

## **Sesión 1**

### **ESTRATEGIA DIRECTIVA**

#### **OBJETIVO GENERAL**

El alumno analizará la teoría de la administración del cambio estratégico y evaluar las estrategias el cambio como la diversidad de fuerza de trabajo, así como el desarrollo transorganizacional.

#### **TEMAS Y SUBTEMAS**

#### **OBJETIVO PARTICULAR**

El alumno conocerá los fundamentos de la administración del cambio estratégico.

### **ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO**

#### **Teoría de Tichy del cambio estratégico**

Las Teorías que se utilizan en el Desarrollo Organizacional son la Teoría X y la Y, así como la T, P, C y la Z otros enfoques como la Administración por Objetivos y la Administración Participativa. Las presunciones y valores del Desarrollo Organizacional utilizando las anteriores teorías comprende el hecho de que el arreglo jerárquico puede llegar a inhibir la comunicación y la cooperación debido a la inherente desigualdad entre los niveles organizacionales; además enfatiza la autoridad de conocimiento y de competencia así como la importancia de localizar la toma de decisiones muy cerca a la fuente de información, también se enfoca en los resultados relevantes, reduciendo la papelería. En el caso de las teorías T, P, C cuyo autor es *Tichy* sugiere la necesidad de contar con tres perspectivas: política, técnica y cultural.

A continuación se presenta una figura en donde se integran los conceptos anteriores. "Es un marco de referencia que se construye en sistemas abiertos con la planeación y la cultura corporativa y se introducen algunas dimensiones adicionales. Sugiere esto que las organizaciones enfrentan fuerzas económicas, políticas y culturales en su ambiente de tarea"<sup>1</sup>.

Los sistemas políticos, técnicos y culturales se interrelacionan y forman a un sistema organizacional más grande. La administración del cambio estratégico comprende el mantener a los tres sistemas balanceados o alineados frente a las presiones ambientales. Esto significa que los sistemas deben apoyarse uno a los otros y no trabajar con contra propósitos. Por ejemplo, si los fuerzas ambientales llevan a los bancos a presionar para ofrecer un amplio rango de servicios financieros, entonces las estructuras organizacionales podrían cambiar a departamentos funcionales a grupos de productos organizados alrededor de diferentes servicios. Esto requerirá los cambios correspondientes en los sistemas

políticos tales como presupuestos o promociones y sistemas culturales tales como los valores o las metas para apoyar la estructura del producto. De otra forma, los tres sistemas podrán estar mal alineados y los bancos tendrán severas dificultades para implementar y tomar ventaja de a nueva estructura. Es decir, los cambios en uno de los sistemas requieren las modificaciones correspondientes en los demás si se quiere mantener el alineamiento.

#### Fuerzas Ambientales y Sistemas Organizacionales

Se ha observado en los datos que se han ido proporcionado el Desarrollo Organizacional y el papel que juega la comunicación dentro del mismo, así como el uso de la teoría Z que es precisamente la comunicación la que permite un Conocimiento más profundo y conveniente del sistema organizacional. Del mismo autor Tichy se presenta a continuación el conjunto de las tres herramientas administrativas básicas: sistemas técnicos, políticos y culturales.

Se reconoce que al utilizar las herramientas del cambio estratégico los ejecutivos deben reconocer que se maneja en un estilo "rompecabezas en zigzag", con las diferentes partes necesitando alinearse unas con otras. No se trata de estructuras estáticas, sino que representan un proceso dinámico que requiere atención continua y ajuste, a la vez son parcialmente independientes. Los cambios en una celdilla no requieren precisamente cambios iguales en las otras. Esto significa que los sistemas técnicos, políticos y culturales no tienen que acomodarse "perfectamente". Una organización efectiva posee un acomodamiento *razonable* o una congruencia entre las diferentes partes

Se conocen los ingredientes para llevar a cabo una administración conveniente, se pueden además tener algunos modelos de comportamiento organizacional y tomarse las decisiones de participación.

- La Administración por Objetivos. Es útil sobre todo cuando se entra en sistemas nuevos ya que se fijan los lineamientos a seguir.
- La Administración Participativa. Este es un aspecto muy conveniente ya que al adentrarse México a los cambios se comparte una cantidad importante de capacidad de decisión.
- El Rediseño del trabajo nos permite la combinación de actividades que integran un trabajo completo.
- El Comportamiento del grupo nos permite diferenciar los grupos formales de los informales, explicar las razones y conocerlas de porqué la gente se reúne y de acuerdo a ello manejar a dichos grupos o trabajar con ellos.

Se conoce además la forma de trabajo, la influencia que las normas ejercen en la conducta del individuo y se tienen ventajas al respecto.

