

Gestión Del Cambio Organizacional Como Herramienta De Implementación
De La Responsabilidad Social Empresarial.

Livingston, T; Martínez, M.

Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de ciencias Sociales y Humanas.
Programa de psicología.
Diciembre 5 de 2008.

Gestión Del Cambio Organizacional Como Herramienta De Implementación
De La Responsabilidad Social Empresarial.

Castellón, E*

Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de ciencias Sociales y Humanas.
Programa de psicología.
Diciembre 5 de 2008.

ASESORA*

AGRADECIMIENTOS

En este camino tan largo de tropiezos, risas, alegrías, llantos y muchos aprendizajes le dio las gracias a mi DIOS por a verme permitido llegar a esta tan anhelada meta que algún día soñé tocar con mis propias manos.

Este camino esta conformado por muchas personas que lucharon conmigo desde el inicio de mi carrera , a mi padre Humberto Livingston por brindarme esta oportunidad y por depositar tanta confianza en mi, a mi madre Betty Davis que con sus regaños y consejos me ayudo a madurar como persona, a mis hermanas Solanch y Nashaliee que siempre estuvieron conmigo dándome animo, a mi sobrina, a mis abuelos maternos que paz descansen que desde el cielo me acompañaron y velaron por mi, a mi abuela paterna Tessie Forbes que es como si fuera mi madre la cual me vio sonreír y dar mis primeros pasos.

A mi querido novio Freddy Gutiérrez le agradezco por ser parte de mi vida y por apoyarme en todo este largo camino por que siempre estuvo luchando a mi lado y por haberme ayudado a lograr tan maravilloso triunfo.

No podía faltar uno de mis mejores o el mejor de mis compañeros Mario Martínez que luchamos juntos para lograr esta meta que algún día vimos lejos pero hoy se nos hizo realidad.

Elena que fue nuestra asesora de monografía muchas gracias por depositar tanta confianza en nosotros y por ayudarnos a alcanzar esta meta.

Así como a todas las personas que hacen parte de mi vida y a todos mis amigos que aportaron un granito de arena Mil Gracias A Todos.

TRICIA MELISSA LIVINGSTON DAVIS.

AGRADECIMIENTOS

En este proceso de la vida los logros alcanzados se vuelven un buen indicador de satisfacción y gratificación para seguir luchando. Este sin duda lo es.

Ante todo agradezco al DIOS de la vida por no desampararme y manifestarse por medio de las personas que más quiero. Agradezco en especial a mi madre Rosa Zúñiga, quien ha sido una bendición, la cual me ha visto reír, llorar, mamita gracias por tus palabras y oraciones este logro también es tuyo, a mi padre Miguel Martínez quien me ha enseñado a no rendirme, gracias por tus alegrías y espíritu de colaboración. A mi hermana Melissa Martínez quien estuvo a mi lado pendiente y colaborándome, gracias por todo meli.

También agradezco a mis amigas Tricia y Laura, a Tricia por acompañarme en este proceso, después de tantas horas de trabajo, hoy han valido la pena, este logro es de ambos, a Laura por sus oraciones y siempre estar pendiente.

Agradezco a Elena Castellón quien con sus conocimientos y experiencia en el área, nos dio base y fortalezas para nunca desvanecer. Elena de corazón, muchas gracias por su tiempo, palabras y enseñanzas.

Finalmente agradezco a todas las personas que hacen parte de mi vida y las cuales aportaron un granito de arena Gracias A Todos.

MARIO MIGUEL MARTINEZ ZUÑIGA.

Diciembre 5 de 2008.

Señores

Universidad Tecnológica de Bolívar

Atn. Programa de Psicología

Cartagena de indias

Cordial Saludo

Por medio de la presente y en calidad de autores los estudiantes TRICIA LIVINGSTON DAVIS Y MARIO MARTINEZ ZUÑIGA damos autorización para el uso exclusivo a la biblioteca de nuestro trabajo monográfico el cual se titula "*Gestión Del Cambio Organizacional Como Herramienta De Implementación De La Responsabilidad Social Empresarial.*" Al igual queda en total disposición para todo el público al cual le sea útil.

TRICIA LIVINGSTON DAVIS

c.c: 40.992.680.

MARIO MARTINEZ ZUÑIGA

c.c: 1.047.379.798.

Diciembre 5 de 2008.

Psicóloga.

YULY FANG A.

Programa de Psicología.

Universidad Tecnológica de Bolívar.

Cartagena.

Cordial saludo.

Presento para su evaluación por parte de los jurados calificadores la monografía titulada “Gestión del cambio organizacional como herramienta de implementación de la responsabilidad social empresarial” desarrollada por los estudiantes MARIO MARTINEZ Y TRICIA LIVINGSTON.

Agradezco su gestión.

Cordialmente.

PS. Elena Castellón Buendía.

Asesora de Monografía.

Tabla De Contenido

Capítulo I.

Introducción.....	3
Justificación.....	5
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7

Capítulo II.

Marco teórico.....	8
Generalidades.....	8
Definiciones de responsabilidad social.....	9
Componentes de la responsabilidad social.....	12
Políticas y pasos para la implementación de la rse.....	13
Modelo de icontec para la implementación de la rse.....	15
Beneficios de la rse.....	20
Desafíos de la rse en Colombia.....	21
Definición de cambio organizacional.....	24
Presiones para el cambio.....	24
Tipos de cambio organizacional.....	27
Diagnostico organizacional.....	29
Resistencia al cambio.....	29
Resistencia individual.....	30
Resistencia organizacional.....	32
Promoción del cambio.....	33
Intervención de la gestión del cambio.....	35

Capítulo III.

Método.....	37
Diseño.....	37
Participantes.....	37
Procedimientos.....	37

Capítulo IV
Discusión y conclusiones.....38

Capítulo V.
Bibliografía.....45

Resumen.

Esta es una revisión bibliográfica sobre la *Gestión Del Cambio Organizacional Como Herramienta De Implementación De La Responsabilidad Social Empresarial*, esta encaminada a ofrecer un amplio panorama acerca de dicho tema, con la finalidad de ser punto de inicio para investigaciones futuras que puedan surgir por medio este documento.

El objetivo de esta revisión bibliográfica es Identificar a través de la gestión de una revisión conceptual y teórica la gestión de cambio organizacional como herramienta para la implementación de la política de RSE.

Su relación radica en que la responsabilidad, es parte de la cultura de una empresa y su implementación implica toda una política y redireccionamiento en toda la organización. Es en este aspecto en donde el cambio organizacional, cobra auge, este pretende crear nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios traducidos en comportamientos organizacionales deseados, la administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Esta revisión se realizo a través de libros y medios magnéticos para su elaboración.

Abstrac

This is a literature review on the management of organizational change as deployment tool of corporate social responsibility, it aims to provide a comprehensive picture about this issue, aiming to be the starting point for future research that may emerge through this document.

The purpose of this review is to identify through the management of a conceptual and theoretical review the management of organizational change as a tool for implementing the policy of CSR.

Their relationship is that accountability is part of a company's culture and its implementation involves a whole political and funnel throughout the organization. It is at this point where organizational change, is booming, that aims to create new attitudes, new technologies and new ways of doing business translated into desired organizational behavior, managing change effectively, allows the transformation of the strategy, processes, technology and people to redirect the organization to achieve its goals, maximize their performance and ensure continuous improvement in an ever changing business environment.

This review was carried out by books and magnetic media for their manufacture.

Introducción

Las organizaciones han sido consideradas uno de los principales pilares de cambio en las sociedades y precursores del mejoramiento de la calidad de vida, este tipo de procesos se traducen a cambios significativos y trascendentales en unas sociedades más que otras pero lo que bien es cierto es que afectan positiva o negativamente, directa o indirectamente la estructura organizacional y por ende las condiciones de trabajo de los colaboradores o trabajadores.

Dentro de los factores que posibilitan o incentivan a las sociedades aceptar o verse en la necesidad de implementar cambios son la globalización, el uso de la tecnología, la competitividad entre otros aspectos. En la actualidad la responsabilidad social empresarial es un termino que se esta asimilando en Colombia pero del cual no es ajeno y muestra cierto interés en su implementación. Es necesario tener presente que la implementación de la responsabilidad social empresarial conlleva a muchos cambios en las organizaciones y redirecciona sus políticas al interior y exterior. Por lo general el personal o las condiciones de trabajo de estos, tienden a influenciar en la forma de percibir y de actuar entre los clientes internos o externos. Todo este proceso se denomina cambio organizacional y en este caso el cambio el cual se busca implementar es la responsabilidad social empresarial.

Por otro lado, es pertinente conocer que las investigaciones referentes a esta temática se encuentran muy limitadas. Aunque hay centros académicos, organizaciones e institutos concientes de la vital importancia de la responsabilidad social empresarial y se encuentran trabajando y promoviendo su utilización.

Por todo lo anterior se realiza el presenta trabajo con la finalidad de Identificar a través de la gestión de una revisión conceptual y teórica la gestión de cambio organizacional como herramienta para la implementación de la política de Responsabilidad Social Empresarial.

La elaboración del presente trabajo se dividió en cinco capítulos, el primer capítulo consta de la introducción, es decir, un abordaje general sobre en que consiste la revisión bibliográfica, los objetivos trazados, la justificación o la importancia de tratar esta temática y el impacto que tendría.

El segundo capítulo es una revisión bibliográfica y conceptual actualizada de la temática responsabilidad social y el cambio organizacional, de manera puntual se estudio los conceptos de RSE , se investigo sobre como esta la RSE en el mundo y en Colombia, se especifica la ventajas de esta y como se implementa en Colombia bajo el modelo de Icontec, el cual es el mas actualizado y adaptado a las necesidades locales; los stakeholders, a nivel mas profundo se indago sobre el cambio como factor determinante en la RSE, las variables del cambio, los tipos de resistencia al cambio y que se debe hacer para hacer efectivo el cambio organizacional en las empresas.

El tercer capítulo se compone de la unidad de análisis la cual explica el tipo de investigación en este caso corresponde a una revisión bibliográfica de gestión del cambio organizacional como herramienta de implementación de la responsabilidad social empresarial.

El cuarto capítulo muestra una conclusión de toda la revisión teórica realizada recopilando la información de mayor relevancia para con la temática y los aspectos mas significativos de éstas.

Finalmente el quinto capítulo se compone de las referencias bibliográficas en la cual están todos los autores, el apoyo en la Web, monografías y textos consultados en el desarrollo de la revisión bibliográfica.

Para finalizar el presente trabajo se realiza con la finalidad de contribuir en el apoyo teórico de la línea temática de responsabilidad social empresarial, además de servir de apoyo a las organizaciones para la implementación de la RSE.

