

## RESEÑAS

**Mathias Sachse.** *Técnicas de planificación estratégica.* Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (CLAD) Centro de Documentación, Caracas, 1989 (Serie *Temas de Coyuntura en Gestión Pública*, número 2).

Este libro forma parte de la serie sobre temas de coyuntura en gestión pública que edita el Centro de Documentación del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). El objetivo de estas publicaciones es contribuir a la formación de los administradores públicos de los países latinoamericanos mediante la difusión del conocimiento y las nuevas tecnologías administrativas que se producen en el campo de la gestión pública.

El documento que reseñamos—la cual consta de **dos partes**—tiene la finalidad de exponer, en una forma clara y concisa, los conceptos y las técnicas básicas de la planificación estratégica. En la **primera**—*Bases para el diseño e implementación de un sistema de planificación estratégica*—se discute el significado e importancia de la planificación estratégica como una herramienta gerencial necesaria para alcanzar—con mayor efectividad—los objetivos y metas organizacionales. Se exponen además las características y elementos de la planificación estratégica, así como un modelo del proceso para elaborar planes estratégicos; incluyendo las técnicas más adecuadas para su implementación y su vinculación con los planes operacionales (programación). El texto contiene una gran profusión de gráficas, ilustraciones y ejemplos de formularios, los que seguramente serán de invaluable ayuda en cualquier programa de capacitación sobre las técnicas de planificación estratégica.

La **segunda** parte—*Guía documental de ampliación sobre la temática de la planificación estratégica*—está compuesta (como lo indica el título) por una excelente guía, la cual fue preparada por el personal del Centro de Documentación del CLAD. El propósito de la misma es ofrecer material bibliográfico adicional para profundizar en áreas específicas del tema; por ejemplo: la aplicación de la planificación estratégica al proceso del desarrollo nacional, así como a las actividades del gobierno y a las organizaciones públicas y sin fines de lucro. El material incluido en esta sección consiste de una selección de 45 textos (resumidos) de la colección del CLAD, organizados por temas para facilitar su comprensión y consulta.

El texto del profesor **Sachse** es de gran utilidad práctica para entender y aplicar las técnicas de la planificación estratégica. Sin embargo, debemos de tener cuidado en la implementación indiscriminada de su modelo porque el enfoque utilizado no toma en consideración las fundamentales diferencias existentes entre las organizaciones públicas y las privadas, ni cómo esta distinción afecta el proceso desicional; particularmente en los contextos heterogéneos, fragmentados y politizados que caracterizan la gestión pública. En este respecto, la guía bibliográfica que acompaña al texto es lectura obligada para subsanar esta limitación conceptual.

Dr. Leonardo Santan Rabell  
Universidad de Puerto Rico

Alvin Toffler. *La empresa flexible*. Plaza y Janés, Editores, México, 1987.

Recibimos con agrado esta primera edición en español de uno de los libros menos conocidos del famoso sociólogo y futurista norteamericano **Alvin Toffler**. El mismo reviste enorme importancia para los estudiosos de las organizaciones en nuestro entorno latinoamericano. Como es de conocimiento general, el autor de los libros ya clásicos *El shock del futuro* y *La Tercera ola*, divide los grandes cambios ocurridos en la historia de la humanidad en tres olas de cambios radicales que alternan irremediablemente formas de vida y organización social. La **primera** oleada de cambios se inició hace diez milenios con la revolución agraria y culmina con la forma artesanal de producción. La **segunda** ola es la revolución industrial basada en la producción masiva, los procesos rutinarios de trabajo, la estandarización de los productos y la saturación del mercado. Estos cambios radicales en el proceso de producción ocasionaron que se propagara la llamada *sociedad de chimeneas* por todo el mundo.

De acuerdo con **Toffler**, los cambios rápidos y masivos de nuestros tiempos están estructurando una sociedad inédita basada en los conocimientos adquiridos por los descubrimientos de la alta tecnología, la informática y los nuevos medios para estructurar las organizaciones del futuro. Estas oleadas interminables de cambios han ocasionado efectos insospechados que alteran las *conjeturas* tradicionales para la gestión de las organizaciones posmodernas. De ahí que las grandes empresas corporativas tendrán que adaptarse a estos eventos cambiando sus sistemas administrativos y normas y procedimientos operacionales para enfrentarse con

éxito a las amenazas, y aprovechar las oportunidades de los constantes cambios del entorno.

Esta obra—*La empresa flexible*—es en realidad un informe que el autor preparó cuando fue contratado como consultor para la *American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*, en los tiempos cuando aún era un desconocido profesor universitario. Luego de varias décadas, y con el beneficio de la fama adquirida por sus obras anteriores, **Toffler** decide publicar este informe (cuyas recomendaciones originalmente no fueron aceptadas por la alta gerencia de la *AT&T*, pero que circuló casi clandestinamente entre los niveles gerenciales de la empresa) intercalándole comentarios y observaciones que atestiguan su impresionante capacidad para anticipar los eventos más determinates de nuestra sociedad.

