

## ESTRATEGIA DIRECTIVA

### Administración del cambio estratégico

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

### Sesión 3

#### Objetivo

El alumno conocerá los fundamentos de la administración del cambio estratégico, relación entre la estrategia de la empresa, los sistemas y estructura de recursos humanos

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentado grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos. Tichy afirma que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico utilizando únicamente una perspectiva y olvidando otras.

### **Las prácticas de administración de recursos humanos**

La teoría de la administración del cambio estratégico significa un importante esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas, se pretende encontrar una relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un termino moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa.

En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas. El desarrollo de habilidades a través de la Capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito. En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

Las prácticas de administración de los recursos humanos a fin de lograr las metas siguientes:

1. Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.
2. Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.
3. Delegar la autoridad a los empleados para "hacer la diferencia".
4. Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

Las empresas más importantes realizan estas metas a través de las prácticas siguientes:

- Integran los planes de recursos humanos con planes generales de calidad y desempeño operacional, para afrontar totalmente las necesidades de desarrollo de toda la fuerza de trabajo. Los planes de recursos humanos deben estar impulsados por los planes estratégicos generales.
- Involucran a todos los empleados en todos los niveles y todas las funciones.
- Utilizan con eficiencia sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados.
- Propician y apoyan el trabajo en equipo en toda la organización. Los equipos alientan un flujo libre de la participación y de la interacción entre sus miembros.

- Otorgan autoridad a los individuos y equipos para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente.
- Hacer amplias inversiones en Capacitación y educación, el trabajo los asociados están totalmente involucrados en esfuerzos de Capacitación, la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente, y esbozan los procedimientos de la empresa hacia una mejora continua.
- Mantienen un entorno de trabajo que conduce al bienestar y crecimiento de todos los empleados. Empleados satisfechos son empleados productivos.
- Vigilan la extensión y eficacia de las prácticas de recursos humanos y miden la satisfacción del empleado como un medio de mejora continua.

Hoy día, la mayoría de las empresas progresistas reconocen que la administración de los recursos humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva viable. Cadillac, por ejemplo, reconoció en 1987 la necesidad de integrar los planes de recursos humanos con sus procesos de calidad, cuando el personal ejecutivo encargó al personal de recursos humanos que diseñara una estrategia de personal para apoyar el plan de negocios y de calidad. La capacidad de entregar con consistencia un servicio con valor agregado requiere un desempeño superior en ocho áreas, que Prudential encontró que eran clave para estar dirigido hacia los clientes y el mercado:

- Reclutamiento y retención de las personas
- Capacitación
- Educación continua
- Uso creativo de las tecnologías de la información
- Accesibilidad para los clientes
- Medición y vigilancia del desempeño
- Reconocimiento de desempeños de tipo superior
- Vigilancia de la satisfacción del cliente

Las ocho áreas están relacionadas con temas de calidad de excelencia en la selección y retención, el desempeño interno, el servicio al cliente y la mejora continua; cinco de ellas, sin embargo, involucran temas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, para conseguir la meta de la empresa de un servicio superior, Prudential necesita asegurar que las estrategias de recursos humanos den apoyo a esta meta. Los planes de recursos humanos generalmente

se enfocan al desarrollo de los empleados; la organización del trabajo; los premios, reconocimientos, prestaciones y compensaciones, así como el reclutamiento.

También incluyen uno o más de los siguientes:

- Mecanismos para promover la cooperación, como relaciones internas cliente / proveedor, o bien otras asociaciones internas.
- Iniciativas para promover la cooperación entre sindicato y gerencia, como la asociación con los sindicatos
- Creación y / o modificación de sistemas de reconocimientos, sistemas de compensaciones o mecanismos para incrementar o ampliar la responsabilidad de los empleados.
- Creación, a través de procesos de rediseño, de oportunidades para que los empleados aprendan y utilicen habilidades que vayan más allá de las asignaciones reales de su puesto.
- Iniciativas de educación y Capacitación.
- Asociaciones con instituciones educativas, a fin de desarrollar a los empleados o ayudar a asegurar un futuro suministro de empleados bien preparados.

En la mayoría de las organizaciones generalmente domina una de tres estrategias competitivas: 1. reducción de costos, 2. mejora de la calidad y 3. innovación.

El diseño del trabajo se refiere a la forma en que se organizan los empleados en unidades formales e informales, como por ejemplo, departamentos y equipos. El diseño del puesto se refiere a las responsabilidades y tareas que se asignan a individuos. Tanto el diseño del trabajo como el del puesto son vitales para la eficacia organizacional y la satisfacción personal en el puesto.

Una teoría integradora que ayuda a comprender cómo el diseño del puesto surte efecto sobre la motivación, la satisfacción y la eficiencia organizacional fue propuesto por Hackman y Oldham. Su modelo que ha sido validado en muchos escenarios organizacionales, El modelo contiene cuatro segmentos principales: 1.