Justificación

El presente trabajo de investigación es realizado con el fin de identificar como a través del cambio organizacional se puede apoyar la implementación de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones.

Para hablar de responsabilidad social es necesario tener presente el papel fundamental de las organizaciones en la sociedad, ya que las empresas son consideradas la principal fuente de recursos a los seres humanos y el segundo núcleo después de la familia. Furnhman (2001). Ante esto las organizaciones deben asumir un rol de liderazgo y actores de intervención ante crecientes problemáticas que son una bomba de tiempo y que están afectando a la humanidad y en especial la calidad de vida de sus empleados (contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, estrés, entre otros). Por lo anterior es necesario replantear la responsabilidad social empresarial en las organizaciones en todas sus dimensiones, teniendo en cuenta que estas son participes en algunos de los efectos mencionados, o en todos, por sus políticas o la carencia de las mismas, por sus sistemas de dirección y por una serie de costumbres que la alejan de una actuación responsable que mida la consecuencia de sus actos.

La responsabilidad o la no responsabilidad, es parte de la cultura de una empresa y su implementación implica toda una política y redireccionamiento en toda la organización. Es en este aspecto que cobra vital importancia el cambio organizacional, este pretende crear nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios traducidos en comportamientos organizacionales deseados, la administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente es por eso que su implementación es de cuidado y requiere unos parámetros.

Con este trabajo se busca resaltar la importancia de las organizaciones como ente social; su rol es de vital importancia en la toma de decisiones, y el

resultado de estas afecta a sus clientes internos y externos. La no decisión a tiempo y aplicación por partes de las organizaciones para el cambio organizacional y de manera específica la responsabilidad social empresarial repercute en los grupos de interés, es decir, los consumidores, trabajadores, accionista, medio ambiente entre otros, es decir, en todos los núcleos sociales.

En la actualidad la responsabilidad social empresarial goza de auge pero sus esfuerzos y en especial su implementación en Colombia se hace escasa, y por medio del presente trabajo se puede afianzar y contribuir en la profundización de la responsabilidad y a su vez en hacerla una temática prioritaria en líneas de investigación, es por tal razón que este trabajo busca ser un estímulo de futuras líneas de investigaciones encaminadas a la responsabilidad social empresarial.

El cuerpo teórico a su vez servirá de guía para coordinadores, psicólogos y el personal de recursos humanos y áreas afines de las organizaciones para la implementación de responsabilidad social empresarial. Adicional a lo anterior, la Universidad Tecnológica de Bolívar está muy interesada en consolidar una línea de investigación en esta área, y aunque pocas son las revisiones que se han hecho al respecto, si se han llevado a cabo algunas revisiones conceptuales, buscando una expansión de la temática para el conocimiento global de la comunidad.

Objetivos

Objetivo General

Identificar a través de la gestión de una revisión conceptual y teórica la gestión de cambio organizacional como herramienta para la implementación de la política de RSE.

Objetivos específicos:

Analizar la importancia de las estrategias y los planes de acción de las organizaciones en la implementación de la política de responsabilidad social empresarial.

Conocer los pasos que implica la implementación de la Responsabilidad Social empresarial en las organizaciones y el impacto que ella genera.

Establecer los procesos del cambio organizacional que facilitan y a su vez impiden la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Identificar los planes de intervención en el cambio organizacional para una efectiva aplicación de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones.

Capítulo Segundo

*Gestión Del Cambio Organizacional Como Herramienta De Implementación
De La Responsabilidad Social Empresarial*

Generalidades

La responsabilidad social de las empresas (RSE) se ha convertido en una cuestión muy importante en el mundo empresarial. Cada vez son más las organizaciones que adoptan los códigos de conducta de RSE y llevan a cabo actividades y prácticas de RSE.

Es tanto el impacto de la RSE que en la actualidad los países del primer mundo aplican e implementan modelos de este. En forma particular la Unión Europea (UE) ratifica su compromiso, por medio del Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000. En dicha cumbre, los jefes de Estado y de gobierno de la UE hicieron un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas. Mediante el comportamiento socialmente responsable, las empresas pueden desempeñar un papel esencial para favorecer que la UE avance hacia a su objetivo de mayor crecimiento económico, competitividad, justicia social y desarrollo sostenido. Las Directrices Básicas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2000).

A través de la comisión europea surge una publicación denominada Libro Verde, la Comisión Europea (2001), el cual en su edición de julio de 2001 suscitó un amplio debate sobre la manera en que la UE puede fomentar la RSE, no sólo dentro de sus fronteras sino también a escala internacional. Sin duda el libro verde ha realizado un sin número de aportes al desarrollo sostenible, este presenta una serie de estrategia de la UE para fomentar la RSE en todas las áreas de actividad.

Sin duda la RSE esta cobrando auge en muchos países, pero también es cierto que en zonas como Latinoamérica, es un tema reciente el cual requiere una mayor asimilación e implementación.

Dentro de las generalidades de la RSE se manejan muchos mitos y dudas. Por lo general las organizaciones entienden el concepto de RSE como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. Al analizar esta definición hay que observar en primer lugar que el

hecho de ser una empresa socialmente responsable es una decisión que debe tomar la propia empresa voluntariamente; es decir, cada empresa lo realiza porque quiere. Una segunda idea que hay que tener en cuenta es que el concepto de responsabilidad social está al margen de las leyes, en el sentido de que va más allá de la legislación, intenta llegar donde la legislación no llega, ya que lo primero que tiene que tener en cuenta una empresa que desea ser socialmente responsable debe cumplir todas las leyes vigentes en su momento y que le sean de aplicación, tanto las leyes nacionales como las internacionales, ya que esta citado en el libro verde: “la responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales”. Libro verde de la Unión Europea (2001).

Definiciones De Responsabilidad Social

Es compleja la búsqueda de un concepto común de responsabilidad social, ya que esta es vista desde diversos puntos de vista, según los distintos grupos de interés. A grandes rasgos se podría decir que la empresa tiene responsabilidades para con la sociedad que van más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que además implica asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

Hay distintos conceptos esta el modo de gestión empresarial/organizacional validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas/organizaciones asumen que entre ellas y sus grupos de interés, como trabajadores, proveedores, distribuidores y consumidores, se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos. Perdiguero (2003).

Por otro lado se plantea la RSE como una forma de negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Se plantea como “El compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sustentable, trabajando con los empleados y sus familias, la

comunidad local y la sociedad como un todo, para mejorar su calidad de vida". Programa Cambridger para la Industria y Chantam House (2006).

Para el libro verde la RSE es "La integración voluntaria, por parte de las empresas, teniendo presente las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores." Citado por el Libro Verde.

Es también definido como las acciones de una organización para responsabilizarse del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones, son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, están basadas en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes e instrumentos intergubernamentales aplicables; y están integradas en las actividades en curso de la organización. Fuertes, Goyburu (2005)

De otro lado la RSE por ser un tema reciente maneja diferentes terminologías, se plantea que el concepto de responsabilidad social empresarial y responsabilidad social corporativa RSC hay una sutil diferencia entre ambas, en la medida en que distinguen entre la empresa y la corporación, entendiendo que ésta última incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no e independiente de su tamaño. Aunque para muchos ambas expresiones significan lo mismo.

En todo caso la RSE se aplica no sólo a las compañías privadas. Mientras que la RSC, se ha ampliado para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo.

Finalmente la RSE posee unos principios estratégicos para su desarrollo, estos son: los generales, los substantivos y operacionales.

Los principios generales son aquellos que se refieren al cumplimiento de las convenciones y declaraciones internacionalmente reconocidas, respeto a la ley y reconocimiento a las partes interesadas de ser escuchadas, cumpliendo también con el deber de responder.

Los principios substantivos se aplican sólo a los resultados por los cuales la organización es responsable, a los impactos que provoca en el medio ambiente,

los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno de la organización (sobre todo materias de corrupción), prácticas de negocio justas, involucramiento de la comunidad, y aquellos asuntos ligados a los consumidores.

Los principios operacionales se aplican a la naturaleza y calidad de los procesos, al proceso de implementación de los principios substantivos, incluyendo por tanto la rendición de cuentas o *accountability*, la integración de los temas de RS en sus sistemas de gestión y procesos de tomas de decisiones, entre otros.

Componentes De La Responsabilidad Social

La responsabilidad social empresarial esta conformada por grupos de interés o Stakeholders, pero que son, quienes se ven impactados por estos grupos, o como pueden impactar a una organización.

La palabra impactar no está utilizada en un sentido negativo. Algunas definiciones distinguen entre los diferentes tipos de stakeholders, diferenciando entre primarios, todos aquellos que son impactados o pueden impactar directamente y secundarios, tienen un interés en los impactos y quienes muchas veces pueden impactar, pero ellos mismos no son directamente impactados. Fernández (1999)

Los stakeholders están compuestos por: *La Industria*: empresas productivas o de servicios de cualquier tamaño que actúen a nivel local, nacional, regional o internacional, u organizaciones o asociaciones de empresas o empresarios. No pueden representar a la industria las empresas relacionadas con la estandarización, consultorías en general y servicios de asesorías, *Gobierno*: puede ser cualquier organismo del sector público que actúe a nivel local, nacional, regional o internacional, representado por un funcionario gubernamental, o por alguien nominado fuera del gobierno, *Consumidores*: representados por medio de una organización o agencia relacionada a intereses de consumidores y trabajadores: Sólo podrán participar organizaciones que representen a los trabajadores, *Organizaciones no gubernamentales (ONG)*: en cuales deben estar vinculada al desarrollo de estándares o servicios relacionados, no debe

representar los intereses específicos del gobierno, la industria, los sindicatos o grupos de consumidores, *Servicios, apoyo, investigación y otros*: que corresponde a organizaciones o individuos que no pertenezcan a otra categoría de stakeholders y que busquen un entendimiento avanzado de RSE a través de la educación, el entrenamiento, los estudios académicos y la investigación, para que de esta forma desarrollen estándares voluntarios y herramientas relacionadas a RSE.

Las organizaciones deben procurar el engagement “o compromiso con los stakeholders, es decir, las organizaciones tienen el deber de escuchar a los stakeholders y procurar responder por sus acciones. Cuando se habla de un “engagement” o compromiso de alta calidad, se entiende que debe incluir relaciones de largo plazo basados en confianza, responsabilidad y desarrollo sustentable orgánico.

La comunicación e información con los Stakeholders debe estar basado con claridad y transparencia, es decir, que se realice mediante un diálogo hecho con responsabilidad, y en el que se intercambie información accesible y completa. Bartoli (1992).