La tesis sostenida por el autor es que los conceptos, conjeturas y prácticas gerenciales que fueron exitosos durante la era industrial no sirven de nada para enfrentarse a los cambios e incertidumbres que corresponden a estos tiempos de la *nueva ola*. Ese imaginario conceptual debe superarse para lograr la sobrevivencia organizacional.

El libro analiza detalladamente la relación entre la corporación y su entorno, los efectos de la diversificación en la línea de producción, los procedimientos administrativos, los mercados, las nuevas tecnologías y la competencia; así como reorganizar para ajustar los componentes de la organización a sus problemas actuales y futuros. Estas nuevas premisas son la consecuencia directa de los cambios ocurridos durante los últimos años y servirán de orientación para el nuevo gerente. El autor las resume así; que:

- a) Una vez satisfechas las necesidades básicas para la subsistencia, una gran mayoría de los seres humanos no persigue las mismas cosas en la vida, y la recompensa económica no basta por sí sola para estimularlos.
- b) La economía de escala tiene unos límites máximos, tanto para la corporación como para el organismo gubernamental.
- c) La información es importante, e incluso quizás más que la tierra, el trabajo, el capital y las materias primas.
- d) Nos movemos de la producción fabril masiva hacia un nuevo sistema de producción artesanal *manual o cerebral*, basado en la información y la *supertecnología*, y que los resultados finales de este sistema no son millones de unidades acabadas, estandarizadas e idénticas, sino mercancías y servicios hechos a la medida del consumidor.

- e) El mejor medio para organizarse no es el burocrático, sino el *adhocrático*, y de tal manera cada componente organizativo es *modular* y prescindible; cada unidad cambia acciones recíprocas con muchas otras y por conducto bilateral; no sólo jerárquico. Las decisiones, al igual que las mercancías y servicios, están hechas a la medida del cliente, en vez de someterse a la estandarización.
- f) Los progresos tecnológicos no aportan necesariamente progreso; de hecho pueden destruir el progreso alcanzado si no se someten a un concienzudo control.
- g) El trabajo debe ser variado y no repetitivo para casi toda la gente; además, debe implicar el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo para actuar con discreción, perceptividad y buen juicio.

Como se puede observar, los elementos que articularon las premisas del modelo burocrático-cerrado prácticamente han desaparecido como consecuencia de los cambios introducidos por la sociedad post-industrial. La sociedad actual es más pluralista, heterogénea; con múltiples racionalidades y alternativas de intervención. La lección principal de este libro para la gerencia es que no existe una sola manera (*the best way*)—tal y como proponía la llamada administración científica y la ortodoxia de los *principios administrativos*—para hacer las cosas. Es preciso diversificar y abrir las puertas a la imaginación y la creatividad, creando organizaciones flexibles y dinámicas que puedan adaptarse con rapidez a los constantes e impredecibles cambios de un ambiente pletórico de incertidumbre.

He ahí el mensaje casi alucinante, que durante mucho tiempo nos ha predicado el profesor **Alvin Toffler**. Nos corresponde ahora buscar alternativas a esos *dinosaurios organizativos* en que se han convertido las organizaciones gubernamentales.

Dr. Leonardo Santana Rabell  
Escuela Graduada de Administración Pública  
Universidad de Puerto Rico

**David Clutterbuck y Stuart Crainer. *Los maestros del management: hombres que llegaron más lejos*. Editorial Grijalbo, México, 1990.**

En algunas ocasiones, la búsqueda de nuevos libros por las librerías de nuestro país nos provoca agradables sorpresas. Una de ellas es este magnífico libro que a primera vista nos parecía superficial y un tanto convencional. Sin embargo, al comenzar su lectura nos percatamos que estamos ante una verdadera obra maestra en su género. En esencia se trata de un análisis del desarrollo del pensamiento gerencial mediante la biografía intelectual de sus forjadores desde sus orígenes hasta la actualidad. En esta curiosa mezcla de vida y obra se van hilvanando las distintas ideas, controversias y enfoques que conforman las llamadas ciencias gerenciales.

El libro se divide en siete capítulos: (a) los pioneros, (b) los hombres de la organización y del sistema, (c) los conductistas, (d) los estrategas, (e) el liderazgo bajo la lupa, (f) cultura de empresa, calidad y excelencia, y (g) los *incalificables*.

En cada capítulo se intenta contestar las siguientes interrogantes: ¿quiénes han sido y son los gigantes del pensamiento en el sector del *management*?, ¿cómo desarrollaron sus ideas?, y ¿a qué se debe su influencia?

Al finalizar la obra los autores analizan las características que definen a un *gurú del management* y concluyen que estas son las siguientes: a) capacidad de integración, b) extraordinario e intuitivo sentido de la oportunidad, c) longevidad, d) influencia internacional e) celo misionero en lo tocante a sus creencias y f) capacidad para escuchar.

