

Comentario de Libro

Arturo Vásquez-Párraga¹

¹Ph.D. The University of Texas-Pan American, 1201 University Drive, Edinburg, Texas, USA. E-mail: avasquez@panam.edu

Richard L. Daft. 2005. **Teoría y diseño organizacional**. Thomson: México. 8ª ed. 699 páginas. Formato: pulgadas. ISBN 970-686-363-X.

En un periodo que la empresa se caracteriza por las estrategias dinámicas y cambiantes, estudiar y tratar la organización empresarial de manera igualmente dinámica y cambiante es un acierto que muchos textos todavía no lo tienen. El libro de texto de Richard L. Daft se propone justamente ofrecer una visión apropiada de los cambios que están experimentando las organizaciones modernas en sus distintos componentes y enfoques.

En esta octava edición, el autor ha añadido o enfatizado temas como la estructura de organización modular, el diseño organizacional de red y de empresa integrada, así como también el uso de equipos virtuales, *downsizing*, modelo de mando incidental, edificación de capital social, fabricación frugal, reingeniería del proceso, Six Sigma, competencia basada en el tiempo, incubadores de ideas, y la téc-

nica punto-contrapunto para perfeccionar la toma de decisiones. Esta edición también enfatiza la formación de valores éticos y la diversidad como una fuerza para el cambio de cultura.

En la parte 1 se ofrece una introducción comprensiva del texto. Se destacan las nuevas tendencias en el tratamiento de las organizaciones debido a los desafíos actuales que deben confrontar las empresas hoy. En la parte 2, se parte de la relación estrategia-estructura como debe ser. Se revisan varios marcos de estrategia incluyendo el clásico de Porter, y el Miles y Snow. Me hubiera gustado que el autor extendiera su reconocimiento de las estrategias al reciente marco basado en los recursos (*Resource-Based View*), el cual tiene consecuencias importantes en la forma como se trata a la estructura, es decir, como recurso clave de la estrategia.

En la parte 3, se revisan los elementos de diseño de sistemas abiertos incluyendo el ambiente externo, las relaciones inter organizacionales y el entorno internacional. Respecto al último sistema, es rescatable el tratamiento que hace el autor de los imperativos impuestos por la globalización a la organización moderna. La empresa que quiera aprovechar de los mercados globales debe también adecuarse a las exigencias de estructuras apropiadas para la estrategia global, incluyendo el uso de divisiones geográficas o de productos globales o la estructura matricial global, los mecanismos de coordinación y control globales, las alianzas estratégicas globales, etc. En forma interesante, el autor incluye algunos comentarios sobre los sistemas nacionales de valores como para hacer contrapeso a su énfasis en la orientación global.

La parte 4 repasa los elementos de diseño interno de

la empresa. Se destaca la producción flexible, la información como instrumento estratégico, y las técnicas para reducir el tamaño de la organización (incluyendo *downsizing*). La parte 5 representa un tratamiento complejo y rico del proceso dinámico de manejo. Se enfatiza en la cultura organizacional y los valores éticos, la innovación y el cambio, el enfoque racional en la toma de decisiones, y una postura equilibrada en la solución de conflictos y el ejercicio del poder y la política en la organización.

En general, el texto de Daft es completo y moderno, además de entretenido y de fácil lectura, como para asegurar que el alumno no dejara el libro una vez que lo empiece a leer y asimilar. El libro incluye casos breves y casos integradores, así como portafolios, figuras, resúmenes e interpretación, justamente para hacer del texto un material más útil, práctico y ameno. Para los profesores que lo adopten como texto, se ofrece varios complementos que están en inglés.