

## **ESTRATEGIA DIRECTIVA**

### **TEMAS Y SUBTEMAS**

#### **OBJETIVO**

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

#### **Pasos Tichy para el cambio de organización**

El cambio de acuerdo a tichy debe estar basado en tres puntos que se enfocan para el éxito en el cambio de las organizaciones

1. Desarrollo del Plan estratégico global
2. Selección de la tecnología apropiada para llevar a cabo la estrategia.
3. Desarrollo de un plan de transacción o plan de implementación

#### **Desarrollar una imagen de la organización deseada**

La diferencia obvia entre los puentes y los significados, en la analogía anterior, es que los primeros son los objetos físicos concretos, mientras que los segundos son muy 'abstracto'. Queremos que el sentido de definir como un sistema de conexiones directas entre expresiones y objetos, pero ¿cuáles son los objetos, y

cuáles son las conexiones?

Las conexiones son más fáciles de tratar: se definen simplemente por directo funcional de las conexiones "entre expresiones y objetos. Es decir, especificar funciones matemáticas, que las expresiones mapa a los objetos, sin preocuparse (por lo menos al principio) acerca de cómo estos se aplican en la práctica. Nuestra práctica entender claramente el sentido de una reflexión, y un complejo mecanismo cognitivo de los estados mentales, estados funcionales del cerebro, y así sucesivamente, entra en juego cuando se utilizan el idioma. Pero este detalle es precisamente lo que la maquinaria objectual semántica ignora. Se trata de un dispositivo común en las teorías científicas: por ejemplo, la teoría clásica de los gases se especifica una relación  $PV = NRT$ , la conexión de presión, volumen y temperatura, inicialmente sin explicar cómo se genera a este respecto. Se trata de un especie de "idealización matemática", que se encuentra en toda la ciencia. La naturaleza de los objetos es mucho más problemático, sin embargo, en parte debido a su "resumen" de calidad hace que sean difíciles de definir. El ejemplo de la expresión "la luna" se refiere a la (física) puede sugerir que la luna se puede utilizar como referentes los objetos físicos, pero este simple ejemplo es engañoso, como mostró Frege. (Platón reconoció esta demasiado en su Theatatus y otros diálogos.) Estas son tres razones de la simple idea de "significado referencial" falla.

En primer lugar, el lenguaje contiene resumen l3gica: por ejemplo, lo que "objetos" de hacer lo que como 'y', 'o', 'no', 'el', 'todos', y 'algunos' se refieren a? Estos tienen funciones esenciales en el idioma de hecho, pero que seguramente no se refieren a objetos f3sicos. Si queremos asociar con "objetos", estos deben ser m3s bien 'resumen' objetos. (De hecho, el dominante "formalista" tradici3n de C20th l3gica baulks en este problema, y trata "lo l3gico", como en especie a diferentes "emp3ricos" t3rminos, y se limita a definir "las reglas sint3cticas para su uso, sin asignar ning3n 'objectual que significa ", pero en objectual teor3as, que son interpretadas como funciones de resumen de un tipo u otro.)

En segundo lugar, incluso t3rminos simples como "la luna" son problem3ticos, ya que si bien "la luna" pueden hacer referencia a la luna f3sica, que se conecta a este objeto a trav3s de lo que coloquialmente se llama a un 'concepto'. Esto es m3s evidente con un t3rmino como "unicornio", no existen los unicornios f3sica, y "unicornio" no se refiere de hecho al real, f3sica unicornios. Sin embargo, tenemos claramente un concepto de los unicornios, y es m3s natural a tomar el t3rmino para referirse en primer lugar al concepto. Del mismo modo, podemos tener un concepto de "una luna de J3piter", incluso si nunca se ha observado, o si se desconoce si existe tal cosa. Se describen este concepto en el lenguaje, expresar la creencia de que existe una luna de J3piter, y, posteriormente, tratar de observarlo. As3, incluso la m3s simple tipo de t3rminos emp3ricos parecen exigir un nivel de objetos abstractos - "conceptos" - a interpretar. Este es uno de Frege ideas fundamentales.

