

## **Desarrollo organizacional y talento humano: impacto en la nueva realidad empresarial**

**Sánchez Ambriz, G., Muñoz García, M. T. y Flores Paredes, J. (2013). Desarrollo organizacional y talento humano: impacto en la nueva realidad empresarial. México, Macchi (en prensa)**



### **RESEÑA**

Este es un libro de consulta especializada dirigido principalmente a estudiantes de nivel licenciatura y posgrado, que estén interesados en actualizar sus conocimientos de la teoría administrativa en general y en particular sobre el desarrollo organizacional en el siglo XXI.

Las organizaciones que aspiran a mantener un nivel de competitividad a la altura de las exigencias del mercado global, que les permita posicionarse sólidamente en el sector productivo donde se desempeñan, deben contar con una estructura interna capaz de sostener un crecimiento continuo a través del tiempo, contribuyendo a la conservación y mejora del medio ambiente.

Para lograr lo anterior se debe contar con el capital intelectual que le permita optimizar el uso de sus recursos materiales y tecnológicos, estimular su creatividad

para propiciar la recreación del conocimiento que redunde en menores costos y mejor calidad en los bienes y/o servicios que produzca.

Un aspecto relevante que contribuye a lograr lo anterior, es la aplicación oportuna y eficaz del modelo de evaluación para las organizaciones, así como el correspondiente modelo de desarrollo organizacional. A través del libro, se podrá tener acceso a las herramientas que todo estudioso de las ciencias administrativas debe conocer, para hacer frente a los desafíos que ninguna organización puede soslayar, si aspira a sostener y mejorar su posición en un escenario global marcado por la sociedad del conocimiento.

En este contexto, el capital humano juega un papel central en las organizaciones y debe ser correctamente valorado y estimulado por el cuerpo directivo, para que desempeñe el rol que le corresponde. Se ha hecho una revisión selectiva de las aportaciones más relevantes hechas por estudiosos de las ciencias administrativas, que precisamente han contribuido a que se reconozca que una disciplina del conocimiento como la administración, alcance el rango científico.

Esto sin desdeñar las experiencias empíricas en diferentes etapas históricas, de donde se ha extraído conocimiento significativo, que al ser ordenado y sistematizado permite estructurar teorías y modelos administrativos, los cuales han enriquecido a las ciencias administrativas.

Como teoría administrativa fundamental, el desarrollo organizacional establece principios orientados a propiciar el desarrollo del ser humano, de la organización empresarial y su entorno. Busca trascender en el ámbito de las ciencias administrativas, al presentar desde sus orígenes un concepto dinámico de las organizaciones, la cultura y el cambio organizacional.

En suma, contribuye al progreso sistémico de la organización empresarial del siglo XXI. Para darle sustento a las bases de la teoría y los modelos de desarrollo

organizacional, se introducen directrices sobre el cambio. Este, que es otro de los aspectos medulares que se abordan en este libro, enfatiza la necesaria redefinición de creencias, actitudes, valores, estrategias y acciones para lograr que la organización se adapte mejor al ambiente dinámico del entorno donde se desempeña.

El libro se ha estructurado para llevar a los lectores en una secuencia que les permita tanto abordarlo en capítulos por separado, para aprovechar el contenido temático concreto, como en el orden que se presenta en el índice, que es lo más recomendable para quienes no se han iniciado en este tema.

Así, en el primer capítulo se presenta un panorama del entorno global en que se mueven las organizaciones productivas en el siglo XXI, el cual tiene el sello dominante de la sociedad del conocimiento y que moldea las características de las organizaciones hipermodernas.

En el segundo capítulo de esta obra, se realiza una revisión selectiva de las teorías administrativas más trascendentes que contribuyeron a delinear el carácter científico de la administración. Se presenta una descripción de la teoría clásica que estableció los fundamentos de esta disciplina de conocimiento; se identifican la teoría de las relaciones humanas, la teoría burocrática, del comportamiento organizacional, la teoría de sistemas y la teoría neoclásica.

