

SOBRE LÍDERES Y ORGANIZACIONES DEL FUTURO

Reseña crítica del libro de Bartolomé Gamundi. *Nuevas direcciones para líderes y organizaciones del futuro*. Esmaco Printer, Carolina, 2000.

Manuel Ángel Morales
Universidad de Puerto Rico

Tengo el honor de reseñar el libro *Nuevas direcciones para líderes y organizaciones del futuro*, Esmaco Printer, Carolina, P.R. 2000 que acaba de presentar el distinguido empresario, académico, investigador, intelectual y amigo, Bartolomé Gamundi Cestero. Si alguien sólo tuviera la oportunidad de leer un libro este año, debe leer este que estoy comentando.

Un planteamiento fundamental de la obra es que la manera tradicional y convencional de manejar las instituciones es insuficiente e incompleta para encarar los retos y desafíos del siglo 21. Las presiones de la competencia global, la velocidad del cambio tecnológico, y las demandas crecientes de clientes más sofisticados por alta calidad y por productos y servicios elaborados de maneras eficientes y hechos en algunos casos a la medida, hacen que leamos y meditemos con profundidad sobre la nítida integración de obras, tecnologías de mejoramiento, ideas y desafíos que de una manera extraordinaria se recogen en este libro.

La lógica de argumentación, suscrita en el primer capítulo, es que hay que estudiar e investigar el mundo para entender la evolución

del pensamiento de organización y administración. Es decir, que el autor prudentemente sugiere que las transformaciones del mundo, la sociedad, la economía y el conocimiento establecen las nuevas premisas para el diseño de organizaciones, la gerencia y la administración de dichas estructuras. De aquí la necesidad de explorar la relación dialéctica (y también complementaria) entre el ejercicio del liderazgo y la acción gerencial y administrativa, según se consigna en el segundo capítulo. El autor hace hincapié en el advenimiento de las ciencias gerenciales-organizacionales con su esfuerzo meritorio de organizar e integrar el conocimiento. La premisa de trabajo es que en el esfuerzo de imprimirle dirección (ejercer liderazgo sobre ellas) y organizar inteligentemente las organizaciones no se puede descartar ninguna disciplina y teoría útil para estos menesteres. La epistemología para líderes, recursos humanos y organizaciones del futuro es aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser...

Este libro hace una invitación a la desmitificación del concepto gerente, cuestionando la interpretación de omnipotencia que hace el libro de texto (que a veces es un pretexto) de gerencia y administración, limitándose a presentar una larga lista de atributos con los que resulta obligatorio cumplir. Se analiza la dicotomía tradicional entre administrador (creador de procesos) y líder (manejador del cambio), criticando de paso la teoría carismática del liderazgo (sólo algunos especiales pueden ser líderes y los otros están condenados a seguir...) para argumentar que los comportamientos de liderazgo son susceptibles de ser aprendidos y desarrollados.

En un tercer, cuarto y quinto capítulo se hace resaltar el rol protagónico y creativo de los recursos humanos, que a través de sus modelos mentales conforman la cultura de trabajo, la cual tiene que estar al servicio de la diligencia-estrategia con la cual la organización responderá a la complejidad del mundo, el mercado y los clientes, entre otros. En esta parte se explican los fundamentos del nuevo contrato social; contrato psicológico en la era del conocimiento, fundamentado en la fórmula de incentivos y contribuciones. El autor enfatiza los incentivos de apoderamiento, educación, incentivos económicos e integración a la cultura de trabajo, como los elementos que estimulan la contribución en los contextos

actuales. El recurso humano constituye el capital intelectual de las organizaciones a partir del sistema entrelazado de talentos, comportamientos, esfuerzos y consistencia del desempeño en el tiempo. Si este sistema de inter-relaciones no se cristaliza adecuadamente las condiciones serían propicias para la buropatología...

Estos capítulos se hacen eco de las formulaciones de que todo trabajo es un proceso, y que para mejorar el trabajo hay que mejorar los procesos. El problema no es la gente, sino que es el sistema. El autor es un defensor de la organización de aprendizaje. Entonces, ¿por qué aprenden las organizaciones? Aprenden por aprender, aprenden para solucionar problemas, aprenden para lograr ventaja competitiva, aprenden para la ventaja competitiva, aprenden para sobrevivir y aprenden para expandir capacidad.

Una sección fundamental de este libro es el acercamiento profundo y crítico a los enfoques y escuelas contemporáneas de la planificación, y sus combinaciones. Se discuten la mayoría de los enfoques contemporáneos de planificación, utilizando, entre otras, las referencias de Henry Mintzberg (*The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New Free Press, New York, 1994).

Hay mucho valor en la discusión del menú de diez escuelas de planificación, las cuales se agrupan en tres segmentos: Prescriptivas, Descriptivas y Configurativas. El autor termina estos capítulos abarcadores estableciendo que la planificación es un proceso de aprendizaje continuo en la relación de fuerzas externas que impactan la organización y la capacidad de ésta de responder inteligentemente con una plataforma de conocimientos robustos.