Políticas Y Pasos Para La Implementación De La RSE.

La responsabilidad social es considerada una política de empresa en donde, la gestión de RSE bien entendida es una oportunidad para la creatividad empresarial. La responsabilidad ha de ser interpretada por cada negocio y por cada organización, y ello ofrece oportunidades para la innovación, configurándolo como un marco general para construir un criterio para la implementación de RSE.

La forma en como cada empresa implementa su responsabilidad social depende del sector al que pertenezca, así como las particularidades e intereses de sus stakeholders, el modelo implementación de responsabilidad social empresarial desarrollado por el centro colombiano de responsabilidad social empresarial se compone de 5 pasos básicos para orientar las acciones que desarrolla la empresa

hacia una gestión socialmente responsable, esos pasos son los siguientes:
Barrera (2005)

- *Identificación y línea base de sus prácticas y caracterización de la responsabilidad social empresarial.*
- *Configuración de la gestión de responsabilidad social empresarial y definición de ejes de trabajo.*
- *Diseño e implementación de un plan estratégico de responsabilidad social empresarial.*
- *Construcción de un programa de seguimiento a la gestión de la responsabilidad social empresarial.*
- *Evaluación y Auditoría en Responsabilidad Social Empresarial.*

Por otro lado, dentro de una organización, en la gestión de RSE se pueden dar dos criterios de análisis: una división funcional en áreas de gestión y una por niveles o grados de responsabilidad. Al hablar de división funcional, se hace referencia a las implementaciones de la RSE en diferentes áreas de gestión, como puede ser la gestión de proveedores, de clientes, las relaciones entre alta dirección y accionista, la gestión medio ambiental, entre otras. Al hablar de “niveles” de responsabilidad, se establece una distinción que puede verse como una serie de círculos concéntricos que va de los aspectos centrales de la gestión hasta los más periféricos respecto de la empresa.

Barrera (2005) propone que si se analiza el primer lugar la división funcional, se puede enumerar 10 áreas funcionales de gestión relevantes para la RSE como lo son: *Alta dirección y Relación con Accionistas, Empleados y trabajadores, Proveedores, Contratistas y Subcontratistas, Clientes y Consumidores, Competencia y mercados, Relación con Administraciones Públicas y Cumplimiento Normativo, Entorno social cercano, Entorno Medioambiental, entorno social amplio y organizaciones que representan intereses afectados (ONG), Medios de Comunicación Social.*

Es necesario recalcar que para la implementación de la responsabilidad social empresarial debe existir un compromiso por parte de toda la organización, además, es importante resaltar que el psicólogo tiene un rol muy importante en

este tema ya que desde el área de recursos humanos de una organización, se puede trabajar la responsabilidad social, empezando desde el interior de la empresa, en la que se debe generar o propiciar los espacios para que se cree la cultura de la responsabilidad social, en donde se deba educar al personal de la organización en principios éticos y de convivencia, capacitar en participación, negociando, integrar áreas de trabajo para que se lleve a cabo la responsabilidad social desde todas las áreas de una organización y se trabaje de manera integral.

Modelo De Icontec Para La Implementación De La RSE.

ICONTEC es un Organismo de Normalización en Colombia, el cual se basa en el Decreto 2269 de 1993 por tanto le compete: *Elaborar, adoptar, y divulgar Normas y Guías Técnicas Colombianas , Participar activamente en el proceso de normalización regional e internacional, Acoplar, organizar y difundir la información técnica que se produce en el mundo.*

Este organismo considera las guías y las normas como de uso voluntario para su aplicación. Definen las guías como recomendaciones prácticas para aplicar de acuerdo al criterio de la organización, este ente se basa en el modelo PHVA, es decir, planear, hacer, verificar y actuar.

Para el ICONTEC la responsabilidad social es “el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.” ICONTEC (2008). Normalización de la RS en Colombia.

Desde esta perspectiva el Icontec plantea un modelo de implementación de guía de responsabilidad social por medio del cual garantizan una buena ejecución de la responsabilidad social. *Este modelo consta de diez pasos: Partes interesadas: reconocimientos priorización y dialogo (Planear), Diagnostico: interno y externo, estratégico y operacional (Planear), Plan de acción: estratégico y operacional (Hacer), Plan de comunicaciones: internas y externas (Hacer), Gestión*

de cambio (Hacer), Documentación (Hacer), Seguimiento y medición (Verificar), Revisión por la dirección (Verificar), Reporte por la sostenibilidad (Verificar), Nuevo plan de acción (Actuar).

Objeto y campo de aplicación: esta metodología puede ser aplicada a cualquier tipo de organización y se centra en proporcionar directrices para, establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión, además involucra a las partes interesadas (stakeholders) en una gestión socialmente responsable.

Partes interesadas (stakeholders) propuestas. (Planear): las partes interesadas (stakeholders) son aquellos grupos de actores que afectan o son afectados por la actividad de la organización. Se expresan tanto en términos de intereses y expectativas comunes o complementarias, como de impactos negativos recíprocos, por tanto si se desea implementar la RS en la organización, es necesario consultar los propósitos y planes con todos los stakeholders que son: Representantes de la organización, trabajadores y sus organizaciones, clientes y consumidores, competidores, estado, comunidades, proveedores, otros: academias, medios de comunicación, etc.

Diagnostico (Planear): es necesario contar con un diagnostico que permita identificar las relaciones de la organización con sus partes interesadas internas y externas (stakeholders) en la perspectiva de Responsabilidad Social. Además de establecer una línea de base de la situación de estas relaciones a la luz de los principios de la Responsabilidad Social de la organización. Por otro lado el diagnostico permite tener información a nivel interno, es decir, analizar las relaciones con los dueños o accionistas de la organización, con sus directivos y con sus empleados; a nivel externo se obtiene información de las relaciones con la cadena de valor de la organización, además de sus usuarios y la comunidad que constituye el entorno de la organización, en un marco de desarrollo sostenible.

Plan de acción estratégico y operacional. (Hacer): el cual hace referencia al conjunto de programas y acciones que deben adelantarse al interior y al exterior de una organización, en procura de una gestión socialmente responsable. Para la definición de los programas y acciones, se deberán considerar los siguientes

aspectos: alcance, resultados esperados, responsable, cronograma, recursos, entre otros, con el propósito de dirigir y hacer seguimiento respecto de su ejecución. Este proceso ha de estar acompañado por la constante revisión de los indicadores y criterios de gestión identificados y construidos para el diagnóstico, de manera que se elaboren soluciones a los imprevistos y a las dificultades encontradas en este proceso. Finalmente se hace necesaria, una decisión de la alta dirección, capaz de conjugarse con mecanismos participativos, que ayuden a construir el sentido y los planes concretos para ajustar el conjunto de procesos de la organización a los fines y objetivos de Responsabilidad Social.

Plan de Comunicaciones Internas y Externas (Hacer): para lograr una efectividad en la implementación de la RS, la comunicación interna y externa juega un papel fundamental, ya que facilita los medios de orientación e información y por ende afianza el compromiso con los stakeholders. La Comunicación Interna: tiene las funciones de favorecer la apropiación de la posición de la organización con respecto a su visión de Responsabilidad Social. Además se centra en los grupos de personas que serán más impactadas por los procesos de cambio de la cultura organizacional, hacia su coherencia con sus principios de Responsabilidad Social. Es necesario crear estrategias específicas que permitan mayor aceptación e identificación de su rol respecto del proceso propuesto. Cada organización deberá elegir los medios más adecuados para que la comunicación interna favorezca y apoye los procesos de responsabilidad social. Es necesario hacer explícito con qué recursos, económicos y de personas responsables que lideren los procesos, va a contar la organización.

Comunicación externa: se centra en declaración y difusión de su planeación estratégica, Publicación de documentos marco en los cuales se encuadren los compromisos y prácticas de Responsabilidad Social, a través de los cuales la organización plasma sus lineamientos éticos, que se traducen en políticas y prácticas de Responsabilidad Social relacionadas con cada una de sus partes interesadas (stakeholders) por medio de informes sociales o reportes de sostenibilidad o cualquier otro mecanismo que la organización utilice para la rendición de cuentas en el marco de su Responsabilidad Social, declaraciones

públicas de adhesión a principios internacionales de Responsabilidad Social, entre otros mecanismos de difusión.

Procesos de la gestión del cambio (Hacer): se centra en: liderazgo de la organización, sensibilización, manejo de expectativas, maduración del proceso de cambio a su vez centra en: Adelantar un ejercicio de retrospectiva e introspección alrededor de los procesos y resultados de la experiencia, Generar procesos de aprendizaje continuo, Establecer de manera consensuada los ajustes necesarios, traducidos en términos de pautas de conducta a seguir de acuerdo con los principios de Responsabilidad Social, Experimentar los efectos positivos del proceso.

Documentación (Hacer): consta de generar la declaración de una política de Responsabilidad Social. La descripción del enfoque y los objetivos de una gestión socialmente responsable, Documentos y procedimientos que la organización necesita para asegurar la correcta planeación, operación y control del enfoque, Diagnósticos, planes, seguimientos y evaluaciones surgidos del proceso de diálogo con las partes interesadas (stakeholders) y de análisis de los procesos operativos de la organización, Publicaciones y reportes de sostenibilidad.

Medición, análisis y mejora (Verificar): existen propuestas de indicadores de gestión que podrían adoptarse como complemento a los indicadores de que ya disponen las organizaciones. Entre estas alternativas se sugieren las siguientes: Las tablas de indicadores del Global Reporting Initiative

(GRI, versión 3), Las tablas de indicadores del Instituto Ethos, Las tablas de indicadores, tanto para Grandes Empresas como para Pequeñas y Medianas Empresas, propuestos por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social, versión 2007-2008.

Revisión por la dirección (Verificar): esta fase consiste en hacer una retroalimentación y paréntesis en las actividades y planes desarrollados hasta el momento con la finalidad de fortalecer las debilidades y seguir con el plan trazado. Esta etapa se caracteriza por tener: Coherencia y consistencia entre el enfoque de Responsabilidad Social y el direccionamiento estratégico de la organización,

seguimiento a los compromisos de Revisiones por la Dirección anteriores, Retroalimentación de todas las partes interesadas (stakeholders), Consolidado de avances, logros, limitaciones y aspectos por mejorar y aprendizajes obtenidos, Cambios que podrían afectar el enfoque de Responsabilidad Social, Recomendaciones para el mejoramiento continuo, Grado del cumplimiento de objetivos y metas, Novedades legislativas o normativas que incidan en el desempeño social de la organización, Recomendaciones provenientes de organismos de control y de auditorías externas.

