Capítulo

15

En la vida experimentamos un continuo proceso de cambio.

La naturaleza humana no concebiría la existencia sin un permanente proceso de renovación integral que permita reevaluar aquellas aplicaciones que nos impidan cambiar, ya que ¡el cambio es irreversible!

Rafael Guízar Montúfar

Administración del cambio estratégico

Objetivos

Entender:

- La teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico.
- Herramientas administrativas para alinear los sistemas.
- Conferencias de investigación.
- La administración de la diversidad de fuerzas de trabajo.
- Desarrollo transorganizacional.

INTERVENCIÓN 20: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico

Desarrollada por Tichy, la teoría de la administración del cambio estratégico significa un importante esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas analizadas en los dos capítulos anteriores y muchos de los cambios descritos al inicio de este texto.

Se pretende encontrar una "liga" o 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.

Por ello, la eficacia organizacional depende de la forma en que las organizaciones administren esas "alineaciones" o "ligas".

Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas con que cuentan, tales como estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, pueden utilizarse para alinear esos tres sistemas entre sí y con el medio.

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando 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 sólo una perspectiva y olvidando otras.

Algunos ven el problema o la situación a la que se enfrenta la organización como un conflicto de producción, de sistemas o político, por lo cual es importante considerar las tres formas en que el medio afecta a la empresa.

Los sistemas técnico, político y cultural están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor.

La administración del cambio estratégico implica mantener los tres sistemas balanceados o alineados para enfrentar las presiones del ambiente.

Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, no trabajar de manera aislada e independiente.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA ALINEAR LOS SISTEMAS

Tichy presenta tres herramientas básicas para alinear los sistemas técnicos, políticos y culturales:

- La misión y estrategia de la organización.
- La estructura y procedimientos administrativos.
- Las prácticas de administración de recursos humanos.

Figura 15.1. Debemos ser capaces de encarar la turbulencia del entorno.

Estas herramientas pueden usarse para modificar o ajustar cualquiera de los tres sistemas.

Típicamente, los ajustes técnicos, políticos y culturales, se presentan en ciclos.

Existen organizaciones, por ejemplo Toyota, que invierten mucho tiempo y recursos en estructurar y ajustar sus sistemas de producción. El ya célebre "sistema de producción Toyota", citado sin duda en los cursos de Administración e Ingeniería, es un ejemplo de ello.

En la República mexicana se encuentra establecida la planta, en la fronteriza ciudad de Tijuana, Baja California, colindante con San Diego, California, Estados Unidos.

Tichy recomienda los siguientes tres pasos para cambiar una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro:

1. Desarrollar una imagen de la organización deseada con su correspondiente alineamiento de los sistemas técnico, político y cultural (armar escenarios).
2. Analizar de manera separada cada uno de los tres sistemas.
3. Elaborar un plan para unir de nuevo los tres sistemas.

A continuación se presentará el caso de implantación de intervenciones estratégicas en Texas Instruments, empresa líder en el mundo:

Texas Instruments (TI) es una gran industria de alta tecnología electrónica. Tiene cerca de 68 mil empleados y 45 plantas en 80 países.

Al comienzo de la decáda de 1960 la compañía enfrentó un ambiente turbulento, con rápida obsolescencia de los productos, mercados explosivos y creciente competencia.

TI reconoció esta turbulencia y desarrolló una estrategia encaminada a innovar manteniendo un alto control de los costos de producción. Encontró algunas dificultades para implantar esos cambios. Sin embargo, el principal problema era el sistema técnico de la firma, diseñado para controlar los costos de producción pero relativamente ineficaz para innovar.

TI estaba estructurada con base en diferentes centros de producción al consumidor, cada uno encaminado a mejorar los sistemas de elaboración de un producto en particular. Los administradores se enfocaron en la eficiencia en el corto plazo y le prestaron poca atención a la innovación en el largo plazo. Atendían sus productos y clientes mientras ignoraban las amplias interacciones necesarias para innovar a largo plazo.

Otra parte del sistema técnico fue diseñado en el aspecto mecánico para apoyar la orientación de la producción a corto plazo.

La participación de los administradores de nivel medio era escasa; la comunicación fluía de arriba hacia abajo y había poca retroalimentación a través de los niveles administrativos.

En suma, la estructura de TI se enfocó sobre todo hacia el sistema productivo, pero se olvidó el aspecto de la innovación.