Hay que diferenciar, además, entre los verdaderos *maestros* (**Peter Drucker, Lyndall Urwick o Michael Porter**) y las *estrellas* del mundo empresarial. Los primeros se distinguen por su capacidad intelectual e ideas visonarias; mientras que los otros son autores más anecdóticos, y algunos de ellos muy propensos al autobombo y autopromoción pero con poca o ninguna aportación verdaderamente original. Cabe señalar además que todavía el mundo académico produce la mayor parte de los grandes maestros del *management*. Sin embargo, cada día es más patente la presencia de personas que poseen sus propias firmas de consultoría o que narran sus experiencias exitosas como líderes de corporaciones; tal es el conocido caso de **Lee Iacocca**. Entre ellos encontramos algunos *gurús*, no obstante la calidad de sus textos se deben diferenciar de la enorme producción de manuales y *recetarios* gerenciales con poco valor académico, que cada día ofrecen respuestas *mágicas* a los complejos problemas de las organizaciones modernas. Esta literatura, destinada a la difusión resulta

en un parloteo vulgar e inocuo sobre las organizaciones, está de moda en el mundo empresarial.

Otro punto que podemos destacar es la lamentable escasez de mujeres dentro de la lista de los grandes maestros. Aunque en el libro se mencionan algunas de ellas—como la extraordinaria figura de **Mary Parker Follet** y otras autoras conocidas (**Jane Mouton**, **Rosabeth Moss Kanter**, **Kathryn Rudie** y **Joan Woodward**)—las aportaciones de los hombres en el pensamiento administrativo sigue siendo mayoritario. También es sorprendente la formación y experiencia internacional de la mayoría de los grandes maestros. A pesar de que muchos son norteamericanos, la cantidad de autores europeos es significativa, entre los cuales cabe destacar a **Juran**, **Levitt**, **Drucker**, **Ansoff**, **Geneen**, **Mayo**, **De Bono**, **Schumacher** y **Urwick**.

Considero que este libro—mediante el conocimiento más profundo de la vida de los grandes maestros—ofrece a los estudiantes una visión sistemática sobre la formación y situación actual del pensamiento administrativo. Solamente queda por contestar una interrogante: ¿cuál es la razón de la limitada presencia de los *gurús* en el campo del servicio público.

Dr. Leonardo Santana Rabell  
Escuela Graduada de Administración Pública  
Universidad de Puerto Rico

**Kaoru Ishikawa.** *¿Qué es el Control Total de Calidad?: la modalidad japonesa.* Editorial Norma, Barcelona, 1989.

**Kaoru Ishikawa** es uno de los grandes *gurús* del movimiento gerencial conocido como *calidad total*, que tan de moda se ha puesto en algunos círculos académicos y empresariales de los Estados Unidos. Como es sabido, el movimiento de *calidad total* comenzó en Japón al finalizar la segunda guerra mundial por obra de los norteamericanos **W.E. Demming** y **J. Juran**, que como suele suceder, no fueron profetas en su tierra. En Japón tuvieron la oportunidad de aplicar sus teorías sobre el control de calidad, siendo responsables en gran medida del éxito y la divulgación de la llamada *gerencia japonesa* y los círculos de calidad. El autor es el iniciador de los programas masivos de los círculos de calidad y el escritor japonés más destacado en describir las experiencias del proceso de mejoramiento de la calidad en Japón, y vender la idea de cómo las mismas pueden ser adaptadas a las empresas occidentales.

Desde su perspectiva, el control total de calidad tiene como objetivo

fundamental el desarrollo a largo plazo de los recursos humanos; es decir, *hacer crecer a la gente* más que controlar la calidad o reducir costos. En este sentido, constituye un mecanismo gerencial para toda la organización mediante el cual los productos de calidad plena se convierten en el *baluarte competitivo más importante* de la compañía. Los *principios* gerenciales de **Ishikawa** son completamente diferentes de los sistemas occidentales de administración; particularmente de aquellos basados en las doctrinas del *taylorismo* y el *fordismo*. He aquí los conceptos fundamentales del nuevo credo:

1. Primero es la calidad; no las utilidades a corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor; no hacia el productor (pensar desde el punto de vista de los demás).
3. El proceso siguiente es su cliente: hay que derribar las barreras del seccionalismo.
4. Utilizar datos y números en las presentaciones (empleo de métodos estadísticos).
5. Respeto a la humanidad como filosofía gerencial (administración participativa).
6. Gerencia y comités interfuncionales.

El libro de **Ishikawa** es realmente un manual para entender y aplicar el *control total de calidad* desde el punto de vista de la propia mentalidad japonesa. El éxito que ha tenido esta obra alrededor del Planeta se debe a la capacidad del autor de combinar—de una manera sencilla y comprensible—el conocimiento gerencial profundo con la utilidad práctica; evitando en todo momento la trivialidad y el carácter de *recetario* que es palpable en muchos de los textos norteamericanos que abordan esta temática.

Dr. Leonardo Santana Rabell  
Escuela Graduada de Administración Pública  
Universidad de Puerto Rico