En tercer lugar, entendemos expresiones complejas, y no s3lo palabras sueltas. Las declaraciones son las m3s importantes: Podemos decir que las proposiciones que expresan, o que se refieran a los hechos. Pero, ¿cu3les son las propuestas, o los hechos? No son s3lo las declaraciones o frases - es decir, los elementos ling3ísticos - son lo que las declaraciones o condenas decir, y en nuestro objectual teor3a, pertenecen a la clase de los objetos que utilizamos para explicar los significados de las expresiones. Por otro lado, se pueden hacer propuestas acerca de los objetos f3sicos y eventos: pero no son los objetos f3sicos o eventos propios. Una vez m3s, es natural que decir que las proposiciones expresan conceptos - o conceptos de c3mo podr3a ser el mundo.

Esto sugiere que existen dos niveles de "significado", las expresiones en un idioma en primer lugar, indican lo que intuitivamente llamamos 'conceptos', y estos "conceptos" puede o no se refieren a cosas reales espec3ficos o valores reales. Frege propuso la primera teor3a detallada de este tipo, y su enfoque en 3ltima instancia condujo a la elaboraci3n de intensional l3gicas. En la m3s sencilla la comprensi3n de la l3gica intensional, podemos tomar el «objetos conceptuales» para ser representada por lo que se llama intenciones, y "valores reales" a ser representado por las extensiones

Debo apresurarme a decir que no se identifica Tichy "conceptos" o "significados" como intenciones. (De hecho, él no utiliza "conceptos" como un término técnico en sus propias teorías, y sólo se utiliza de manera informal en este sentido). Vamos a ver en breve por qué rechaza esta "dos niveles" teoría como demasiado simplista, pero voy a explicar la interpretación que sugiere inicialmente.

En esta teoría de dos niveles, la línea sólida de las expresiones de intenciones (o la denotación) indica que este es tomado como la principal relación de significado, la relación con las ampliaciones o valores reales (o de referencia) es secundario. El real de referencia por sí mismo no es parte del significado conceptual, ya que el significado de una expresión generalmente es el mismo o no se refiere a un objeto real. Por ejemplo, entendemos el significado de términos como "una luna de Júpiter", antes de saber si algo les satisface. (El rechazo de las referencias que proporcionan significados son ampliamente aceptadas - excepto tal vez para algunas controversias acerca de si ciertos' primitivos significados "podría basarse

### **Two-level theory of meaning.**

*Expressions.* ["The moon"]

(denotes) (refers)

*Intensions.* [The moon] *Extensions.* [*The actual moon*]

['concepts'] ['actual values']

(identifies/satisfies/instantiates)

Tenemos nombres diferentes para los dos tipos de relaciones: aquí he usado 'significa' y 'se refiere', que es común, aunque todavía no existe un amplio acuerdo en la notación estándar.

Cabe destacar además que intenciones no son excluidos de la clase de los valores reales - porque también puede referirse a ellas como cosas. Por ejemplo, 'Tichy el favorito de intención "denota un concepto de orden superior, sino que se refiere a algunos" intención real "- quizás el de " libertad política ", por ejemplo. Sin embargo, la mayoría de los tipos de valores no son reales intenciones (o conceptos) - por ejemplo, la luna, un objeto físico, no es un concepto (aunque es un concepto de la misma).

De hecho, la mayoría de los tipos de valores reales no son simples objetos concretos, ya sea: un ejemplo, que hay que examinar en breve, la verdad son valores que se toman como los valores reales de las propuestas.

Este tipo de estructura de dos niveles es común a muchas teorías objectual, Tichy, pero rechazó este plan, e introdujo un tercer nivel de la estructura, que se ve algo como esto:

### **Tichy's three-level theory of meaning.**

*Expressions.*

(depicts) (denotes) (refers)

*Constructions. Intensions. Extensions.*

(generates/constructs) (identifies/satisfies)

El punto principal aquí es que Tichy introduce un nuevo nivel, que él llama construcciones. Esta es su invención radical. En su opinión, expresiones complejas, no escogen directamente intenciones, sino que representan ('representan') o la construcción de formas de generación de intenciones - de las construcciones y de intenciones más simples. De expresiones complejas se entienden a partir de sus partes más sencillas, que construir el sentido de un término complejo de los significados de términos sencillos de ella se compone, y es este proceso de construcción que se centró en Tichy. Es una dimensión de lo que significa que la lógica intensional por sí sola no describe. El 'significado' de una expresión se ve ahora como la construcción.

Construcciones se dice que están estructurados los objetos, porque en vez de limitarse a comprender como "objetos", se trata de captar estructurado en los procedimientos. Si bien esta sigue siendo una objectual teoría, es decir, ya no es una simple relación denotación, como en la teoría de dos niveles.