Elementos del reporte de sostenibilidad propuesto: (Verificar): una de las etapas finales de la implementación de RS es la realización del reporte de sostenibilidad de la organización, el cual debe contener: Presentación del reporte de sostenibilidad por parte del representante legal de la organización, Presentación de la organización, Presentación del reporte analizando el desempeño de la organización con cada parte interesada, Validación de los resultados y ajuste de metas para próximos períodos con las partes interesadas (stakeholders) Referenciación de los resultados obtenidos con cada parte interesada (stakeholders) con instrumentos validados en el ámbito nacional e internacional.

Nuevo plan de acción: (Actuar): finalmente en esta fase se toman, Acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento continuo, Nuevo plan de acción de Responsabilidad Social.

Una vez se aplica o se buscan las herramientas para la aplicación de la responsabilidad social empresarial, las organizaciones adquieren ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado.

Beneficios De La Responsabilidad Social

Las empresas comprometidas con la responsabilidad social experimentan importantes beneficios tanto cuantitativos como cualitativos.

A Nivel Financiero: es decir las organizaciones que socialmente tienen acciones responsables o prácticas sociales filantrópicas obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superior a las expectativas.

Reducción de Costos: en el plano medioambiental, las organizaciones que experimentan prácticas de RSE logran reducir costos significativamente, reduciendo gastos e improductividad. Las organizaciones que buscan reducir emisiones de gases contribuyeron a optimizar la capacidad energética, reduciendo así gastos innecesarios. También las alternativas de reciclaje generan ingresos extras el resultado de obtener importantes beneficios tales como reducción del ausentismo y rotación, mayor satisfacción de los empleados y los consumidores, reducción de costos de salud, etc.

Mejoramiento de la marca y el status corporativo: Frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación entre el público, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados. Las empresas han utilizado la responsabilidad medio ambiental como una manera de reforzar su reputación o imagen de marca, lo que, en el retorno, ha servido para incrementar las ventas y atraer capital de inversión.

En la economía global, la imagen de marca y la reputación están entre las más valoradas fortalezas. Prácticas de marketing responsable, por naturaleza, son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca. Una buena reputación por integridad y un fuerte compromiso con los consumidores puede generar lealtad y confianza y proveer un espacio de confianza en tiempos de crisis, teniendo un público más tolerante y más propenso a restaurar su confianza cuando la crisis termina. Del mismo modo, las prácticas de marketing responsable que son vistas de manera negativa pueden menguar la imagen de marca y la reputación de una empresa, así esta tenga productos o servicios de muy alta calidad.

Desafío de la RSE en Colombia

Una sociedad con las necesidades y la inequidad existentes en Colombia no podría desaprovechar los recursos de sus organizaciones. Una evaluación ideal de los aportes del empresariado en Colombia incluye la especificación de cuáles son los productos o servicios que la empresa ofrece (outputs), cuáles son los resultados que sus clientes tienen (outcomes), y cuáles son los impactos sociales generados. La mayoría de los reportes se limitan a cuantificar los productos o servicios ofrecidos (por ejemplo, tantos talleres de capacitación para tantos microempresarios). Son muy pocos los reportes de las acciones de los clientes (los microempresarios en el ejemplo dado), como modifican sus prácticas luego de la capacitación y que impacto social generan estos cambios.

Frente a las dimensiones de escasez del medio. El principal desafío de la RSE es invertir de manera estratégica los recursos para generar el mayor valor social y económico posible. Es fundamental complementar los aportes individuales con las contribuciones colectivas. En la inversión de una empresa, su gente necesita revisar las dimensiones sociales de su operación empresarial para buscar la mayor sinergia y hacer el seguimiento adecuado a los impactos generados. En lo colectivo, es necesario encontrar la coherencia de los esfuerzos individuales y la interacción con el sector público que permita mejorar las condiciones de vida de la población. Como alternativa a los desafíos se plantea una agenda que profundice ciertas temáticas relevantes para implementar la RSE.

Diseñar un conjunto de instituciones y herramientas apropiadas para la investigación, difusión y asesoría en RSE.

Crear y fortalecer la institucionalidad adecuada para la investigación, promoción, coordinación, asesoría y difusión de la RSE en Colombia, de manera que pueda acelerarse la curva de aprendizaje de las empresas para el desarrollo de programas relevantes en este campo. Diferentes tipos de instituciones pueden trabajar de manera complementaria en estas tareas, entre ellas, las asociaciones de fundaciones empresariales, los centros de promoción de la RSE, las

universidades y los medios de comunicación. El liderazgo de empresarios para impulsar esta institucionalidad es fundamental para garantizar su relevancia y acogida en la comunidad empresarial. Como se menciono en la sección anterior, ya existen ejemplos de organizaciones que promueven de manera efectiva la RSE en América latina.

Desarrollar un programa conjunto de incentivos; Gobierno: apoyo al desarrollo de programas en RSE, incentivos tributarios, reconocimientos públicos (concursos, por ejemplo) y campañas de formación de consumidores responsables, Medios de comunicación: visibilidad sin costo para las empresas socialmente responsable y campañas de formación de consumidores responsables, Organizaciones de la sociedad civil: posibilidad de formar alianzas con empresas, promover el consumo responsable y apoyar la difusión de la guía técnica en RSE cuya elaboración coordina-desde el 2003-el instituto colombiano de normas técnicas y certificación (icontec), Universidades: cátedra en RSE que profundice en los casos colombianos, para la formación de estudiantes como actuales consumidores y futuros profesionales socialmente responsables.

Desarrollar una herramienta dinámica en Internet para centralizar la información de las actividades de RSE, de tal forma que puedan presentarse información por parte de las mismas empresas y pueda existir un seguimiento a sus iniciativas sociales. Esta herramienta (www.mapearse.net) es de gran utilidad para la definición de planes sectoriales y temáticas de las empresas, la definición de criterios para los incentivos y el apoya la formación de consumidores responsables.

Definir unos planes y programas sectoriales y temáticos para el avance de la RSE: Para poder definir un horizonte de RSE en Colombia es necesario, entre otras, crear líneas de base. La diversidad de acciones en RSE en Colombia es sobresaliente, pero el conocimiento y la visibilidad de esta experiencia es insuficiente. En este contexto es baja la probabilidad de articular y expandir las actuales iniciativas sociales. Además, hay un desperdicio del potencial de estas experiencias como catalizadores para otras iniciativas o para la formación e investigación universitaria en RSE. Es necesario, entre otras, lo siguiente: Crear

una línea de base sectorial; por ejemplo, sector financiero, sector industrial, comercio de grandes superficies, medio de comunicación, hidrocarburos, sector agrícola-palmeros-arroceros-etc. ¿Que significa ser socialmente responsable en determinado sector? Crear una línea de base temática; por ejemplo, educación, nutrición, proyectos productivos, micro créditos, salud, vivienda, paz y transparencia.

Actualmente se viene realizando unas tertulias sectoriales y regionales en RSE que son el punto de encuentro para generar compromisos entre los mas importantes empresarios, con participación de la primera dama de la nación y miembros publicas, con el acompañamiento de la universidad de los andes en labores de investigación y seguimiento. Sin embargo el desarrollo de estas actividades en otras ciudades del país es reducido. Se hace pertinente el apoyo de las instituciones de educación superior que promuevan y ofrezcan espacios donde se aborde esta temática.

Hasta el momento se ha tenido en cuenta la responsabilidad social, su definición, las ventajas de su aplicación y los pasos o fases de su implementación. De manera puntual el presente estudio abordara la gestión del cambio o el cambio organizacional, la cual hace parte de la fase 5 en la implementación de la política de Responsabilidad Social, su importancia radica en que tiene presente aspectos como la resistencia, la cultura, las personas, factores externos que podrían impedir una aplicación de la responsabilidad social en las organizaciones. Como a su vez se indagara como por medio de la gestión del cambio se facilita la RSE.

Cambio Organizacional

El cambio organizacional puede llegar a ser complejo ya que consume tiempo, y las organizaciones enfrentan muchos retos con su implementación, sin embargo el cambio es necesario, tienen ventajas las organizaciones flexibles, adaptables tienen una ventaja competitiva frente a otras rígidas y estáticas. El

manejo del cambio se ha convertido en un punto de referencia para las organizaciones eficaces. Weick, Sutcliffe (2001).

Por otro lado es definido como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Watzlawick (1996).

Presiones Para El Cambio

Durante los últimos 10 años, la mayoría de las organizaciones en todo el mundo ha tratado de cambiarse a si misma, algunas mas de una vez. Sin embargo, por cada cambio que se ha visto coronado por el éxito hay también un fracaso destacado.

La variedad de presiones para el cambio es casi infinita, sin embargo tres de las más importantes situaciones o aspectos ha influenciado en las organizaciones y son: la globalización de los mercados, la difusión de la tecnología, la información y de redes de computación, y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones.

Globalización: las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedente, Es decir, los principales participantes de la economía mundial son ahora corporaciones internacionales o multinacionales. El surgimiento de estas organizaciones globales crea posiciones sobre las compañías nacionales a fin de internacionalizar y rediseñar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayoría de los productos, pero para competir con eficacia en ellos, las empresas frecuentemente deben transformar su estructura, cultura y operaciones. Gupta, Govindarajan (2001).

Tecnología de la información: para hacer frente a la competencia internacional hace falta una flexibilidad de la que frecuentemente carece las organizaciones tradicionales. Por fortuna la revolución en la tecnología de la información permite, que muchas de ellas alcancen la flexibilidad necesaria. La

tecnología de la información (TI) comprende redes de computadoras (muchas de ellas complejas), sistema de comunicaciones a control remoto. Pearlson and Saunders (2001). La tecnología de la información una influencia radical en los empleados individuales, equipos y organizaciones. Los expertos que han estudiado su impacto en las organizaciones han hecho notar que la TI:

Cambia casi todo lo que se refiere a una compañía: su estructura, productos, mercados y sus procesos; Incrementa el valor de los activos invencibles como el conocimiento, competencias y capacitación. Democratiza una compañía porque los empleados tienen más información y pueden hablar con cualquier persona de la empresa; Incrementa la flexibilidad del trabajo al permitir que mas gente trabaje en casa, en el camino o en horarios que le acomoden. Permiten que las compañías unifiquen sus operaciones globales y trabajen días de 24 horas alrededor del mundo.

