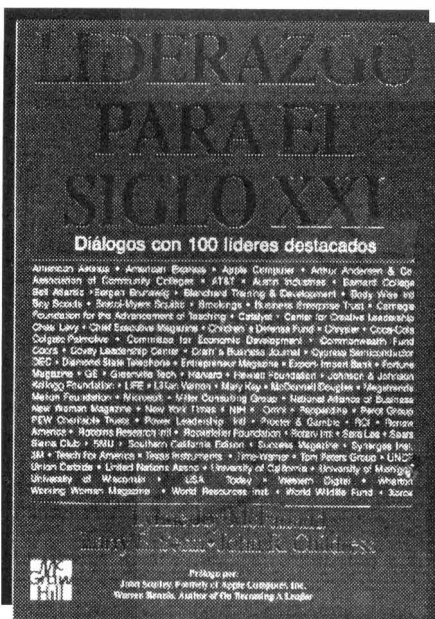


Novedades bibliográficas

Librería de la UCA

LUIS ARMANDO GONZÁLEZ

McFarland, L. J., Senn, L.E.; Childress, J. R., *Liderazgo para el siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados*. Santafé de Bogotá, McGraw Hill, 2000, 390 pp.



En un mundo que cambia aceleradamente, tanto en lo económico como en lo tecnológico, no es fácil estar a la altura de esos cambios o, mejor aún, tener la capacidad de proyectarse hacia el futuro. Quienes ocupan puestos de decisión en instituciones académicas, empresas, gobierno y organizacio-

nes de la sociedad civil se ven sometidos a presiones del más diverso signo, sin tener claro qué opción tomar. Es decir, el ejercicio del liderazgo se convierte, en un mundo que se encamina hacia el siglo XXI, en uno de los desafíos más complejos, para cuyo tratamiento no siempre se tienen ni los conocimientos, ni las habilidades ni la disposición adecuadas.

El libro *Liderazgo para el siglo XXI* se hace cargo de esa problemática y pretende aportar, a partir de la experiencia y conocimientos de cien líderes de reconocida trayectoria en sus campos de trabajo, ideas y sugerencias acerca de cómo se puede y debe perfilar un nuevo liderazgo en el siglo que recién se inicia. Como dice Warren Bennis, en el “Prólogo” del libro que comentamos, “necesitamos una nueva definición de liderazgo para el próximo siglo. Una excelente manera de que usted pueda descubrir el nuevo modelo consiste en que examine las ideas que presentan los líderes en este libro. Si bien ellos difieren en estilo, enfoque y disposición, comparten varias perspectivas comunes. Sin duda, confirman las investigaciones que he adelantado durante los últimos doce años con diversas clases de líderes” (p. 3).

Más adelante, siempre en el “Prólogo”, John Sculley adelanta algunas

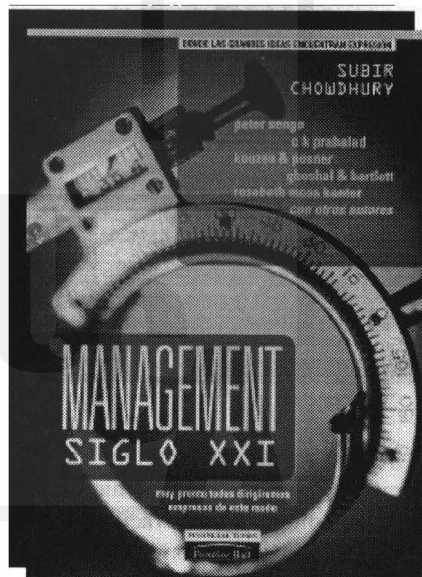
nociones sobre las características del nuevo liderazgo que se está perfilando, el cual obviamente está en íntima relación con los cambios económicos y tecnológicos propios de la era de la información. “Estamos—dice Sculley—al borde de la transición de un orden económico mundial a otros, es decir, un cambio fundamental que tiene el potencial de producir uno de los periodos más excitantes de la historia de la humanidad... En un lapso muy corto hemos presenciado cambios espectaculares en el sistema económico. Hoy ya no estamos en la era industrial. Vivimos en una *economía intensa en información, mundial y dinámica*. Los recursos ya no son los que extraemos del suelo. Hoy los recursos provienen de nuestras mentes. Son las ideas y la información” (p. 5).