En los capítulos seis y siete se puntualiza el tema de la globalización (el desvanecimiento de fronteras jurídicas, nacionales y organizacionales) para enfatizar la importancia de que las organizaciones consideren con seriedad las maneras de incrementar su capacidad de responder a las nuevas realidades. Esa es una definición sencilla pero profunda de lo que significa competitividad: capacidad de responder. Es un asunto de la velocidad del aprendizaje organizacional entre los cambios que se producen en el ambiente sumados a la velocidad del aprendizaje de la competencia.

Entonces, Gamundi advierte que al diseñar organizaciones que sean capaces de responder con más pertinencia a la complejidad y a los desafíos de la economía, los negocios y el ambiente social, es menester superar el diseño de la burocracia jerárquica y tradicional, y experimentar con diseños de mercados internos que sugieran centros semi-autónomos de rentabilidad con capacidad de autoorganización. Tampoco se aboga por la eliminación total de la jerarquía. Se alude a la posibilidad de cristalizar sistemas de trabajo con relativa capacidad auto-organizativa para liberar y activar la imaginación, la creatividad y la inventiva de los seres humanos. A largo plazo, estos mercados internos se abrirán a la participación de una variedad de suplidores, y de actores y entidades que tengan intereses legítimos en lo que hace la organización. La belleza de esta progresión es que si la misma se maneja con fundamento y sensatez, estaríamos configurando una comunidad corporativa o un sistema de comunidad de instituciones, echando así los cimientos de una democracia económica más robusta y sensible. Hay cuatro puntos esenciales ya acercándonos al final de la obra. Primero, en condiciones ideales el diseño de las organizaciones debe seguir a las diligencias de planificación estratégica. Sucede que a veces no es posible materializar dicha proposición en el mundo de la práctica organizacional, donde los diseños, ya están configurados. Sin embargo, si no se modifican las estructuras de las organizaciones se corre el riesgo de suboptimizar la diligencia de planificación y el mejoramiento de procesos sucesivamente.

Finalmente, Gamundi nos presenta una serie de estrategias esenciales para asegurar la adecuación de las iniciativas de cambio y transformación: involucración apropiada de la gente, liderazgo comprometido, información válida, decisiones fundamentadas y repertorio integrado de estrategias. Se trata de articular visiones y metas que sean cónsonas con los valores humanistas y las más altas aspiraciones de los protagonistas de la organización. Es menester compartir e interactuar con todos los dominios donde se está produciendo algún conocimiento para dialogar y debatir a todos los niveles, como fundamento de la acción que reconoce que las mejores decisiones son aquellas que emergen de la ponderación amplia y abierta de alternativas para cada situación.

Un mensaje sustantivo de esta obra necesaria de Bartolomé Gamundi es que la labor en equipo, el apoderamiento y la intra y extra empresarialidad serán premisas de trabajo para las organizaciones que tienen que nutrirse del portafolio de su capital intelectual. Como adecuadamente dice el autor, el juego es uno de agregar valor, que significa producir ideas nuevas e implantarlas con suma rapidez. Por eso los diseños “flexibles” le permitirán a las organizaciones encarar asuntos diversos y apremiantes, a la par de que se toman decisiones con más conocimientos, competencia y estándares de excelencia. Por eso el libro es un llamado a que los ejecutivos y los profesionales lean y estudien más, a manera de establecer los fundamentos de una nueva teoría y filosofía de colaboración y del trabajo en el contexto de las organizaciones presentes y del futuro.

Conozco a Bartolomé Gamundi hace muchos años, y puedo dar testimonio de su más decidido interés por contribuir con conocimientos y espíritu de colaboración a forjar una mejor sociedad para Puerto Rico. Este formidable libro es una elegante y sustantiva expresión de ello, que provee fundamentos poderosos y *Nuevas direcciones para líderes y organizaciones del futuro*. Recomiendo fervorosamente este libro para profesores, estudiantes, investigadores, ejecutivos, gerentes y profesionales de todos los sectores, incluyendo gobierno, educación, manufactura, servicios y salud, entre otros, ya que encontrarán en el mundo del peritaje, profundidad y perspectivas sobre el futuro de las prácticas que contribuirán a fortalecer la efectividad de las instituciones de todas clases.

Reseña crítica del libro: *Partidos, política pública y status en Puerto Rico*, por Edgardo Meléndez Vélez (Ediciones Nueva Aurora, San Juan, 1998).

Leonardo Santana Rabell
Universidad de Puerto Rico

El libro del Dr. Edgardo Meléndez Vélez *Partidos, política pública y status en Puerto Rico* es una excelente y original aportación al estudio de los partidos y la política en nuestro País. El objetivo principal es analizar las complejas relaciones entre los partidos políticos y su capacidad para formular e implantar política pública, especialmente en el área de la economía. Examina además la función de los partidos en el debate sobre la condición política (status político) de Puerto Rico.

La obra reúne seis artículos sobre el análisis conceptual e histórico de los partidos y la política puertorriqueña y el estudio de eventos tan recientes como una evaluación de la política pública durante la Administración del gobernador Pedro Rosselló (1993-2000). Los trabajos incluidos en este libro son versiones revisadas o actualizadas de textos publicados previamente en diversas revistas académicas o presentados como ponencias en eventos profesionales. Los mismos mantienen una gran coherencia temática y recogen los resultados de la investigación que sobre estos asuntos ha efectuado el autor por más de una década.