Sin embargo, los posibles efectos de la TI no son todos uniformemente positivos. Las organizaciones que se apoyan en la tecnología avanzada son más vulnerables al sabotaje, espionaje y vandalismo. Aun mas, la TI puede crear nuevas divisiones sociales (por ejemplo, el usuario de computadoras en contraste con el no usuario, el diestro en estos asuntos en contraste con el torpe), a pesar de que integre a la gente. Si ha de alcanzarse todo el potencial de las TI, los empleados deben estar mejor educados, capacitados y motivados que en cualquier otro tiempo de la historia. Sin embargo, la sabiduría y la intuición siguen siendo esenciales para la buena administración y el tener mas información con más rapidez no puede sustituir un buen criterio y el sentido común.

La Naturaleza Cambiante de la Fuerza Laboral: además de enfrentar los retos planteados por la globalización y los rápidos cambios de la tecnología de la información, las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante.

En la actualidad se maneja un alto número de personas con trabajos temporales y equivalen a más de la mitad de la población en una organización. La fuerza laboral eventual incluye trabajadores de medio tiempo, trabajadores por cuenta propia, subcontratista y profesionales independientes contratados por

compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales. De acuerdo con algunas fuentes casi el 25% de los trabajadores estadounidense cabe ahora dentro de estas categorías. Los expertos esperan que estos porcentajes sigan elevándose, en tanto que las empresas encuentren que pueden operar con eficiencia y eficacia con un núcleo mas pequeño de trabajadores permanentes que se complementa como un grupo cambiante de ayuda temporal y ahorra dinero al no tener que pagar prestaciones a los empleados.

La fuerza de trabajo es cada vez mejor educada esta menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque estos cambios no disminuyen la motivación para trabajar, continuara afectando las recompensas que las personas desean obtener del trabajo, y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de su vida. La calidad de vida laboral (CVL) representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo. Chang and Ledford (1997).

Contar con una CVL es una meta importante para muchos trabajadores tanto hombres como mujeres. Lo mas común es que los empleados tengan condiciones de trabajo agradable, mayor participación en las decisiones que afectan su empleo y valiosos servicios de respaldo, como centro de atención de los hijos durante el día. Estas y otras expectativas del personal añaden presiones adicionales a las organizaciones y afectan su capacidad de competir con eficacia en el mercado laboral. Desde luego los cambios en la organización tecnologías de información y en la fuerza laboral representan algunos de los retos que enfrentan las organizaciones.

Tipos De Cambio Organizacional

Tal como se planteo en las distintas definiciones de cambio, este resulta complejo ya que comprende un considerable tiempo, y las organizaciones enfrentan muchos retos con su implementación, es por tal motivo que se hace necesario diferentes tipos de cambio. Es importante diferenciar entre el cambio

que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio que plantea en forma deliberada los integrantes de la organización.

El cambio organizacional planteado representa un esfuerzo intencional de administradores y planteados para mejorar el funcionamiento de equipos departamentos, divisiones toda una organización en alguna forma importante. Weber (2000). Hay dos enfoques radicalmente diferentes para alcanzar el cambio organizacional: el económico y el desarrollo organizacional. Beer and Nohria (2001).

El Enfoque Económico: En 1994, Al Dunlap se convirtió en el director general de Scott Peaper, empresa que estaba en problemas financieros. Cuando Dunlap asumió el puesto, de inmediato despidió a once mil empleados. El baso sus metas en el rendimiento financiero, se planteo la meta de desarrollar personal, Dunlap creía que esa sola meta concentraba toda la atención de los empleados. No hizo participe a otros gerentes y dejo claro que el era el comandante en jefe.

También despidió a muchos miembros del equipo e administración superior y recluto nueva gente que creía en su propósito: restaurar la riqueza de los accionistas. Dunlap los trajo a la organización prometiéndole incentivos financieros, básicamente opciones de acciones, sin la compañía regresaba a los números negros. Se limito a dar instrucciones de que siguieran sus ordenes poco después de dar esos pasos, Dunlap vendió varios negocios, pero conservo los negocios esenciales de productos de consumo. Vendió la división de productos de papel scott a su competidor de largo tiempo, Kimberly-Clark. En 15 meses, Dunlap se las arreglo para regresar a scott a la rentabilidad, haciéndose rico Dunlap y muchos de los administradores de la compañía. Prácticamente todos los esfuerzos de cambio de Dunlap se centraron en cambiar la estrategia y estructura de la

compañía. Dunlap renuncio inmediatamente después de cobrar su bono y dejo a scott-paper luchando sin su liderazgo para competir en los negocios en los cuales el había comprometido la participación en su empresa. Beer (2000).

Enfoque de desarrollo organizacional: Este enfoque es lo opuesto del enfoque económico. Cuando Andrew Sigler asumió el puesto de director general de Champion Internacional (una compañía fabricante de papel y productos forestales). Se reunió con sus administradores superiores y muchos empleados para ayudarlos a desarrollar una nueva visión para la compañía. Llamado el Champion Way, los valores claves de esa Visión incluían la participación de todo el personal en el mejoramiento de la compañía, un trabajo justo a todos los empleados, a las comunidades en el vecindario de sus plantas y la apertura y veracidad en la compañía. El énfasis en los valores pretende crear un vínculo emocional con la empresa, que es esencial para el compromiso. Si los empleados se comprometen con la organización, no serán necesarios los sistemas de control de arriba abajo. El propósito de este enfoque es desarrollar las competencias de los empleados de tal manera que se conviertan en solucionadores de problemas.

Este enfoque del cambio recalca pedir a los empleados que examinen EL porque de la estructura y a su vez como los empleados se motivan si los directivos los incluyen en la administración o el manejo de la compañía. Ante esto en Champion se usaron sistemas de pagos basados en las habilidades para apoyar una alta participación y el trabajo en equipo. Andrew Singler renunció poco antes de que la compañía Internacional Paper en el 2000, esta empresa realizó una operación de 6.7 mil millones de dólares durante el periodo de Singler, traduciéndose en que Champion se vendiera a un múltiplo de 1.5 veces su valor de mercado en el 1981, cuando inicio este programa. Weber (2000)

Diagnostico Organizacional

Para poder implementar un cambio se es necesario partir de la bases de toda organización y tener presente una evaluación de su estructura. El diagnostico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización,

departamento, equipo o puestos para descubrir las fuentes de problemas de posibles mejoras.

Requiere la recopilación de los datos sobre las operación actuales, en análisis de tales datos la obtención de conclusiones para posibles cambios y mejoras. Un diagnostico correcto y preciso de los problemas y funcionamiento organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio organizacional planteado.

La información necesaria para diagnosticar los problemas organizacionales puede reunirse mediante cuestionarios, entrevistas u observación de los registros de la organización. Por lo general, se utiliza alguna combinación de estos métodos. Una ventaja del proceso de recopilación de información es que incrementa la conciencia de la necesidad del cambio. Incluso con un acuerdo extenso sobre la necesidad del cambio, la gente puede tener ideas diferentes sobre el enfoque que debe usarse y cuando, donde y como se debe llevar a cabo.

Resistencia Al Cambio: El cambio significa moverse de lo conocidos a lo desconocido. Como el futuro es incierto y puede afectar negativamente las carreras, sueldo y competencias de la gente, en general los miembros de la organización no apoyarán el cambio a menos que razones muy poderosas los convenzan de hacerlo. A menudo, la resistencia al cambio es desconcertante por la gran variedad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e inconcluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, animo más bajo y tasas más altas de accidentes o errores. Una de las formas mas dañinas de la resistencia es la pasividad de los empleados (una falta de participación en las propuestas de cambio) y finalmente una falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la correspondiente toma de decisiones. Dent and Goldberg (2002).

Resistencia Individual: Las seis razones de la resistencia individual al cambio que se muestra, no son las únicas razones por las que los individuos se

resisten al cambio en el trabajo, pero son comunes y frecuentemente son importantes.

Preparación: Es un error de preparación por el cual las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una visión de la realidad, se resisten a cambiarla. Entre otras cosas, las personas pueden resistirse a las posibles impactos del cambio sobre su perspectiva de su vida, lee o escucha solo las cosas con las que están de acuerdo, olvida a su conveniencia cualquier conocimiento capaz de conducir a otros puntos de vistas y malentienden aquellas comunicación que, si se entiende de manera correcta, no estaría de acuerdo con sus actitudes y valores. Por ejemplo, los gerentes que se inscriben en programas de capacitación administrativa en lockheed martin están expuestos a diferentes filosofías y técnicas de administración.

Personalidad: Algunos aspectos de la personalidad de un individuo pueden predisponerlo contra el cambio. Indicamos que la autoestima es una característica importante de la responsabilidad que determina la forma en que una persona se conduce en una organización. Es mas probable que la gente con baja autoestima se resista al cambio, porque percibir los aspectos negativos y no los positivos del cambio. No es tan probable que la gente con baja autoestima trabaje duro para alcanzar el cambio, como la gente con alta autoestima. Otra característica de personalizada es el ajuste. La gente nerviosa, con dudas y de estado de ánimo variable suele tener dificultades para modificar su conducta. Quizás se resista al cambio hasta que las personas de la que dependen, lo acepten. Estos empleados dependen de sus supervisores para obtener una retroalimentación de su desempeño. Es probable que no adopten ninguna técnica o método nuevo para realizar su trabajo, a menos que los supervisores las apoyen personalmente y les muestren la forma en que estos cambios mejoraran el desempeño o beneficiaran en algún sentido a los empleados.

Los administradores deben tener cuidado de no exagerar el papel que desempeña la personalidad en la resistencia al cambio, porque pueden caer fácilmente en el error fundamental de atribución. Existe la tendencia a "culpar" a la

personalidad de cada quien de la resistencia al cambio en el lugar de trabajo. Aunque la personalidad tal vez sea un factor (como ya lo hemos señalado) rara vez es el único factor importante en una situación con el cambio.

Hábitos: A menos que una situación cambie en forma drástica, quizás la gente continúe respondiendo a los estudios en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de comodidad y seguridad y satisfacción para la gente, porque le permite ajustarse al mundo y hacerle frente a las costumbres personales y hábitos de dormir, comer, interactuar con la familia etc.

El que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, en cierta medida, de que las personas perciben ventajas de cambiar sus conductas por ejemplo, si una organización anunciara de repente que todos los empleados recibirán de inmediato un aumento de 10%, pocos lo opondrían aun cuando el aumento pudiera provocar cambios de conducta conforme los empleados adopten un estilo de vida mas lujoso. Sin embargo, la organización organizara que todos los empleados pueden recibir un aumento de sueldo de 10% si cambian su jornada laboral normal a los turnos de tarde y noche, muchos se opondrían.