La teoría Z destaca la importancia del comportamiento humano dentro de la empresa para conseguir los objetivos marcados, y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos, de las propias personas y de la empresa.

Al profundizar en la teoría Z, se vislumbra que su aplicación al campo del mundo de trabajo es directa, pues la base consiste en motivar la voluntad hacia un

objetivo determinado. A la hora de plantearse el caso, se trata de motivar la voluntad hacia el bien. Por otra parte, una de las bases de la teoría Z es la conveniencia de vivir y evocar las virtudes humanas y, en esta área, los puntos no pueden ser más coincidentes.

De acuerdo a Daft el uso de la dinámica de grupos y de los métodos de Desarrollo Organizacional con el uso de la teoría Z en la educación superior tiene dos metas básicas: el cambio en el enfoque de la enseñanza y el proceso de aprendizaje y el cambio de la conducta de los subsistemas o de la universidad o colegio como un todo. "Se sabe que las universidades, como los sistemas de cuidado de la salud, tienen metas más diversas, sistemas más pluralistas, más dependientes en el ambiente y tienen además una gran dificultad para medir la calidad de sus productos, en comparación con las firmas industriales"

Entre las muchas cosas que hacen bien los japoneses, hay una indiscutible: "vender". Sobre las teorías de vender hay cientos de investigaciones, miles de libros y millones de dólares gastados. La mercadotecnia ha obsesionado a miles de empresas en los últimos años, pero de una forma simple, ¿Cuál es el objetivo final de la mercadotecnia? En palabras de un experto: Orientar la voluntad hacia una decisión determinada previamente.

Resumiendo esto podría ser:

- Querer comprar un auto.
- Desear hacer un viaje.
- Decidir votar a un partido.
- Querer fumar cigarrillos.
- Desear beber un " Whisky " .

Son decisiones de la voluntad hacia un objetivo concreto.

Usando estas teorías en el mundo de trabajo se puede llevar a los empleados a:

- Querer estudiar más.
- Desear no tomar droga.
- Decidir no llegar tarde al trabajo
- Desear cambiar de amigos.
- Querer adquirir una virtud.

En esto radica la esencia, es decir fortalecer la voluntad para obtener lo que es conveniente para todos. Un ejemplo muy común que encontramos dentro de los libros de texto al aplicar la teoría Z es el caso de "Santo Tomás de Aquino" en donde se señala que Joaquín Montoya se enfrenta al cambio. Era importante llevar a cabo un programa de Desarrollo Organizacional en donde se verían involucrados los 169 miembros de la Facultad para entender que es importante el cambio en forma general y la implantación de un programa de enseñanza que fuera benéfico para todos. Que esa es precisamente la meta: enseñar , no implantar sus conocimientos porque se tienen, sino los que se hacen necesarios en el cambiante mundo del trabajo.

Por lo tanto sugirió que se hiciera un estudio general del análisis de los conocimientos de todos los maestros para ubicarlos por secciones o por etapas o

por conocimientos. Es decir dar las clases por áreas o por avances. Si es en área básica separar esta área en una o dos partes solamente, para así después de los conocimientos mínimos, seguir más adelante con otros conocimientos más adecuados a la situación.

En relación con la Teoría Z encontramos que se sugiere que la palabra educar se toma en el sentido social, ético y moral conectado con la formación de la voluntad. Es aquí donde los ejecutivos desempeñan el papel más importante para ayudar a los empleados a formar su voluntad, enseñarles a conocer lo que están haciendo bien para que deseen llevarlo a la práctica. Conseguir que los empleados y obreros sean personas de voluntad fuerte y sana, capaces de querer de verdad.

Capaces de:

Querer ser personas responsables.

Querer a los demás.

Querer estudiar.

Querer trabajar

Querer cooperar

Educar hoy es diferente, es cierto que hay factores que juegan en contra, pero también es cierto que, existen más medios, nuevos conocimientos, nueva metodología, instituciones. Por tanto los ejecutivos deben rechazar la tentación del pesimismo y, con entusiasmo, **esforzarse por conocer todos aquellos adelantos que pueden ayudar a conseguir los mejores resultados.**

Para la consecución de estos objetivos se debe poner en marcha:

Planes de Acción.

Que ayuden a motivar a los empleados para que realice una acción que le lleven a mejorar o iniciar un aprendizaje. Fijando un objetivo concreto, así como los medios para conseguirlo. Estos pueden variar desde razonamientos, actitudes, medios materiales, etc. Se diferencia:

Que y ¿Cuándo?.

Lo que debe mejorar y cuando sea oportuno, es decir: La educación a tiempo.