Para solucionar este problema, TI desarrolló una estrategia de cambio a largo plazo que abarcaba cerca de una década. Así, se diseñó un nuevo sistema llamado "objetivos, estrategias y tácticas" (OST, por sus siglas en inglés), encaminado a proveer una estrategia, planear a largo plazo y apoyar la innovación.

El OST comenzó con base en una lista de todos los objetivos de los negocios, que comprendía participación de los mercados, volumen de ventas y ganancias sobre la inversión de cada una de las principales áreas de TI.

Cada objetivo fue desmembrado entre varias estrategias que abarcaban metas de 5 a 10 años, a cargo de un sistema con dos jefes: uno encargado del OST y otro de la estructura de los centros de producción.

Aunque los cambios estratégicos de TI se efectuaron en primer lugar en el sistema técnico, fueron acompañados por modificaciones del sistema político y cultural dentro del programa de cambio proyectado a 10 años.

Toda la organización apoyó el programa de cambio, el cual produjo un crecimiento de ventas de 400 millones de dólares a 2 500 millones.

En la ciudad de León, Guanajuato, México, ubicada en la zona Bajío, se encuentra la planta "Continental", del ramo llantero, que aplica con éxito el Sistema Seis Sigma, que ya se analizó, como un claro ejemplo de cambio de actitud del personal y de cambio en los sistemas de medición de los resultados obtenidos, siempre en busca de la anhelada mejora continua en todos los niveles. La figura 15.2 representa los componentes de la administración del cambio estratégico.

Al personal mejor evaluado de la planta se le envía a Estados Unidos a recibir capacitación y luego ellos capacitan al personal local.

Como segundo gran tema de este capítulo se analizarán las **recientes intervenciones** en el ámbito del D.O., explicando el objetivo y la operatividad de cada una de ellas.

I. Entre las intervenciones clasificadas en la categoría de "proceso humano" se encuentran las "conferencias de investigación" y los llamados grupos de enfoque (*Focus Group*).
II. En el paquete de intervenciones de "administración de recursos humanos" se encuentra la intervención conocida como "administrando la diversidad de fuerzas de trabajo".
III. En las llamadas "intervenciones estratégicas" se puede mencionar el "desarrollo transorganizacional".

A	B		
	Misión/estrategia.	Estructura de la organización	Administración de recursos humanos.
Sistema técnico	Análisis del ambiente y de la organización. Definición de misión y ajuste de recursos:	Diferenciación e integración. Alineamiento de estructura y estrategia.	Ajuste del personal a las funciones. Medidas del desempeño.
Sistema político	Determinación de aquellos que influyen en la misión y la estrategia. Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas.	Distribución del poder. Balance de poder a través de grupos y funciones.	Políticas de sucesión. Diseño y administración de sistemas de recompensas.
Sistema cultural	Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia. Desarrollo de cultura alineada con misión y estrategia.	Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura. Desarrollo de subculturas para apoyar las funciones. Integración de subculturas para formar la cultura de la empresa.	Selección de personal para reforzar la cultura. Desarrollo de modelos para reforzar la cultura organizacional.

A = Áreas administrativas.
B = Herramientas administrativas.

Figura 15.2. Modelo de administración del cambio estratégico.

RECIENTES INTERVENCIONES EN EL ÁMBITO DEL D.O.

A. Conferencias de investigación

Esta intervención implica reunir a toda la organización con la finalidad de aclarar los valores clave de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización.

Esta intervención es una poderosa herramienta para crear conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales, así como para evaluar las directrices para llevar a cabo acciones futuras.

La operatividad de esta intervención implica la participación de todos los miembros de la organización, así como de los accionistas. Se debe realizar fuera del lugar de trabajo y en día no hábil, en sesiones que pueden durar 2 o 3 días. Ello no significa que los participantes deban estar recluidos los tres días, pues ello incrementaría los costos y dificultaría la operatividad de la intervención.

Estas sesiones se pueden llevar a cabo en horarios matutinos o vespertinos, lo cual permite que el personal retorne a su casa para continuar al día siguiente. La empresa debe facilitar la transportación durante el desarrollo de la intervención para eliminar los "tiempos muertos" o de inactividad.

El objetivo de la reunión es reflexionar sobre los logros y fracasos de la organización y analizar las causas de ello. Así se aquilatarán las experiencias anteriores y se podrá apreciar con más objetividad la situación actual e investigar las posibles alternativas y estrategias que la empresa puede seguir.