Amenazas al poder e influencia: algunas personas tal vez visualicen el cambio en las organizaciones como una amenaza a su poder o influencia. El control de algo que necesitan otros, como información o recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que creen que reducirán su capacidad para influir en otros.

Temor a lo desconocido: enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante en una situación de trabajo acarrea un elemento de incertidumbre. Las personas que comienzan un nuevo empleo tal vez se preocupen por su capacidad para desempeñarse en forma de adecuada. Los individuos pueden sentirse tan ansiosos y amenazados por el cambio que rechazarán ascensos que exijan reubicarse y cambios importantes en los deberes y responsabilidades de su empleo.

Razones Económicas: el dinero pesa mucho en el razonamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a cambios que podrían reducir sus ingresos. En un sentido muy real, los empleados han invertido en el status que de su trabajo; es decir, aprendieron la forma de realizar su puesto, como obtener buenas evaluaciones de desempeño y la manera de interactuar con los demás. Los cambios en las rutinas establecidas o en los deberes de su puesto amenaza su seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios no se desempeñen también y por tanto, no sean tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

Resistencia Organizacional: En cierta medida, la naturaleza de las organizaciones es resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son eficientes cuando realizan tareas rutinarias, y tienden a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo por primera vez un cambio al menos al principio. Para asegurar la eficacia y eficiencia operacionales, algunas organizaciones pueden crear fuertes defensas contra el cambio. No solo eso, con frecuencia al cambio se opone a intereses ya creados y transgreden ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos informales, equipos y departamentos establecieron, y que se han aceptado a lo largo del tiempo. A nivel organizacional las resistencias están marcadas por:

Diseño de la organización: las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar bien. En verdad, el termino organización implica que las actividades individuales de grupo y equipo muestran cierta estructura. La gente tiene funciones asignadas, procedimientos establecidos para realizar el trabajo, formas congruentes de obtener la información necesaria y así sucesivamente. Sin embargo, esa necesidad legítima de estructura también puede conducir a la resistencia al cambio. Las organizaciones quizás tengan puestos estrictamente definidos, líneas de autoridad y responsabilidad, especificadas con claridad y flujo de información limitados, de arriba abajo. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad puede provocar que los empleados recurran a ciertos canales de comunicación específicos en sus propios deberes y responsabilidades.

Por lo común cuanto más mecánica sea la organización, mayor será el número de niveles que debe cruzar una idea.

Por tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine porque amenaza el status quo. Se diseñan organizaciones más adaptadas y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

Limitaciones de recursos: algunas organizaciones desean mantener el status quo; pero otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerla. El cambio exige capital, tiempo y gente muy capacitada. En cualquier momento, directivos y empleados de una organización pueden haber detectado cambios que se podrían o deberían hacer, pero tal vez hayan tenido que diferir o abandonar algunos de los cambios a causa de las limitaciones de recursos.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y se pueden convertir en una fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional eficaz es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, e incluso antes las pruebas de que ya no funcionan.

Pero en realidad que es cultura, cuantos tipos de cultura existen entre otros aspectos es importante abordar. En la actualidad cultura se define como: *un patrón de supuestos básicos; inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo; mientras aprenden a manejar sus problemas de adaptación externa e integración externa; que ha funcionado suficiente bien para considerarse válido y, por tanto; se debe enseñar a los nuevos miembros como; forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas.* Schein (1990).

Para Furnham y Gunter (1993) la cultura implica suposiciones fundamentales sobre el mundo y la naturaleza humana. Estas incluyen opiniones acerca de la relación con la naturaleza y también acerca de las relaciones

humanas. La relación con la naturaleza refleja algunas dimensiones: control sobre el ambiente, actividad contra pasividad o hacer contra ser, actitudes hacia la incertidumbre, nociones del tiempo, actitudes hacia el cambio y lo que determina la verdad. Entre los puntos acerca de la naturaleza de las relaciones humanas están: la importancia de la tarea contra las relaciones, la importancia de las jerarquías, la importancia de las personas contra el grupo.

Según Sackmann (1990) señala que la cultura es un término con diferentes significados analizados para distintos propósitos. Para esta autora la cultura organizacional es una variable o concepto que sostiene que su uso se basa en tres supuestos principales: *la cultura es una de tantas variables organizacionales; esta cultura variable consiste en una serie finita y modelada de elementos, que son visibles y que se manifiestan en artefactos, además de comportamientos colectivos y, de hechos, las culturas son estos artefactos; la cultura cumple diferentes funciones que contribuyen al éxito de las organizaciones.*

La cultura organizacional como se menciona se convierte en una variable importante en el desarrollo e implementación de políticas y nuevos cambios, se tiene presente como medidor y adaptación. En la actualidad existen muchos tipos de cultura para Williams, Dobson y Walters (1989) se clasifican en cultura de la orientación al poder, cultura de orientación a los papeles, orientación a las tareas y a las personas.

Orientación al poder: las organizaciones orientadas hacia el poder tienden a dominar su entorno y los poderosos en ella tratan de mantener un control absoluto sobre los subordinados. Compran y vende organizaciones y gente como si fueran objetos, con un aparente desden con los valores humanos y el bienestar en general. Son competitivos y tienen un apetito desmedido por el crecimiento.

Dentro de las organizaciones parece prevalecer la ley de la selva entre los ejecutivos en su lucha por lograr ventajas personales.

Orientación a los papeles: este tipo de organizaciones por lo general serian descritas como entidades burocráticas. Se ponen de relieve la legalidad, legitimidad y responsabilidad. Se hace especial hincapié en las jerarquías y el

estatus. Es elevada la posibilidad de pronóstico y la estabilidad y respetabilidad muchas veces se aprecian tanto como la competencia.

Orientación a las tareas: en estas orientaciones se evalúan las estructuras, funciones y actividades en término de su aportación a los objetivos organizacionales. No se permite que nada impida la conclusión de las tareas. Si las personas no poseen las habilidades o el conocimiento técnico necesario para llevar acabo alguna actividad. Vuelve a recibir capacitación o son sustuidos. El énfasis recae en la organización rápida y flexible. Se busca la colaboración si esta fomenta el logro de los objetivos son comunes los grupos de tarea y proyectos.

Orientación a las personas: la autoridad puede asignarse como base en la competencia para realizar las tareas, pero esta práctica se realiza en la menor medida posible. Más bien, se espera que las personas se influyan entre si a través del ejemplo y un espíritu de servicio. Se prefieren los métodos de consenso de la toma de decisiones. Y los papeles se asignan con base en las preferencias personales y la necesidad de crecer mediante el aprendizaje.

Por otro lado Cooker y Lafferty (1990) propones doce tipos de culturas organizacionales, las cuales son: *Cultura humanística útil:* caracteriza a las organizaciones administradas de modo participativo y centrado en las personas. Se espera que los miembros brinden su apoyo, que sean participativos y abiertos a la influencia en su trato mutuo. (Ayudar a otros a crecer y desarrollarse; dedicar tiempo a las personas.) *Cultura de afiliación:* caracteriza a las organizaciones que dan una prioridad elevada a las relaciones interpersonales constructivas. Se espera que los miembros sean amistosos, abiertos e interesados por la satisfacción de su grupo de trabajo. (Tratar a los demás de forma amistosa; compartir sentimientos y pensamiento.) *Cultura de aprobación:* describe aquellas organizaciones en las que se evita los conflictos y en donde las relaciones interpersonales son agradables, por lo menos superficialmente. Los miembros creen que deben ganarse la aprobación y aceptación y estar de acuerdo con los demás. (Asegurarse de que las personas no acepten; llevarse bien con los demás.) *Cultura convencional:* describe a las organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas burocráticamente. Se espera que sus miembros

observen y sigan las reglas y causen buena impresión. (Seguir las reglas y no salir de los cauces normales). *Cultura dependiente*: es aquella que describe a las organizaciones controladas por una jerarquía y no participativa. La toma centralizada de decisiones en estas organizaciones hace que sus miembros realicen solo lo que se les dice y que hablen de las decisiones con superiores. (Agradar a las personas en puestos de autoridad; hacer lo que se espera). *Cultura de evitar*: caracteriza a las organizaciones que no reconocen el éxito pero que, no obstante, castigan los errores. Este sistema negativo de retribuciones hace que los miembros permuten responsabilidades con otros y que eviten cualquier posibilidad de reprimendas por una equivocación. (Esperar que los demás actúen primero; asumir pocos riesgos.). *Cultura de oposición*: describe a las organizaciones en las que prevalece las confrontaciones y se recompensa en negativismo. Los miembros ganan estatus e influencia al ser críticos y, por ende, se les refuerza para que se opongan a las ideas de otros y tomen decisiones seguras. (Pero inadecuadas). (Hacer notar las fallas; no dejarse impresionar.) *Cultura de poder*: describe a las organizaciones no participativas estructuradas con base en la autoridad inherente a los puestos de los miembros. Estos últimos creen que serán reconocidos por asumir la responsabilidad, controlar a los subordinados y, al mismo tiempo, responder a las exigencias de los superiores. (Aprovechar la base personal de poder; motivar a los demás en cualquier forma necesaria). *Cultura competitiva*: es aquella donde resulta importante ganar y a los miembros se les reconoce por superar a los demás en términos de desempeño. Los individuos en este tipo de organizaciones operan en un marco ganar-perder y creen que deben trabajar contra (más que con) sus compañeros para ser tomados en cuenta (convertir el trabajo en una competencia; nunca mostrarse perdedor.) *Cultura de suficiencia o perfeccionista*: caracteriza a las organizaciones donde se valora el perfeccionismo, la perseverancia y el trabajo arduo. Los miembros consideran que deben evitar los errores, mantenerse al tanto de todo y trabajar demasiadas horas para alcanzar objetivos muy específicos. (Hacer las cosas a la perfección, sobresalir en todo). *Cultura de logro*: caracteriza a las organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que se plantean y logran sus propios objetivos. Los

integrantes de este tipo de organizaciones establecen metas desafiantes, pero realistas, y planes para alcanzarla, además de tratar de lograrlas. (Alcanzar un estándar excelente; mostrar abiertamente una actitud optimista). *Cultura de superación personal*: caracteriza aquellas organizaciones que valoran la creatividad y la calidad ante la cantidad, y el logro de las tareas y el desarrollo personal a los miembros de estas organizaciones se les estimula para disfrutar de sus trabajo desarrollarse a si mismo y emprender actividades nuevas e interesantes. (Pensar en formas peculiares e independientes; hacer bien las actividades más sencillas).