A continuación, en este mismo capítulo se describen las aportaciones más recientes: El desarrollo organizacional (sobre el que en el siguiente capítulo se profundiza), la teoría contingencial y la calidad; sobre este concepto se describen las aportaciones más relevantes que han tenido efectos positivos fundamentales en la competitividad de las empresas.

En la última parte de este capítulo se identifican aportaciones más pragmáticas como el empowerment, outsourcing y benchmarking. Este capítulo termina con un análisis

de la teoría del conocimiento, en sus vertientes de conocimiento tácito y explícito, así como de la gestión del conocimiento que conduce a la creatividad en las organizaciones.

La importancia del estudio del talento humano en las organizaciones al igual que la adopción y desarrollo de modelos de gestión del conocimiento, son estudiadas en el capítulo número tres; en virtud, de que constituyen las herramientas cognitivas que tienen a su alcance las empresas para construir un capital intelectual que aproveche el conocimiento y engendre ideas de cambio permanente en los procesos innovación, bases de la competitividad – bienestar social que forma parte de los objetivos y metas estratégicas de toda organización. Para contar con los antecedentes y aspectos conceptuales del Desarrollo Organizacional (D. O.), se presentan estas generalidades en el cuarto capítulo. Estrechamente relacionado con este, en el quinto capítulo se identifican tres modelos para evaluación de las organizaciones que destacan a nivel mundial; entre ellos se analiza con profundidad el modelo EFQM, por su contribución fundamental a la evaluación de la calidad en las organizaciones y su relación con otras aportaciones relevantes, tales como la norma ISO.

El sexto capítulo es integrado con la presentación de cinco modelos de D. O.. El punto de partida, es aceptar la necesidad de que las organizaciones realicen oportunamente ejercicios de evaluación, que les permita identificar los problemas que subyacen en los escenarios de confort organizacional, a partir de lo cual, se puedan delinear los planes necesarios para gestionar los cambios que conduzcan al mejoramiento continuo de la organización.

Los modelos de desarrollo organizacional que se presentan en este sexto capítulo son: el de cambio de Kurt Lewin; el de planeación de Lippitt, Watson y Westley; el de investigación-acción, que es otra de las aportaciones de Kurt Lewin; el de cambio planeado de Faria Mello, que también se relaciona con el anterior; y el de cambio

positivo de Cummins y Worley. En todos estos se destaca el desempeño del capital humano, desde el cuerpo directivo hasta el operativo en la organización.

En el séptimo, se incluyen tres casos prácticos que permiten ver la implementación de las teorías y los modelos de D. O. en la realidad. Aunque para resguardar los intereses de las empresas involucradas los nombres de ellas son ficticios, la situación que se presenta corresponde a la realidad que vive cada organización, así como los resultados de la aplicación del modelo correspondiente.

El punto de partida del primero de los casos presentados, que corresponde a una empresa (ERF) dedicada a la comercialización de neumáticos industriales y para la construcción, es un diagnóstico basado en el modelo EFQM, uno de cuyos problemas es la elevada rotación de personal, el cual tiene su origen en la forma empírica de reclutamiento y selección.

Después de realizar las actividades pertinentes, al final se propone un cambio planeado en el área de recursos humanos para mejorar la organización. Un segundo caso práctico lo constituye una empresa identificada como “Unidad de Negocios de Embutir”, en la cual se aplican tanto elementos del modelo EFQM, como del modelo investigación- acción. Para realizar el diagnóstico se emplean los nueve criterios recomendados por el EFQM evaluar el desempeño de la organización. Una vez hecha la evaluación, la acción que se propone es un cambio en la cultura organizacional.

El tercero de los casos prácticos que aquí se presentan, corresponde a una empresa del Sector de Bebidas Alcohólicas, que por medio de un diagnóstico situacional, evidencia significativos problemas de comunicación entre los integrantes de la organización. Nuevamente para hacer las propuestas de cambio positivo fue aplicado los modelos investigación-acción y cambio positivo.

Finalmente, la obra incluye un breve capítulo ocho, el cual incide en la importancia que tiene el talento humano y el D. O. en la construcción de empresas competitivas y sustentables en pro de la creación de bienestar social en la denominada sociedad del conocimiento.