De esta manera, gran cantidad de la energía del personal se puede canalizar hacia el panorama futuro, el cual lo compromete en la consecución de los logros.

Esto significa que se pueden crear "escenarios" que indiquen hasta dónde quiere llegar la empresa y llevar a cabo acciones que permitan lograr esas expectativas.

Ésta es una intervención reciente y representa una combinación de análisis del medio ambiente, desarrollo de ejercicios de "visión a futuro", y además aplicar conceptos relacionados con el enfoque del sistema abierto.

La secuencia en que se debe aplicar esta intervención comprende los siguientes pasos:

1. Preparación para la conferencia: sensibilización del personal por parte del consultor.
2. Conducción de la conferencia: el consultor debe ser lo suficientemente hábil para coordinar la sesión de todo el personal de la empresa.
3. Seguimiento de las expectativas creadas en la sesión de reflexión: esta tarea compete tanto al consultor como a la alta dirección de la empresa.

Como ejemplo adecuado de las necesidades específicas del medio, se puede citar la celebración del primer "Interloquium" en la ciudad de Guanajuato, organizado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (campus León), empresas

del sector privado, así como por el gobierno del estado de Guanajuato y dependencias gubernamentales federales de la República mexicana.

El objetivo de esta reunión en la que intervinieron empresarios, estudiantes, profesores y servidores públicos, fue "crear" un escenario de Guanajuato en el siglo XXI, es decir, prefigurar el panorama del estado dentro de 25 años, sugiriendo claras acciones para concretar esa visión a futuro.

B. Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo

Este programa de cambio pretende diseñar ciertas prácticas de recursos humanos enfocadas a satisfacer diversas necesidades humanas.

Importantes tendencias, como el incremento del número de mujeres que trabajan, el desplazamiento de la población rural hacia las ciudades y los cambios en el nivel de escolaridad de los obreros, son factores que obligan a concretar con urgencia la práctica de políticas flexibles que permitan que la empresa se adapte a los cambios cada vez más acelerados del entorno.

Es indudable que el nivel de escolaridad, edad, sexo o incluso la región a la que se pertenezca, son factores que modifican el comportamiento del personal y, por ende, la manera en la que se debe abordar determinada situación laboral.

En el libro *Counseling the Culturally Different*, de Sue Sue, se comentan casos específicos en los que el consultor debe interpretar ciertos mensajes que el cliente le transmite durante la consultoría, los cuales con frecuencia son "no verbales". Por ejemplo, el latinoamericano por lo general espera que el consultor tome la iniciativa en las sesiones, mientras que el anglosajón lo interpretaría como una falta de educación del consultor, pues como cliente desea tomar la iniciativa.

La organización debe implantar planes que permitan satisfacer en lo posible las necesidades y expectativas del cliente. Por ejemplo, si cada vez es mayor el índice de mujeres casadas que trabajan, la empresa puede añadir a su paquete de prestaciones canastillas para bebé en caso de que éste nazca mientras la madre trabaja en la compañía.

En el caso de muchos países latinoamericanos existen organizaciones gubernamentales que han implantado servicios para satisfacer las famosas necesidades de primer orden o fisiológicas de los empleados, como citaba Maslow, que les permitan lograr un mejor desempeño en su trabajo. Por citar un ejemplo, la Secretaría de Salud de la República Dominicana lleva a cabo programas de capacitación aunados a mejoras en las condiciones laborales del personal.

Por tanto, la organización y el consultor deben diseñar un atractivo programa de apoyo a los empleados que les ayude a desempeñar su trabajo de manera más adecuada.

C. Desarrollo transorganizacional

Las tendencias en el mundo actual están orientadas hacia la globalización. Esta tendencia impulsa a diversos países a unirse para incrementar su competitividad. Se han creado

Quiéreme siempre

Dices que me quieres,
pero hay veces que no lo demuestras.
En el principio todo era distinto;
lo hacías todo por mí.
Ahora parece que ya no me tomas en cuenta...
hay días que pienso que no significo nada para ti.

Tal vez cuando ya no me tengas,
me apreciarás por todas esas cosas que hice por ti.