Un factor determinante y el cual resulta muchas veces de la cultura organizacional es el clima organizacional, desde el punto de vista de Mullins (1990) el clima organizacional se concibe como sano si tiene los siguientes rasgos característicos: la integración de los objetivos organizacionales y personales, una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros, estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo y finalmente la confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.

Para Moxnes y Eilersten (1991) el clima de una organizaron se concibe desde el punto de vista del clima psicológico, agregado, colectivo y clima organizacional. a) *el clima psicológico*: es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, es la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los incluidos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos autores dan forman al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, los procesos cognoscitivos de pensamiento, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. b) *el clima agregado*: implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (por ejemplo, el trabajo en grupo, departamentos, división, planta, sector, organización). Los climas agregados se construyen con base en las pertenencias de las personas a una unidad identificable de la organización formal (o informal) y

un acuerdo o conceso de la unidad respecto a las percepciones. c) *clima colectivo*: surge del consenso respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. e) *el clima organizacional*: puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los informantes.

La Promoción Del Cambio

El objetivo principal del cambio organizacional planteado es modificar la conducta de las personas dentro de la organización. En un análisis final, las organizaciones sobreviven, crean, prosperan, declinan o fracasan por la conducta de los empleados, es decir, las cosas que hacen o dejan de hacer. Por tanto, la conducta debe ser una meta principal del cambio organizacional planeado. En otras palabras, para que tenga éxito los programas de cambio deben tener efecto en las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados. Es necesario centrar estrategias para lograr el cambio, esta se dividen en:

Métodos Interpersonales: Los programas de cambio centrados en la conducta tienden a apoyarse en la inclusión y participación activa de muchos empleados. Un cambio exitoso de conducta mejora los procesos individuales y de equipo en la toma de decisiones, identificación de problemas, su solución, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros procesos similares. Un enfoque popular que centra su atención en las personas que tienen problemas para ajustarse a otros o integrarse al cambio, es usar la retroalimentación de encuestas.

Retroalimentación de encuestas: En la retroalimentación de encuestas, la información se recopila (por lo general mediante cuestionarios) de integrantes de

una organización, departamento o equipo de trabajo; se organizan en forma comprensible y útil, y retroalimenta a los empleados que la brindaron. (Cummings and Worley 1996).

Se pudo observar anteriormente como los gerentes utilizan la retroalimentación de 360% para mejorar el desempeño de los empleados; estas herramientas es solo una forma de retroalimentación de encuestas. Collins, M.L 360, (2000). Conduce a una evaluación amplia del desempeño de un empleado y suele llevar a métodos de cambio que aumentan la responsabilidad de que las competencias de las personas sean tomadas en cuenta. Esta información es la base de acciones de planeación para tratar temas y problemas específicos. El objetivo principal de todos los métodos interpersonales es mejorar las relaciones entre los integrantes de equipo mediante la discusión de problemas comunes, en lugar de introducir un cambio específico, como un nuevo sistema de computación. La retroalimentación de encuestas también se usa muchas veces como herramienta de diagnóstico para identificar problemas de los equipos, departamentos y organizaciones. Por su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuestas se suele utilizar como parte de programas de cambio en gran escala, de larga plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

Métodos De Equipo: Como lo sugiere el nombre, el propósito de los métodos de equipos es conseguir una forma de manejar los problemas de desempeño del equipo. *Construcción de equipo:* En la construcción de equipos los integrantes de un equipo diagnostica la forma en que trabajan juntos y planean cambios para mejorar su eficacia. Voight and Callaghan (2001). Una organización comprende muchos equipos de trabajo diferentes, y gran parte de su éxito depende de la eficacia con que estos grupos y sus integrantes pueden trabajar juntos.

Métodos organizacionales: Los programas de cambio organizacional frecuentemente apuntan a cambiar el diseño, sistemas de premiación, cultura y sistema de las organizaciones. Los enfoques para modificar esa atención sobre los métodos organizacionales requieren redefinir los puestos o funciones, y las

relaciones entre puesto y el rediseño de la estructura departamental, divisional u organizacional. Por desgracia, la importancia de los cambios estructural o de diseño se ha utilizado algunas veces como excusa para las organizaciones reduzca simplemente su plantilla laboral, sin identificar ni explorar las razones de la ineficiencia y del bajo desempeño.

En los métodos organizacionales de cambio se debe atender los asuntos de cambio estratégico. En su nivel más básico, una estrategia es un plan, un curso pretendido de acción para alcanzar metas organizacionales.

A continuación se plantea un sistema de intervención sobre puntos clave en las organizaciones y sobre los cuales se pueden alcanzar el cambio organizacional deseado.

Componentes De Un Esquema De Intervención En Gestión De Cambio Para Las Organizaciones

Comunicación: Toda gestión de cambio tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: A escucha y el hablar hacia dentro del equipo impulsor del cambio y hacia el exterior, la audiencia del cambio. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

Análisis de impactos: Si toda gestión de cambio implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante del cambio. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que todo cambio va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados Blejmar, B (2005)

Contención y despliegue emocional: Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.

Capacitación y entrenamiento: Una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. La capacitación y el entrenamiento precoz disminuyen sensiblemente los niveles de ansiedad que se gatilla en los procesos de cambio. En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quién / quiénes conducen la gestión del cambio, qué tipo de relaciones establecen cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso de cambio transformación, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión. Borman y Deal (2005) En este componente se incluye el lugar del grupo gestor como aquel grupo que se asocia con el liderazgo y con el eventual facilitador externo en el monitoreo y la direccionalidad del proceso en su conjunto.

Capítulo Tercero

Unidades De Análisis

La presente es una revisión bibliográfica investigación de carácter descriptivo, la cual consiste en realizar revisión bibliográfica con el fin de tener variedad de conceptos, conocimientos respecto a una tema, en particular el tema gestión del cambio organizacional como herramienta de implementación en la responsabilidad social empresarial.

Capitulo Cuarto

Discusión Y Conclusión

En la actualidad existen muchos conceptos de responsabilidad social empresarial, el mas completo o el que se adapta a las necesidades de la región y en especial en Colombia es el planteado por el instituto ethos de brasil: “es una forma de gestión delimitada por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”. Instituto Ethos (2001).

A la hora de hablar de responsabilidad social empresarial es pertinente tener en cuenta que el concepto de esta, se encuentra al margen de las leyes, en el sentido de que va más allá de la legislación, intenta llegar donde la legislación no llega, ya que al momento de que una organización desea implementar la responsabilidad social debe cumplir con todas las leyes vigentes en su momento y que le sean de aplicación, tanto las leyes nacionales como las internacionales, es decir, este factor implica, cambios en las estructura y se traduce a que muchas veces los países tienen restricciones en sus legislación o por el contrario se le facilita la implementación de RSE, por todo lo anterior la legislación se convierte en un factor determinante en la aplicación de RSE.

La RSE se ha convertido en un cambio necesario y una política de implementación en las organizaciones, a pesar de no estar obligada o ser requisito e muchos países, sin duda su aplicación se traduce en ventajas competitivas que hacen que las organizaciones tengan un posesionamiento a nivel local, nacional e internacional.

En la implementación de la RSE el modelo más actual es el planteado por el Icontec: Modelo de implementación de la guía de responsabilidad social, consta de diez etapas o fases reciprocas basadas en el modelo de PHVA, es decir,

planear, hacer, verificar y actuar estas etapas son: Partes interesadas: reconocimientos, priorización y dialogo, (Planear) Diagnostico: interno y externo, estratégico y operacional, (Planear), Plan de hacino: estratégico y operacional,

(Hacer), Plan de comunicaciones: internas y externas, (Hacer) Gestión de cambio, (Hacer) , Documentación, (Hacer), Seguimiento y medición, (Verificar) Revisión por la dirección, (Verificar), Reporte por la sostenibilidad (Verificar), Nuevo plan de acción, (Actuar), de manera puntual bajo este modelo plantea la fase de gestión del cambio, es decir, trabajar bajo este constructo facilita la implementación de la RSE en las organizaciones.

Colombia es un país que lleva poco tiempo implementando la política de responsabilidad social empresarial, en el poco recorrido ha obtenido avances significativos, cuenta con organizaciones pioneras concientes la importancia de la RSE, y estas a su vez atraen consigo pequeñas y medianas empresas; sin embargo para tener mayores logros se hace necesario crear y fortalecer la institucionalidad adecuada para la investigación, promoción, coordinación, accesoria y difusión de la RSE en Colombia, de manera que pueda acelerarse la curva de aprendizaje de las empresas para el desarrollo de programas relevantes en este campo.

En la actualidad la RSE esta marcada por estándares mundiales y los países en desarrollo son los que mas la aplican, sin embargo en los últimos años Latinoamérica ha obtenido logros interesantes, países como argentina, brasil y México son pioneros y gestores de responsabilidad social empresarial, desarrollando investigaciones y creando redes entre la educación, los gobiernos entre otros, de forma particular se destaca la labor del instituto ethos de Brasil.

Sin embargo el avance en Latinoamérica en los últimos años, es poco en comparación a los países de la unión europea Norteamérica y asia. El tema de responsabilidad social empresarial, es un enfoque que permite visionar soluciones a largo plazo a las dificultades económicas y sociales que se viven en este momento en el país y el mundo. Para el logro de lo anterior la responsabilidad social debe ser manejado holísticamente en el que se trabaje todas las dimensiones tanto internas como externas, manejadas de una manera global para generar un amplio impacto y así obtener un ganar-ganar para la empresa y la sociedad en general. Realizando la implementación de la RSE de una perspectiva holística las acciones para el alcance de esta se encaminan en diferentes ejes,

hacia trabajadores, accionistas, gestión de los recursos naturales en los aspectos productivos que afectan al medio ambiente, a los proveedores, consumidores, clientes, público en general, así como, los organismos públicos de gobierno y organizaciones no gubernamentales.

Las organizaciones mantienen un status de sistema el cual integra todos los grupos de interés, ya que en la actualidad las organizaciones se les concibe como un sistema social, lo cual indica que mantiene una continua interacción con su medio, por tanto se infiere que el medio la condiciona y que ella, a su vez, condiciona al medio. Se concluye que si el medio condiciona a la organización, la organización debe adaptarse a él, indefectiblemente. Es necesario tener presente las exigencias del medio el cual plantea muchos cambios inesperados, bruscos y rápidos, es decir, las organizaciones necesitan anteponerse a esos cambios o aceptar los cambios como una estrategia de supervivencia y competitividad. Sin embargo para cambiar se hace inevitable convencer a aquellos que forman parte del sistema social abierto para que consideren el cambio necesario, es decir, es deber de las organizaciones hacer partícipes de sus nuevas políticas de implementación sus grupos de interés o stakeholders, en este caso de la política de responsabilidad social empresarial.