Estados psicológicos críticos 2. Características centrales del puesto 3. Variables moderadoras 4. Resultados

Se han identificado cinco características centrales del puesto que tienen algún impacto sobre los estados psicológicos críticos: 1. Significación de la tarea 2. Identidad con la tarea 3. Variedad de habilidades 4. Autonomía 5. Retroalimentación del trabajo

La involucración de los empleados se refiere a cualquier actividad en la cual los empleados participan en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación. Los métodos de involucración de los empleados pueden variar desde simplemente compartir información o aportar algo en temas relacionados con el trabajo y hacer sugerencias hasta responsabilidades autodirigidas, como el establecimiento de metas, la toma de decisiones en el negocio y la solución de problemas, a menudo en equipos interfuncionales. La involucración de los empleados tiene su raíz en la psicología de las necesidades humanas, y se apoya en los modelos de motivación de Maslow, Herzberg y McGregor.

La involucración de los empleados ofrece muchas ventajas sobre prácticas tradicionales de administración:

- Reemplaza una mentalidad adversaria con una desconfianza y cooperación
- Desarrolla las habilidades y aptitudes de liderazgo de los individuos, creando una sensación de misión y fomentando la confianza.
- Incrementa la moral de los empleados y su compromiso hacia la organización.

Una de las formas más fáciles de involucrar a los empleados de manera individual es el sistema de sugerencias. Un sistema de sugerencias para empleados es una herramienta gerencial para someter, evaluar e implementar una idea de un empleado, a fin de ahorrar costo y mejorar la calidad, o mejorar otras áreas del trabajo, como la seguridad. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que aún no han sido puestas en práctica.

La delegación de autoridad simplemente significa facultar a las personas para tomar decisiones con base en lo que ellos sienten que es correcto, para tener control de su trabajo, asumir riesgos y aprender de sus errores, así como para promover el cambio. La delegación de autoridad también significa que líderes y gerentes deben ceder parte del poder que antes tenían. Esta transferencia de poder a menudo crea en la gerencia temor de que los trabajadores abusen de este privilegio. Sin embargo, la experiencia demuestra que los trabajadores de primera línea generalmente son más conservadores que los gerentes. La delegación de autoridad da a los gerentes nuevas responsabilidades. Deben contratar y desarrollar personas capaces de manejar la autoridad, alentar el asumir riesgos y reconocer los logros. También es importante dar a los empleados información sobre las finanzas de la empresa y las implicaciones financieras de las decisiones que ellos toman. La delegación de autoridad se puede visualizar como un trabajo vertical en equipo, entre personal gerencial y no gerencial. Fomenta la confianza en los trabajadores demostrándoles que la compañía cree en su capacidad de tomar sus propias decisiones. General compromiso y orgullo. También da a los empleados una mejor experiencia y la oportunidad de progresar en sus carreras.

Beneficia a los clientes que adquieren los productos y servicios de la organización.

La Capacitación es uno de los costos iniciales en una iniciativa de calidad total. De manera no sorprendente, es algo en cuya inversión muchas empresas se muestran renuentes. Incluso si efectúan la inversión, a menudo tienen mucho cuidado en medir los beneficios comparados con los costos. La Capacitación generalmente incluye concientización respecto a la calidad, liderazgo, administración de proyectos, comunicaciones, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de datos, cumplimiento de los requerimientos del cliente, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción de desperdicios, reducción del tiempo del ciclo, eliminación de errores y otros temas que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados. Los planes de

Capacitación deben basarse en las necesidades de habilidades en el puesto y en las iniciativas estratégicas de la empresa. Las compañías importantes tienen departamentos de Capacitación formales, cuyos sistemas y procedimientos han evolucionado junto con sus sistemas generales de calidad. Los procedimientos específicos varían según la empresa. En algunas, los gerentes capacitan a sus trabajadores directamente de arriba abajo.

Tradicionalmente, la administración de los recursos humanos se ha enfocado al individuo. Esta manera de pensar está incorporada al sistema de administración por prácticas tales como la administración por objetivos, la evaluación del desempeño individual, el estado privilegios profesionales y la promoción individual.

El enfoque a los individuos contribuye a rivalidades, competencia, favoritismo y egoísmo que, de manera colectiva, funcionan contra la consecución de la visión verdadera de una organización: servir a los clientes. Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con una finalidad común, un conjunto de metas de desempeño y un procedimiento mediante el cual se hacen mutuamente responsables. Los equipos proporcionan la oportunidad a los individuos de resolver problemas que por sí mismos no podrían resolver. Los equipos pueden llevar a cabo una diversidad de actividades de solución de problemas, como la determinación de las necesidades del cliente, el desarrollo de un diagrama de flujo para estudiar un proceso, una tormenta de ideas para descubrir oportunidades de mejora, seleccionar proyectos, recomendar acciones correctivas y llevar control de la eficacia de las soluciones. Muchos equipos existen en diferentes empresas e industrias. Entre los más comunes están:

- Círculos de calidad
- Equipos de solución de problemas
- Equipos de administración
- Equipos de trabajo

- Equipos de proyecto
- Equipos virtuales

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados de una misma área de trabajo, que se reúnen periódica y voluntariamente para identificar, resolver e implementar soluciones a problemas relacionados con el trabajo.

