.

Asimismo, este autor se apoya en las ideas que Marx planteó acerca de la productividad del trabajo, donde recalca que se trata de un concepto sustancialmente referido a la persona trabajadora, quien en su labor es el mismo que genera valor. Por lo tanto, no puede tratarse de productividad simplemente refiriendo la relación entre insumos y productos, ya que no se limita a referenciar meramente a la productividad de la tierra o del capital fijo al margen del desempeño que pueda tener el trabajador.

La gestión de las empresas no siempre está alineada en el tiempo, por lo que es necesario establecer nuevas ideas e innovar para mejorar la situación, y con ella ingeniar nuevos procesos en la cual surjan diversas mejoras de lo que se tiene en ese momento. De esta manera, la marca ofrece mejores resultados cuando más relaciones tiene con nuevos clientes, puesto que otorga un valor que se refleja en el mercado. Además, a partir de esto existe la posibilidad de que la marca abarque más mercados, puesto que a través de un marketing planificado se trazan estrategias de forma que el producto o servicio llegue a más personas, lo cual es un gran progreso para la organización y de todos los involucrados.

Las aportaciones de Drucker en distintos casos, ejemplos prácticos y su interpretación sobre la Ciencia administrativa, enriquecen y consolidan en gran manera una empresa, ya que para él estudiar las diversas eventualidades empresariales es reflexionar sobre la naturaleza humana. Además, el aporte de Peter a la comprensión empresarial no solo reside en el valor de sus ideas, sino en la importancia de aprender de manera más profunda el contenido de su pensamiento y ponerlas en práctica.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Elisbeth Dayana Romero Gabancho, Camila de Jesus Villalobos Lopez, Maria Teresa Montero Pichilingue, Erika Lisseth Velasquez Espejo y Lis Epifania Mendez Concha: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción: borrador original y redacción: revisión y edición

FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Se utilizaron recursos propios para el financiamiento del estudio.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores expresan que no existen conflictos de interés.

AGRADECIMIENTOS

No aplica

PROCESO DE REVISIÓN

Este estudio ha sido revisado por pares externos en modalidad de doble ciego.

DECLARACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE DATOS

Los datos se encuentran alojados junto a los demás archivos de este artículo, también se pueden pedir al autor de correspondencia.

REFERENCIAS

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alvares Rodrigues, D. y Da Silva Costa, M. F. (2021). Drucker e o empreendedorismo, uma crítica. *Revista de Filosofia*, 38(99), 380-398. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.5651341>
- Beltrán-Ríos, J. A., López-Giraldo, J. A. y Vélez-Bernal, O. I. (2018). Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín. *Clío América*, 12(23), 52-61. <https://doi.org/10.21676/23897848.2616>
- Blacutt Olmos, J. A. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales, una perspectiva neoclásica a la memoria de Peter F. Drucker. *Revista Ciencia y Cultura*, 14(24), 55-73. <http://bibvirtual.ucb.edu.bo/revistas/index.php/cienciaycultura/article/view/445>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7º Ed.). Elsevier.
- Chiroque Solano, R. (28-30 de noviembre de 2007). *La investigación bibliométrica en el Perú y la importancia de su aplicación*. Conferencia: Avances, logros y desafíos de la Investigación Bibliotecológica: II Encuentro de Investigadores y Docentes del Perú en el Área de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Lima, Perú. http://eprints.rclis.org/13246/1/La_investigacion_bibliometrica_en_el_Peru.pdf
- Chong, D. (2013). The relevance of management to society: Peter Drucker's oeuvre from the 1940s and 1950s. *Journal of Management History*, 19(1), 55-72. <https://doi.org/10.1108/17511341311286196>
- Christopher, W. F. (2011). A new management for enduring company success. *Kybernetes*, 40(3/4), 369-393. <https://doi.org/10.1108/03684921111133638>
- Coaquira Tuco, C. M. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo

transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 57-76.
<https://doi.org/10.17162/au.v8i3.331>

Cohen, W. A. (2013). Peter Drucker Wants You to Be a Heroic Leader – Now. *Organizational Dynamics*, 42(1), 70-80. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.009>

Cooper, C. L. (2013). Peter Drucker and the wellbeing agenda. *Strategic Direction*, 29(10), 21–22. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2013-0081>

Cornford, A. (2008). Peter F. Drucker: the Ethics of Organisations. *Finance y Bien Commun*, 30(1), 43–49. <https://doi.org/10.3917/fbc.030.0043>

Daly, P. y Walsh, J. S. (2010). Drucker's theory of the business and organisations: challenging business assumptions. *Management Decision*, 48(4), 500–511.
<https://doi.org/10.1108/00251741011041319>

Darroch, J. (2009). Drucker on marketing: an interview with Peter Drucker. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 8-11. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0111-3>

David, A. (2018). Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective. *European Management Review*, 16(2), 383-398.
<https://doi.org/10.1111/emre.12299>

De Harlez, R. y Cadiat, A. C. (2016). *Administración por objetivos: Alcance sus metas con empleados motivados*. 50Minutos.es.