Antes de entrar en algunos detalles para ilustrar la teoría de Tichy, voy a comentar brevemente algunas cuestiones de fondo: ¿cuáles son los conceptos, objetos o abstracto? ¿Es posible tener una teoría que apela a ese tipo de cosas? ¿Y cuál es el objetivo de la lógica?

### **Desarrollar una imagen de la organización deseada.**

“Los públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos”

Aún hay Organizaciones que consideran como sus Públicos Objetivo únicamente a los clientes y los clasifican ampliamente según el estrato, las preferencias, las edades y hasta su grado de escolaridad.

Sin embargo y aunque los clientes también son persuadidos a través de estrategias no comerciales, la Organización tiene otros públicos: “son los públicos que afectan o influyen de forma directa a un público determinado en su opinión, decisión o conducta. Influyen emitiendo opiniones sobre productos, servicios o empresas, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor”

Los líderes de opinión o *Stakeholders* “son individuos o grupos con una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas que una empresa debe proporcionar y proyectar a la comunidad. Los stakeholders poseen atributos y los más importantes son: la legitimidad, el poder y la urgencia.

**Legitimidad:** Es la validez percibida de la demanda de un stakeholders.

**Poder:** La habilidad o capacidad para producir un efecto en la empresa.

**Urgencia:** Es el grado de las demandas que exigen la atención inmediata.

Para ello las empresas deben establecer la sensibilización y la comunicación con los stakeholders, para el desarrollo sostenible de los canales de monitoreo, para identificar las necesidades y demandas que la empresa debe satisfacer permanentemente”

Entre los numerosos públicos se encuentran los especialistas (profesionales, gremios) quienes prefieren determinada Organización, aquellos que cuenten con gran experiencia y trayectoria le servirán a aquella que tenga determinados valores y proyecte unas garantías acordes con sus expectativas.

Igualmente, los inversionistas aceptarán ofertas de acuerdo a la información que tengan de la Organización.

Los empresarios entrevistados permitieron llegar a la conclusión de que sus públicos más atendidos son los clientes y que están incursionando en la tendencia de acercarse a los Medios de Comunicación con el fin de conseguir menciones gratuitas de sus productos o servicios más que de la empresa, esto es, no hay una comprensión holista o corporativa de su Comunicación Externa ni de los espectadores que los rodean, esta es casi la única opción conocida para conseguir una Imagen Óptima. Han identificado la importancia de tener una buena Imagen Corporativa, pero no todos los mecanismos para llegar a ella.

### **Desarrollo de la comunicación de la organización.**

La comunicación, junto con la gestión financiera, la gestión de producción, y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de los objetivos de la empresa. El papel de la comunicación en dicho proceso se resume brevemente como: “el que profesionalmente realiza la *función ventana* y la *función reflejo*”. La expresión “función ventana” hace referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los resultados anticipados de la representación son los cambios deseados por la empresa a nivel cognitivo, afectivo, y conativo, en aquellos públicos objetivo con los que se pretende establecer y mantener una relación. La “función reflejo” hace referencia a la supervisión de cambios en el entorno relevantes y a la “anticipación” de sus consecuencias en la política de comunicación de la empresa.

Existen tres formas principales de comunicación en organizaciones que desempeñan las funciones anteriormente mencionadas. La forma más importante de comunicación es la *comunicación de dirección*, es decir, la comunicación entre la dirección y los públicos objetivo internos y externos. En este sentido, “dirección” hace referencia a cualquier persona autorizada a ejercer una influencia, tanto

interna como externa, en los accionistas y agentes financieros, y, de esta forma, acceder a los recursos esenciales para las empresas. Un ejemplo puesto en práctica sería la “gestión del boca-oreja”, evidentemente dirigida a los públicos objetivo internos; o, de nuevo, la influencia del director como representante de la empresa, (en sus intervenciones) en conferencias, entrevistas y actos similares. Las empresas han contratado a especialistas en el campo de la comunicación organizativa para supervisar tales funciones. Las empresas - especialmente financieras- dan mayor importancia a la *comunicación de marketing*: publicidad, marketing directo, venta personal, patrocinio, etc. Igualmente se distingue varias formas de *comunicación organizativa* dependiendo del tamaño, la diversidad y la susceptibilidad en las relaciones con públicos objetivo específicos: relaciones públicas, relaciones con las Administraciones Públicas, relaciones con el inventor, *comunicación ambiental*, publicidad corporativa, comunicación interna, etc. Hasta hace poco tiempo, la comunicación era territorio exclusivo de los departamentos de “relaciones públicas” y “comunicación de marketing”. Sin embargo, en la actualidad se observan “nuevas” formas de comunicación *dentro del* campo de las áreas funcionales, tales como la “gestión financiera” (relaciones con el inversor), la “gestión de producción” (es decir, *la comunicación ambiental*) y la “dirección del personal” (comunicación con el mercado de trabajo), los cuales se comunican con públicos objetivo internos y externos, aparentemente fuera de la esfera de influencia de los departamentos de comunicación “tradicionales”.