Soy responsable de tener la comida en tu mesa,
tu ropa limpia y el bienestar de tus hijos...
y de todas las cosas que quieres y necesitas.
¡Bueno!, si no fuera por mí,
tú ni siquiera tendrías para el pasaje.
Me he quedado callado y esperando
para ver cuándo te darás cuenta de cuánto me necesitas.

¡Apréciame! Cuídame bien, y yo también seguiré queriéndote.
Recuerda: yo no te busqué, tú me buscaste a mí.

Soy tu trabajo

bloques comerciales como la Unión Europea, la Cuenca del Pacífico o tratados de libre comercio entre países como México, Estados Unidos y Canadá, México-Costa Rica, México-Chile o México-Colombia.

Este fenómeno también influye sobre esta intervención, mediante la cual diversas organizaciones concretan convenios de colaboración mutua. Estos acuerdos se conocen como "alianzas estratégicas".

Grandes corporaciones como General Motors y Toyota han formalizado este tipo de alianzas que les han permitido ser altamente competitivas.

Los convenios de colaboración son cada vez más comunes, ya que permiten apreciar de manera integral la problemática de las organizaciones involucradas.

Estas tendencias se han extendido hacia las instituciones educativas que realizan convenios con organismos empresariales que benefician a ambas partes, ya que los alumnos pueden realizar prácticas o su servicio social en las empresas y éstas se mantienen actualizadas.

En la actualidad es común ver alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones, como ejemplos se pueden citar:

- Nissan adquirió Renault (automotriz).
- HP y Compaq... ¿quién compro a quién? (computación).
- BBVA-Bancomer (bancos de España y México, respectivamente).

¿Cuál es el procedimiento para analizar esta intervención? (véase la figura 15.3).

Resumen

Es importante que una vez que se han aplicado diversas intervenciones en la empresa, se administre el cambio desde un punto de vista estratégico para lograr la integración de las intervenciones estratégicas analizadas en el capítulo anterior (planeación de sistema abierto y cultura corporativa).

Tichy realizó las principales aportaciones sobre este tema, considerando que las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnico, político y cultural.

Las herramientas de la organización son: estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, las cuales pueden ser usadas para "alinear" esos tres sistemas entre sí y relacionarlos con el medio. Según Tichy, es importante considerar el ámbito que involucró a la organización desde un punto de vista integral con la finalidad de preparar a la empresa para enfrentar las exigencias del ambiente variable. Tichy afirma que existen tres herramientas para alinear los sistemas técnico, político y cultural:

- La misión y la estrategia de la organización.
- Su estructura, incluyendo procedimientos administrativos.
- Las prácticas de administración de recursos humanos.

Se deben dar tres pasos para cambiar a una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro: desarrollar una imagen de la organización deseada, anali-