En este marco, las entrevistas a cien líderes —entre quienes se encuentran Ross Perot, William Gates y Michael Porter— quieren ayudar a delinear los rasgos de un modelo de liderazgo para una era en la cual las ideas y la información se vuelven cruciales para el desarrollo económico y social. Como señalan los autores de las entrevistas, “los cambios que se están operando son tan profundos que se hace necesario reinventar no sólo nuestras instituciones u organizaciones, sino a nosotros mismos como líderes” (p. 25). Precisamente, de lo que trata es de ayudar a quienes tienen funciones de liderazgo en diversas instituciones u organizaciones a mejorar su desempeño, pero también a enfrentar nuevos problemas sociales y económicos.

En fin, la apuesta de los autores es que la “sabiduría colectiva” de los lí-

deres entrevistados es que ofrezca “un panorama claro de las maneras de liderar en los tiempos por venir, enormemente variables. [Esos líderes] nos inspiran como modelos y nos estimulan para que desarrollemos nuestro enorme potencial, para que desafieemos las ideas convencionales, para que corramos riesgos en la búsqueda de nuestros sueños, para que creemos entusiasmo por la excelencia y, por último, para que nos centremos en visiones que a la vez guíen nuestras organizaciones y nuestras naciones, y que comprendan a toda la humanidad” (p. 31).

Showdhuri, S., *Management siglo XX*. Madrid, Financial Times-Prentice Hall, 2000, 314 pp.



En este libro —en el que contribuyen con sus aportes veintiseis especia-

listas de diversas partes del mundo coordinados por S. Showdhuri— se aborda el problema del liderazgo empresarial en el siglo XXI. El propósito de su autor es defender la tesis de que las organizaciones en el presente siglo deberán estar centradas en el talento. “El éxito de la organización de la organización del siglo XXI dependerá de la utilización eficaz de las personas con talento. Las organizaciones centradas en el talento buscarán constantemente talento nuevo, lo retendrán, satisfaciendo sus necesidades, lo utilizarán de manera eficaz y crearán un entorno incentivador para que trabajen en él” (p. 11).

El autor propone el principio del “retorno sobre el talento” como el criterio que distinguirá a las organizaciones del siglo XXI de las organizaciones que operan según los principios de “retorno sobre inversiones” y “retorno sobre activos”. “Durante décadas —escribe Showdhuri—, las organizaciones han utilizado parámetros de medida como el retorno sobre inversiones y el retorno sobre activos. Las organizaciones del siglo XXI utilizarán una unidad de medida llamada retorno sobre el talento (RST). Las ecuaciones que miden los negocios en la actualidad solamente se ocupan del capital, pero el retorno sobre el talento se expresa de la siguiente manera:

$$ST = \frac{\text{conocimiento generado}}{\text{inversión en talento}}$$

El RST mide el retorno de la inversión en la gente. Pone de manifiesto si los directivos están reclutando a las personas adecuadas y de qué manera las utilizan para conseguir el éxito” (Ibíd.).

En esta lógica, el retorno sobre el talento supone, ante todo, apostarle a la generación de conocimiento; en segundo lugar, a la inversión en talentos; en tercer lugar, a la gestión del talento; en cuarto lugar, a la atracción de talentos; y, finalmente, a la retención de los talentos.

De los aspectos mencionados, uno que es crucial es el de la gestión de los talentos, puesto que es una especialidad que tiene que aprenderse. “Los directivos tienen que saber cómo obtener el mejor rendimiento de las personas, y el modo de situarlas estratégicamente en el puesto adecuado, de manera que no se vean distorsionadas por el trabajo rutinario... De hecho, el talento gestionado estratégicamente generará el retorno máximo. Creo firmemente que las organizaciones del siglo XXI tendrán directores de talento, que gestionarán eficazmente el talento dentro y fuera de la organización. Estos directores de talento deberán contratar a los mejores, utilizar a los mejores y retener a los mejores” (p. 13).

En suma, el libro *Management siglo XX* aporta una serie de reflexiones interesantes para quienes se interesan por los problemas relacionados con el liderazgo en un mundo globalizado. El libro —en opinión de su autor— “es para los que creen en la guerra creativa, para los que inspiran a otras personas, para los que creen en los demás y no sólo en sí mismos, para los que celebran la diversidad, para los que buscan la realización de un sueño constantemente, para los que quieren configurar el mundo del mañana. Algún día, todos dirigiremos empresas de este modo” (p. XIII).