Muchas empresas hoy en día han adoptado la idea del equipo autoadministrado.

Un equipo autoadministrado se define como un grupo muy capacitado de empleados, de seis a 18 en promedio totalmente responsables de llevar a cabo un segmento bien definido del trabajo terminado. Los equipos autoadministrados tienen las características siguientes.

- Tienen autoridad para compartir diversas funciones gerenciales y de liderazgo.
- Planean, controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo
- Establecen sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo
- A menudo crean sus propios programas y revisan su desempeño como grupo
- Asumen la responsabilidad de la calidad de sus productos y servicios.

Peter Scholtes, una autoridad importante en equipos para la mejora de la calidad, ha sugerido 10 ingredientes para un equipo de éxito: 1. claridad en las metas del equipo 2. Un plan de mejora 3. Papeles claramente definidos 4. Comunicación clara 5. Comportamientos benéficos del equipo 6. Procedimientos de decisión bien definidos 7. Participación equilibrada 8. Reglas básicas establecidas 9. Toma de conciencia del proceso del grupo 10. Uso del procedimiento científico.

La clave para vencer la resistencia es una pronta participación de todos los interesados un diálogo abierto y honesto y una buena planeación. Sin embargo, los gerentes tienen la clave. Como líderes organizacionales, deben creer en los trabajadores y en su capacidad de contribuir. Como líderes, los gerentes también deben mostrar compromiso y apoyo dando Capacitación, premios y reconocimientos adecuados.

Compensación es siempre un problema delicado, íntimamente ligado con el tema de la motivación y la satisfacción del empleado. El dinero es un motivador cuando las personas se encuentran en la parte inferior de la jerarquía de Maslow. Los reconocimientos y premios especiales pueden ser monetarios o no monetarios, formales o informales, individuales o de grupo. Los premios son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para mejorar. Y, aún más importante los premios deben conducir a comportamientos que incrementen la satisfacción al cliente.

Ciertas prácticas clave llevan a un reconocimiento y premios de empleados eficientes:

- Conceder premios tanto individuales como de equipo
- Hacer participar a todos
- Vincular los premios a la calidad con base en objetivos mediales
- Permitir que iguales y clientes nombren y reconozcan desempeños extraordinarios
- Dar extensa publicidad.
- Hacer divertido el reconocimiento

La salud y la seguridad han sido siempre prioridades en la mayoría de las empresas, pero las condiciones de trabajo ahora van más allá de los aspectos fundamentales de mantener el área de trabajo segura y limpia. La mayoría de las empresas tienen muchas oportunidades de contribuir a la calidad de vida en el trabajo; pueden dar asesoría personal y profesional, desarrollo de carrera y servicios de bolsa de trabajo actividades recreativas y culturales, guarderías, permisos especiales para responsabilidades no relacionadas con el trabajo o para servicios en la comunidad horarios de trabajo flexibles y mayores cuidados a la salud para los retirados.

Cumplir y exceder las expectativas de los clientes se inicia con la contratación del personal adecuado, cuyas habilidades y actitudes apoyen y mejoren los objetivos de la organización. Los empleados de contacto con el cliente constituyen uno de los elementos más rápidos de crecimiento en la fuerza de trabajo. La limitada disponibilidad de personas con habilidad para efectuar trabajos complejos rápidamente cambiantes está obligado a los administradores de recursos humanos a volver a pensar en sus estrategias de selección. Los empleados enfocados al cliente deben exhibir ciertas características:

- La aptitud para mantenerse en calma en situaciones de tensión
- Optimismo, iniciativa y orientación a las personas
- La aptitud para escuchar bien
- Una orientación hacia el análisis y la prevención
- La habilidad para resolver problemas.



La motivación y el comportamiento humano son elementos primordiales de los conocimientos profundos de Deming . Los gerentes deben comprender que un empleado no motivado no existe. El sistema bajo el cual funcionan los empleados puede afectar seriamente a la motivación.

La evaluación de desempeño es una actividad extremadamente difícil de la administración de los recursos humanos. Las organizaciones generalmente utilizan evaluaciones del desempeño por varias razones: para dar retroalimentación al empleado, que entonces puede reconocer e incrementar sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades, para determinar aumentos de salarios, para identificar personas para promoción y para cumplir aspectos legales de recursos humanos.

Como tales, pueden proporcionar un registro escrito a fin de defenderse contra juicios por despidos injustos y actuar como un sistema de advertencia formal para empleados marginales.