Drucker, P. F. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 82(8), 93-98.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1700799>

Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Collins.

Drucker, P. F. y Maciariello, J. A. (2008). *Management: revised edition*. Collins

Flaherty, J. E. (2005). *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind*. Leader Summaries.
<https://www.bqm.com.pe/libros/Peter%20Drucker,%20La%20Forja%20de%20la%20Mente.pdf>

Fernández Rodríguez, C. J. (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, LXVI(49), 195-218.
<https://doi.org/10.3989/ris.2008.i49.88>

Gallegos, M. C., Peralta, C. A. y Guerrero, W. M. (2017). Utilidad de los gestores bibliográficos en la organización de la información para fines investigativos. *Formación Universitaria*, 10(5), 77–85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000500009>

Haas, E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. Mcgraw-Hill / Interamericana De España, S.A.

Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración, Teoría general administrativa origen, evolución y vanguardia* (5º Ed.). McGrawHill.

Hunt, J. G. (2007). A Reaction to Guru of Gurus. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 18-25.
<https://doi.org/10.1177/1056492606297541>

- Istrate, L., Marian, L. y Ferencz, I. S. (2014). The Use of a Project Management Application in Managing Investments in a Public Administration Institution. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1732–1739. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00648-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00648-0)
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1995). Specific and General Knowledge and Organizational Structure. *Journal Of Applied Corporate Finance*, 8(2). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.6658>
- Kay, J. (2019). The concept of the corporation. *Business History*, 61(7), 1129-1143. <https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1509956>
- Laszlo, C., Cooperrider, D. y Fry, R. (2020). Global Challenges as Opportunity to Transform Business for Good. *Sustainability*, 12(19), 8053. <https://doi.org/10.3390/su12198053>
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J. y Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), e41. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Low, M. (2016). Entrepreneurship. En B. Thomas (Ed.), *Columbia Business School: A Century of Ideas* (pp. 175-196). Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/thom17402-008>
- Maciariello, J. (2009). Marketing and innovation in the Drucker Management System. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 35-43. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-008-0098-9>
- Medina-Vicent, M. (2019). La evolución del discurso de la gestión empresarial a través de la literatura gerencial, hacia la constitución del sujeto neoliberal. *Signo y Pensamiento*, 38(75). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp38-75.edge>
- Molina Germán, J. O., Pérez Melo, A. Y. y López Hernández, H. M. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 4(3), 149-159. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.149-159>
- Moreno Freites, Z. y Pérez Ortega, G. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *Revista DYNA*, 86(210), 9-16. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos*. Limusa.
- Robinson, C. K. (2012). Peter Drucker on marketing: application and implications for libraries. *The Bottom Line*, 25(1), 4-12. <https://doi.org/10.1108/08880451211229153>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M. y Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en

pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373-382. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052010000300011>

Sánchez Murillo, A. J. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>

Smith, N. C. (2009). Bounded goodness: marketing implications of Drucker on corporate responsibility. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 73-84. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0110-4>

Sola-Martínez, T., Cáceres-Reche, M. P., Romero-Rodríguez, J. M. y Ramos Navas-Parejo, M. (2020). Estudio Bibliométrico de los documentos indexados en Scopus sobre la Formación del Profesorado en TIC que se relacionan con la Calidad Educativa. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(2), 19-35. <https://doi.org/10.6018/reifop.418611>

Stein, G. (2010). *Managing People and Organizations: Peter Drucker's Legacy*. Emerald.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6° Ed.). Pearson educación.

Toala-Toala, G. M. L., Mendoza Briones, A. A. y Moreira-Moreira, L. M. (2019). Importancia de la enseñanza de la metodología de la investigación científica en las ciencias administrativas. *Dominio de las ciencias*, 5(2), 56-70. <https://doi.org/10.23857/dc.v5i2.889>

Toubiana, M. y Yair, G. (2012). The salvation of meaning in Peter Drucker's oeuvre. *Journal of Management History*, 18(2), 178-199. <https://doi.org/10.1108/17511341211206843>

Turriago Hoyos, A. (2009). Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVII(2), 9-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913042001>

Turriago-Hoyos, A., Thoene, U. y Arjoon, S. (2016). Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory. *SAGE Open*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.1177/2158244016639631>

Uslay, C., Morgan, R. E. y Sheth, J. N. (2009). Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 47-60. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-008-0099-8>

Wallman, J. P. (2010). Strategic transactions and managing the future: A Druckerian perspective. *Management Decision*, 48(4), 485-499. <https://doi.org/10.1108/00251741011041300>

Zheng, C. y Lamond, D. (2009). A Chinese style of HRM: exploring the ancient texts. *Chinese Management Studies*, 3(4), 258-271. <https://doi.org/10.1108/17506140911007459>