Aunque será más eficaz Cuando exista "Sinergia Positiva",

es decir: La educación Eficaz.

Cómo.

Aplicando la Teoría Z, es decir: Educando con el ejemplo.

Nivelando premios y castigos, o sea dando: Educación motivada.

Educando diferente a cada uno, esto es, dando: Educación

Personalizada.

Educar, es un arte; porque no hay reglas fijas, y cada caso es diferente, cada circunstancia única ya que las personas son irrepetibles. Pero a su vez es una ciencia y como tal es necesario conocerla, estudiarla y dedicar horas de trabajo, concienzudo, constante, decidido.

Así entonces con la aplicación de las diferentes teorías se manejan preguntas que el practicante del Desarrollo Organizacional debe hacerse al enfrentarse a

aquellas personas con las cuales va a iniciar un nuevo programa. Preguntas que deberá contestarse y aplicando en sus respuestas la Teoría Z. ¿Quién soy? ¿Porqué estoy aquí y qué estoy haciendo?. De esa manera podrá definir las metas de su diagnóstico y las actividades para obtener los datos. Deberá presentar sus objetivos de acción. ¿Para quién trabajo? La respuesta clara y convincente dará lugar la relación apropiada para la obtención de datos.

Una forma propicia de comunicarse con los empleados de la organización es dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Qué es lo que quiero de ustedes y porqué? ¿Cómo voy a proteger la confidencialidad? ¿Quién tendrá acceso a los datos?. Aquí se deberá a dar un proceso de comunicación conveniente, ya que los entrevistados necesitan colaborar naturalmente y saber qué es lo que se va a hacer con las causas de los problemas. ¿Qué obtiene el empleado con lo anterior?

Esta pregunta requiere una respuesta clara, señalar los beneficios que se pueden esperar del diagnóstico, esto necesita retroalimentación y señalar cómo se pueden utilizar los datos para mejorar a la organización.

¿Se puede confiar en este proceso? La relación se apoya en la confianza mutua establecida entre el asesor y los que proporcionan los datos Un intercambio honesto y abierto de información depende de esa confianza, del tiempo que se le dedique, del contacto cara a cara durante el proceso de comunicación. Se necesita escuchar atentamente y estar siempre pronto a la abierta discusión.

### **Relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos**

Vivimos en un mundo de organizaciones ya que son éstas las que proporcionan los medios para vivir, las que manejan y surten el alimento, la habitación, el cuidado de la salud y la seguridad, también proporcionan televisores, medios electrónicos, ropas y la computadora personal. Las organizaciones nos dan trabajo y un sueldo, aunque también nos pueden dar molestias, hacer que el ser humano se sienta incompetente y no satisfecho y al tiempo que pueden mandar a una nave a que recorra el espacio sideral también pueden frenar el desarrollo y contribuir a la ineficiencia y al desperdicio. Eso y más son las organizaciones. Es en ellas en donde surgió el desarrollo organizacional (D.O.), “un campo aplicado de la Ciencia Social que busca ayudar a las organizaciones a mejorar la realización humana y la productividad. Es una disciplina que apenas tiene 5 décadas y todavía se encuentra en evolución y crecimiento”.

El Desarrollo Organizacional tiene varios antecedentes. El primero fue el crecimiento de *National Training Laboratories* (Laboratorios Nacionales de Entrenamiento) y el desarrollo de grupos de entrenamiento que anteriormente eran conocidos como *Grupos-T*. El segundo antecedente fue el relacionado con los trabajos realizados de encuestas, investigación y retroalimentación, fue Kurt Lewin instrumental en el desarrollo de ambas áreas, además también fue una influencia importante para animar a los grupos a procesar sus propios datos. Por último se tiene otro antecedente que es el enfoque en la productividad y en la calidad de

vida. Todo eso se dio a finales de los años 50, surgiendo también *la formación de equipos o team-building*.

“El Desarrollo organizacional comprende varias teorías, enfoques y técnicas y siempre se le están agregando nuevos conceptos y métodos. Como tal es un ambiente que a veces causa confusión y malos entendidos”<sup>5</sup> El Desarrollo Organizacional surge como una respuesta a las necesidades específicas, pues se sabe que los gerentes y administradores en su labor diaria se enfrentan a cambios,

a técnicas que llevan al perfeccionamiento del organismo. Así que por medio de este conjunto de conceptos, de medios de ayuda y procedimientos técnicos el Desarrollo Organizacional contiene dentro de sí una serie de disciplinas.

El desarrollo organizacional contiene datos tomados de las ciencias de la conducta y su objeto es facilitar el proceso de cambio proyectado o formulado de acuerdo con planes.