### **Tres formas importantes de comunicación corporativa**

Éstas son: “comunicación de marketing”, “comunicación organizativa”, y “comunicación de dirección”. La “comunicación de marketing” se usa como termino general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos del mix. La “comunicación organizativa” cubre las relaciones, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la *comunicación ambiental*, y la comunicación interna.

### **Comunicación de dirección**

Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que “lleva a cabo el trabajo a través de otras personas”. Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación y control. La dirección solo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Dicho de otra forma, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido. Como consecuencia uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no solo para transmitir autoridad, si no también para lograr la cooperación.

La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No solo los directores gerentes, si no también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como:

1. desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización,
2. establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización,
3. inicio y dirección del proceso de cambio; y
4. dar poder y motivación a los empleados.

### **Comunicación de marketing**

La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios. Casi todos los que han escrito sobre el tema ven a la publicidad como el elemento dominante en el mix de comunicación de marketing o, por lo menos, como el más destacado. Dossier y Percy (1987) ven a la publicidad como el proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto, diseñado para crear impresiones favorables que “lleven” a la compra de un producto. Se considera a la promoción de ventas como “actividades adicionales a la publicidad, *por encima de los medios* de publicidad, que apoyan al representante de ventas y al distribuidor (Jefkins, 1983).

### **Enfoque de interés de la comunicación corporativa**

#### ***Naturaleza del campo***

La comunicación corporativa toma en cuenta, tanto el total de la comunicación de marketing como la amplia gama de formas de comunicación organizativa y “comunicación de dirección”. La comunicación corporativa es, principalmente, el enfoque que varios especialistas en comunicación – que trabajan desde un marco estratégico mutuamente establecido- pueden adoptar para coordinar sus propias actividades de comunicación. Con esto no se pretende crear otro departamento nuevo de comunicación, ni reemplazar al ya existente. Sin embargo, la filosofía de la comunicación corporativa implica el derribo de las “murallas chinas” entre (y, a veces, incluso “dentro de” ) las tres formas de comunicación anteriormente señaladas.

## **Responsabilidades centrales de la comunicación corporativa**

Las responsabilidades centrales de la comunicación corporativa se resumen de la siguiente manera:

A. desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no- funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción “estrategia-imagen-identidad”;

B. desarrollar el perfil de la “empresa tras la marca”;

C. indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.

La comunicación corporativa debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno.

### ***La “tensión” entre teoría y práctica***

La mayoría de los estudios realizados hasta ahora se clasifican bajo el título de “estrategia-identidad-imagen”; en otras palabras, pueden clasificarse bajo la A de tareas focales de la comunicación para adquirir perspectivas de la B (descripción de la empresa tras la marca) y de la C (organización de la comunicación).

### ***Definición de comunicación corporativa***

Pocos autores tienen la valentía de intentar definir la comunicación corporativa. Van Riel se inclina por la siguiente definición: “La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan

efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.

### **Identidad e imagen: dos conceptos centrales en la comunicación corporativa**

La identidad corporativa es el autorretrato de una organización ya sea con



las entradas o señales que ofrece por medio de su comportamiento, comunicación y simbolismo”. La imagen corporativa es el conjunto de significados por los que un objeto es conocido, y a través del cual la gente lo describe, recuerda, y relaciona. Es decir, el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona sobre un objeto.