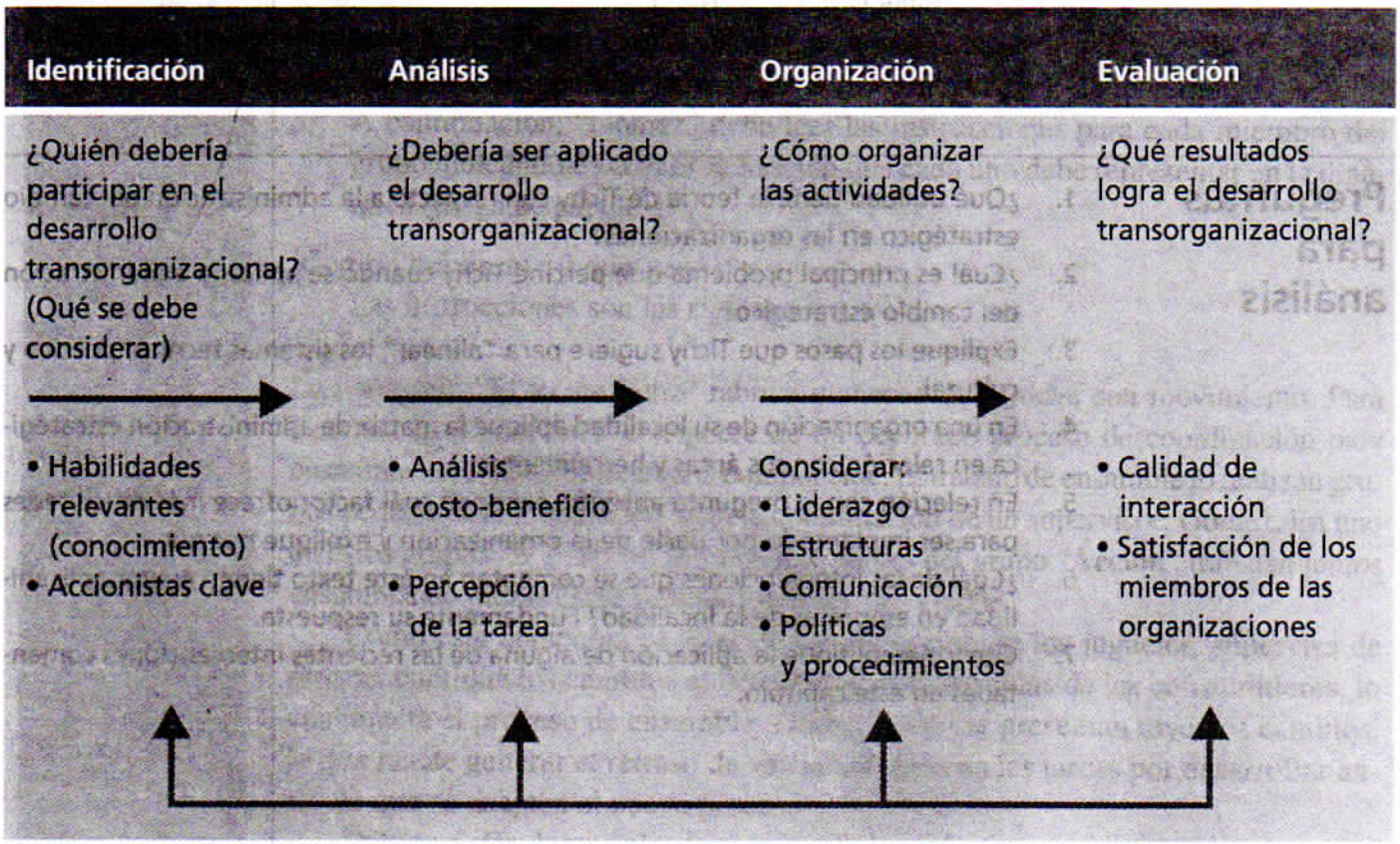

Figura 15.3. Procedimiento para implantar la intervención "Desarrollo transorganizacional".

zar de manera separada cada uno de los tres sistemas y elaborar un plan para unirlos de nuevo.

Existen intervenciones de D.O. recientes que han tenido gran éxito: las conferencias de investigación, la administración de la diversidad de fuerza de trabajo y el desarrollo transorganizacional.

La primera de ellas implica analizar la situación histórica de la empresa, el panorama actual y la posibilidad de diseñar un panorama futuro de la empresa.

La segunda intervención consiste en analizar, por parte del consultor y la alta dirección, la diversidad de situaciones que atañen a la fuerza de trabajo, como sexo, edad, estado civil, etc., con el fin de atender y satisfacer sus expectativas.

Debido al fenómeno de globalización que se está dando a nivel mundial, las organizaciones tienden a asociarse estratégicamente con la finalidad de atacar las demandas del entorno y las internas de la empresa. Para ello se aplica la intervención conocida como desarrollo transorganizacional.

Términos y conceptos de repaso

Observaciones de Tichy respecto a la administración del cambio estratégico
Herramientas administrativas para "alinear" los sistemas
Matriz de administración estratégica
Análisis de las recientes intervenciones en D.O.

- Conferencias de investigación
- Administración de la diversidad de fuerza de trabajo
- Desarrollo transorganizacional

Preguntas para análisis

1. ¿Qué utilidad tiene la teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico en las organizaciones?
2. ¿Cuál es principal problema que percibe Tichy cuando se aplica la administración del cambio estratégico?
3. Explique los pasos que Tichy sugiere para "alinear" los sistemas técnico, político y cultural.
4. En una organización de su localidad aplique la matriz de administración estratégica en relación con sus áreas y herramientas.
5. En relación con la pregunta anterior, exponga cuál factor ofrece más dificultades para ser implantado por parte de la organización y explique por qué.
6. ¿Cuál de las intervenciones que se comentan en este texto tienen mayor aplicabilidad en empresas de la localidad? Fundamente su respuesta.
7. Cite y ejemplifique la aplicación de alguna de las recientes intervenciones comentadas en este capítulo.