Dentro de los factores que inciden en las organizaciones para generar el cambio se destaca la globalización ya que estas enfrentan a una competencia global en una escala sin precedente, es decir, los principales participantes de la economía mundial son ahora corporaciones internacionales o multinacionales. El surgimiento de estas organizaciones globales crea posiciones sobre las compañías nacionales a fin de internacionalizar y rediseñar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayoría de los productos, pero para competir con eficacia en ellos, las empresas frecuentemente deben transformar su estructura, cultura y operaciones. Gupta, Govindarajan (2001)

Uno los factores determinantes del cambio organizacional, es la resistencia individual, es decir, la conjugación de las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades tales como los hábitos, que no permiten considerar la gama de opciones para decidir sobre algo diferente todos

los días. La seguridad, el temor a lo desconocido y la percepción selectiva son unos de los elementos obstaculizadores del cambio, el ser humano antes los cambios tienden a elegir, solo aquello que se acomode a su conveniencia y rechaza lo que no es de su agrado. La resistencia individual esta relacionada y los estudios demuestran que es mas probable que la gente con baja autoestima se resista al cambio, porque perciben los aspectos negativos y no los positivos del cambio. No es tan probable que la gente con baja autoestima trabaje duro para alcanzar el cambio, como la gente con alta autoestima. Otra característica de personalizada es el ajuste; La gente nerviosa, con dudas y de estado de ánimo variable suele tener dificultades para modificar su conducta. Quizás se resista al cambio hasta que las personas de la que dependen, lo acepten. Estos empleados dependen de sus supervisores para obtener una retroalimentación de su desempeño.

Dentro de las principales razones individuales para resistir el cambio se encuentra el miedo, este paraliza, cierra la mente hacia las oportunidades, convierte a las personas en seres prácticamente autómatas y logra que nadie se comprometa. Por lo general las personas lo asimilan o lo relacionan a la pérdida de poder, estatus, sociabilidad, beneficios monetarios, sobrecarga laboral u otros.

La resistencia organizacional, esta centrada en la estructura, el estilo de liderazgo, la cultura entre otros aspectos externos que inciden en la generación del cambio; El factor liderazgo juega un papel importante, durante el cambio organizacional, las organizaciones diseñadas de forma rígida y apegada a la jerarquía de autoridad puede provocar que los empleados recurran a ciertos canales de comunicación específicos en sus propios deberes y responsabilidades, lo que se traduce que se vuelven mecanizadas y con liderazgo autoritario.

La sensibilización es clave para iniciar la gestión del cambio, la información a las personas de la organización de forma correcta sin exagerar, planteando las ventajas de la implementación, por tanto es necesario establecer un dialogo y las herramientas necesarias como talleres que permitan conocer los miedos, expectativas y dudas del personal antes del cambio.

Como estrategias de intervención de cambio organizacional se propone el desarrollo de cuatro habilidades en las organizaciones: Pensamiento sistémico, es decir, concebir a la organización como un sistema con cada elemento impactando necesariamente en los demás (stakeholders) ; El dominio personal, es decir, la capacidad de lograr pericia, de tal manera que se aclare y se profundice la visión personal y se logre enfocar las energías en función del cambio, finalmente la construcción de una visión compartida, es decir, es alcanzar la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos que la organización desea es para mejorar

En primer lugar, la estructura organizativa de la empresa y el proceso de toma de decisiones sobre responsabilidad social podrían contribuir a explicar el grado de integración. Esta relación entre la responsabilidad social y la estructura organizativa no se ha estudiado en la literatura y por lo tanto sería interesante analizarla en futuras investigaciones.

Se puede concluir que, para que una empresa sea socialmente responsable, tiene que existir una cultura de responsabilidad social, es decir, un liderazgo flexible, poca resistencia individual al interior de la organización.

La RSE afecta a todos los departamentos y grupos de interés de la compañía, y en este sentido la empresa actuará de forma socialmente responsable en sus relaciones con cada uno de ellos. Actuar socialmente responsable, cada empresa lo definirá con unos parámetros distintos, pero en general se coincide en ir más allá del objetivo general de maximizar beneficios.

Se concluye que la responsabilidad y el cambio organizacional son el resultado de múltiples variables, la cual se relacionan desde el momento del diagnóstico, la comunicación interna y externa que manejan, la adaptación a la legislación o leyes vigentes, el manejo de expectativas de cada persona, la estructura de la organización. Todo el proceso es recíproco no se avanza si no se supera una fase, es el resultado del todo, es decir, su aplicación e implementación depende de cada fase superada o alcanzada.

En referencia a las limitaciones de esta investigación, se destacan que el cambio organizacional es primera vez que se estudia en relación a la

responsabilidad social empresarial, durante la revisión literaria no se encontraron estudios pertinentes a estas temáticas, sino de manera separada, sin embargo la gestión del cambio se plasma dentro de la guía de implementación de la responsabilidad social, por lo cual se infiere que si es fundamental dentro de la aplicación de RSE.

Como futuras líneas de investigación derivada de otras limitaciones concretas del estudio, se propone, en un futuro inmediato, estudiar aspectos puntuales del cambio organizacional como el estilo de liderazgo como herramienta facilitadora de la aplicación de RSE en las organizaciones. Se hace necesario el estudio de casos de empresas colombianas que tengan dentro de sus políticas la aplicación de responsabilidad social, empresarial.

Como conclusión se resalta que el psicólogo tiene un rol muy importante en la responsabilidad social empresarial ya que desde el área de recursos humanos de una organización, se puede trabajar la responsabilidad social, empezando desde el interior de la empresa, en la que se debe generar o propiciar los espacios para que se cree la cultura de la responsabilidad social, en donde se deba educar al personal de la organización en principios éticos y de convivencia, capacitar en participación, negociando, integrar áreas de trabajo para que se lleve a cabo la responsabilidad social desde todas las áreas de una organización y se trabaje de manera completa. Desde los procesos básicos de recursos humanos como el procesos de selección cobra vital importancia en la responsabilidad y el cambio organizacional, es decir, como por ejemplo en la aplicación de pruebas y calificación de las mismas ya que es necesario tener unas características identificadas en los candidatos como apertura al cambio, con rasgos de personalidad abierta, Sociable abierto entre otros que cuando se este implementando la responsabilidad social empresarial y el cambio organizacional la persona se le facilite, además se tiene presente no solo para el cambio que implica la responsabilidad sino para cualquier clase de cambio.

A nivel externo el rol del psicólogo debe centrarse en brindar conocimiento e información conceptual a las organizaciones como una estrategia para propiciar la implementación de RSE, es decir, la información y el apoyo que brinden los

psicólogos a las empresas podría plantearse como estrategia para la implementación de la RSE en la ciudad de Cartagena.

Finalmente este estudio contribuye de manera teórica en la utilización de nuevos conceptos de responsabilidad social empresarial, en la guía de responsabilidad social del Icontec para su implementación, los tipos de cambio organizacional, los limitantes más comunes en las organizaciones, como se puede manejar la resistencia.

Capitulo Quinto

Bibliografía

Barrera J. (2005): "*Hacia una política de fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas*", Revista CIRIEC-España.

Bartoli, A. (1992), Comunicación y Organización. *La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Ediciones Paidós Ibérica, España.

Beer, M. Nohria, N. (2000) *resolving the tension between theories E and O of change. Breakig the code Of*.

Blejmar, B. (2005) *gestionar es hacer que las cosas sucedan*, Buenos Aires, Editorial Novedades Educativas.

Borman, L. y Deal, T. (1991) Organización y liderazgo, México.

Cortina, A. (1996) *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*. Edit. Trotta, España.

Cooker, R y lafferty, J. (1990) *Organizational culture inventory, Human synergetic , Plymouth, Michigan*.

Chang, S. Ledford, G. (1997). *Hierarchical construct of self-management leadership and its relations to quality of work life and perceived work group effectiveness.personnel psychology*.

Dent, E. Goldberg, S. (2002).*challenging" resistance to change."* *Journal of applied Behavioral Science. Executive migration and institucional change. Academy management journal*.

Debold, B. Dalen, V. Meyer, W (2006) *Manual de técnica de la investigación educacional*.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) "*Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad social de las empresas*" (http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/greenpaper_es.pdf).

F. Goyburu, M. Kosacoff B. (2005) *la responsabilidad social empresarial ¿solo un discurso? Revista de trabajo edición No 1, Nueva Época*.

Instituto Ethos, Brasil 2001.

Programa cambridger para la industria y chantam house, 2006.

ICONTEC: *Normalización de la RS en Colombia*, (2008).

Furnham, A. (2001) *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México.

Furnham, A; Gunter, B (1993) *Corporate assesment*, Routledge, Londres.

Gupta, K. Govindarajan, V. (2001). *Converting global presence into global competitive advantage*. Academy of management executive.

Las Directrices Básicas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) 2000 Sostenible <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines/>.

Icontec (2008).

Kourilsky, F. (2005) *Coaching. Cambio en las organizaciones*, Madrid, Editorial Pirámide.

Moxnes, P. y Eilersten, D (1991) “*the influence of Management training upon organizacional climate: an esplanatory study*”, Journal of organzational behavior.

Mullins, L. (1989) *management and organizational behavior*, Pitman, londres.

Ospina, A. (2005). *La responsabilidad aplicada al stakeholder más cercano: gobernabilidad interna empresarial. Centro colombiano de responsabilidad social CCRE*.

Pearlson, K. Saunders, C. (2001). *Theres no place like home: managing telecommuting paradoxes. Academy of management executive*.

Perdiguero, G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Anagrama, Barcelona.

Rhon, E. (2000). *La Administración Efectiva del Cambio*. Extraído el 18 de junio de 2008 <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/69.htm>.

Robbins (1996) *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice Hall, México.

Sackmann, S. (1990) *Manging organizacional culture: the jungle between possibiliteis and dreams*.

Schein, E. (1990) *Organizational culture. American Psychologist*.

Voight, M. Callaghan, J. (2001). *Team building intervention program: Application and evaluation with two university soccer teams. Journal of sport behavior.*

Watzlawick, P (1996). *Cambio, Barcelona*, Ed. Herder.

Weber, J. (2000). *Champion international, Boston Harvard business school publishing.*

Weick, E. Sutcliffe, M. (2001). *Managing the unexpected. San francisco, jossey-bass.*

Williams, A; Dobson, P y Walters, M. (1989) *changing culture: new organizational approaches, Institute of personnel Management, Londres*