### 3.2 Analizar los tres sistemas

Del autor Tichy se presenta el conjunto de las **tres** herramientas administrativas básicas: **sistemas** técnicos, políticos y culturales. En el cuadro siguiente se indica en forma precisa cuáles son las áreas administrativas y las herramientas administrativas convenientes para la aplicación del diagnóstico organizacional en el proceso de Desarrollo Organizacional. Por lo tanto, la influencia de factores: políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales, culturales y ecológicos; afectan positiva o negativamente a las empresas, tal como se muestra en la figura anterior, por que de éstas depende que se logren los objetivos o que sencillamente desaparezcan de ámbito organizacional

La comunicación y el ambiente externo, para una organización son elementos fundamentales, ya que el proceso de comunicación permite a la alta gerencia apoyarse en un canal para manifestar sus ideas y estrategias, que conlleven al logro de las metas. Hoy, cada vez más, trabajar es comunicarse, manejar información, por esto, es que ha adquirido mayor importancia el concepto de red en las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación, será motivar a los miembros de la organización a una acción y comportamiento productivo, de calidad, y con moral que resulten importantes para el progreso de la organización y la sociedad. Externamente la comunicación ayudará a posicionar la organización, a hacerla creíble. Para esto se hará necesario que la comunicación de retorno que se implemente sea eficaz, y que el impacto de los medios de comunicación sea el adecuado para lo cual deberá ser eficiente el monitoreo constante de la marcha de los procesos. De esta manera, las organizaciones, como organismo vivo que se comporta, crece y se sostiene en el tiempo como resultado de la visión de sus líderes, deben atender a las diferentes influencias, a fin de minimizar su impacto y de esta manera cumplir con los objetivos y que la productividad satisfaga con las expectativas de los consumidores

#### **Elaboración de un plan de unión de sistemas.**

Los **sistemas** políticos, técnicos y culturales se interrelacionan y forman a un sistema organizacional más grande. La administración del cambio estratégico

Organización Personas

Ambiente

Tareas Tecnología

## Estructura organizacional

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 contra propósitos. Por ejemplo, si las 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 una nueva estructura. Es decir, los cambios en uno de los **sistemas** requieren las modificaciones correspondientes en los demás si se quiere mantener el alineamiento. Según D'Aprix (1999), explica que la influencia de los factores políticos en las empresas como comunidad humana que es, suelen generarse conflictos entre sus miembros y es la comunicación interna como estrategia social, la que tiene como objetivo prevenirlos y "ocupar un terreno" antes que otros hagan circular rumores o tergiversen la información. La comunicación interna nos debe servir como un cuadro de control para determinar el grado de implicación, integración y desarrollo de las personas que componen la empresa. Su estudio nos debe revelar en todo momento las siguientes cuestiones: El grado de conocimiento y motivación que tienen los empleados hacia los objetivos de la empresa. El grado de eficacia y permeabilidad de comunicación de los empleados hacia y desde la dirección. La determinación de los grupos y las posibles tensiones entre ellos así como, la detección de los focos de discrepancias y conflictos. También el grado de anticipación de la dirección hacia esos problemas. La comprobación de programas de sugerencias, mejoras y **sistemas** de reconocimiento de los empleados que tiene establecida la empresa. Además de los factores políticos también encontramos: El empresarial, entidad económica social donde las personas integrantes de ella deben aportar el máximo de eficacia, donde la comunicación interna es el vehículo de gestión, cuyo objetivo es el de facilitar la circulación de

información de forma descendente, ascendente y horizontal, así como dinamizar al personal para mejorar el funcionamiento de la empresa. Mientras que en lo **cultural**, la empresa es una comunidad de personas que debe desarrollar su propia cultura. Esta cultura es plasmada en principios explícitos y establecidos, siendo la parte sustancial e inmaterial de la identidad de la empresa, en suma es lo que denominamos su "filosofía" consecuentemente los integrantes de la empresa, deben encontrar en ella arraigo **cultural** que refuerce su adhesión más allá de los objetivos puramente económicos. Y en lo que a la parte humanista se refiere, las personas de la empresa deben sentir que son parte integrante de la misma, por tanto, deben recibir información de la marcha de la empresa, participar en su gestión en la medida de lo posible y estar asociado a la toma de decisiones. Fuerzas Políticas Fuerzas Económicas Sistema Organizacional Fuerzas Ambientales y **Sistemas** Organizacionales Fuerzas Culturales Sistema Político Se

ha observado en los datos que se han ido proporcionando el Desarrollo Organizacional y el papel que juega la comunicación dentro del mismo, así que es precisamente la comunicación la que permite un conocimiento más profundo y conveniente del sistema organizacional.