

III. RECENSIONES

SASTRE, Raquel (2011)

***La dirección de las organizaciones. Remando en un mar de dulce de leche*, Dunken, Buenos Aires**

Desde que conocí a Raquel Sastre hace 7 años –cuando fuimos compañeros en el Máster de Gobierno y Cultura de las Organizaciones, en Pamplona– no he dejado de recibir pruebas de su ejemplar labor profesional y académica. Dueña de una admirable capacidad de trabajo, la autora de este libro, doctora por la UCA de Argentina y por la UNAV de España, acredita una larga y exitosa trayectoria como empresaria y directiva de organizaciones, lo cual le otorga la autoridad necesaria para escribir un libro de este calibre, pues, como ella misma señala en la introducción, dirigir organizaciones es "más difícil que remar en un mar de dulce de leche" (p. 9).

Según confiesa la autora, la obra que aquí se reseña es una forma de organizar de modo sistemático las clases de Dirección General que dicta en la Universidad de Buenos Aires, aunque no limita la audiencia al segmento universitario. Empresarios, directivos y gobernantes en general pueden beneficiarse con la lectura de este libro, fruto del estudio y la investigación de muchos años en la materia, pero en especial, de la experiencia. Porque, como es bien sabido, el gobierno de una organización es una tarea compleja que no se aprende únicamente desde la teoría, sino que requiere el desarrollo de una virtud fundamental en el orden práctico: la prudencia. Más aún "en un escenario complejo y globalizado,



como en el que se vive actualmente, una racionalidad meramente económica es insuficiente para gobernar las organizaciones" (p. 11); por lo que es preciso "tener un abordaje un poco más amplio" que permita conectar la teoría con la práctica desde una visión crítica que permita reconocer "por qué hacemos lo que hacemos".

La obra consta de cinco capítulos, ordenados en torno a una narrativa: "En el *nuevo escenario organizacional* (Cap. 1) se requieren *teorías y modelos* (Cap. 2) que recomienden el desarrollo de *capacidades y habilidades* (Cap. 3) para poner en práctica el *marco de acción del directivo* (Cap. 4) en torno a un *marco valorativo* (dimensión olvidada) (Cap. 5)" (p. 17). Este itinerario antecede a un trabajo que resume bien expresivamente el estilo intelectual de su autora: un estilo en el que sobresalen la claridad y el poder de síntesis. Cada capítulo se introduce didácticamente con un recuadro en el que se señalan los temas que se abordan en el mismo, así como los objetivos que se persiguen e hipotéticas preguntas de los alumnos; y se concluye con un resumen de los conceptos básicos. El libro consta además de numerosos cuadros que facilitan la comprensión, casos prácticos e ilustraciones para amenizar la lectura.

El primer capítulo aborda los principales cambios y transformaciones acaecidos en la modernidad, fundamental para entender un nuevo paradigma de gobierno que reclama nuevas capacidades directivas. Se enfatiza el fenómeno de la globalización, por sus consecuencias a nivel político y económico: "el mundo de la globalización del siglo XXI es un mundo en el que no existe racionalidad absoluta, no hay cer-



tezas, no hay verdades y aparentemente estamos sumergidos en un relativismo radical: 'todo vale'" (p. 37).

En el segundo capítulo se abordan de manera resumida pero sistemática las principales teorías de administración y gestión (siguiendo principalmente a Michael Reed) y se aboga por la importancia de desarrollar un criterio para aplicarlas adecuadamente a la praxis profesional, teniendo en cuenta que "el éxito de la gestión del directivo está más relacionado con la calidad de sus acciones y decisiones que con su capacitación teórica para la gestión" (p. 70).

Así, el tercer capítulo se ocupa de las principales habilidades que se requieren para gobernar, tanto a nivel intrapersonal (capacidad innovadora y de aprendizaje, administración del tiempo) como interpersonal (estilo de liderazgo y de comunicación, toma de decisiones). Siguiendo a Crainer y Hamel, la autora realiza una clasificación de las 50 obras principales sobre administración en función de su abordaje racionalista o humanista, y de la perspectiva individual y organizacional (pp. 76 a 80), para resaltar las que abordan específicamente la temática del individuo en la organización desde la perspectiva de la dirección, y, en especial, cuáles son las habilidades fundamentales que reclama el nuevo paradigma.

El objeto del cuarto capítulo es analizar la relación teoría-práctica que se desprende de los capítulos precedentes. Las habilidades destacadas en el capítulo anterior se contrastan de manera teórica y práctica –se utilizan ejemplos reales– en un marco de acción definido como la relación entre el gobierno con: el negocio (propósitos, visión, misión, estrategia); la convivencia profesional (principios, políticas y actitud



pionera); y la configuración institucional (jurídica, administrativa, estructura y capital). Quizá sea en este capítulo donde mejor se observe la naturaleza práctica de la tarea directiva y de gobierno. No existe una solución única, ni el éxito puede determinarse apriorísticamente, sino que las distintas variables están permanentemente en juego con el "arte" del gobernante, su estilo de liderazgo y de adaptación.

En el último capítulo se integran los anteriores desde la perspectiva normativa de la ética. No es posible un uso adecuado de la razón práctica, y como consecuencia un buen gobierno, sin esta dimensión. Esta perspectiva ocupa un rol nuclear en la narrativa que se adoptó, tal como se puede observar en el esquema de la obra que antecede a cada capítulo. Es también el capítulo "más personal", donde la autora se permite un trato más cercano con el lector compartiendo sus experiencias y opiniones en un tono más amistoso. Se agradece y se valora esta intención, pues, en el fondo, está más capacitado para gobernar quien entiende el sentido profundo de la amistad.

Para terminar con palabras de la autora: "aunque la tarea de gobernar organizaciones pueda, a veces, resultar tan difícil como remar en un mar de dulce de leche, ¡vale la pena intentarlo teniendo como remos sólidos valores morales!" (p. 14).

Germán Scalzo

