

# **ÉTICA y ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

## **AUTOR: Jesús Silva Pacheco**

### **Resumen**

El cambio ha sido tema de estudio para investigadores, gerentes y organizaciones. El cambio organizacional se ha basado en las ciencias sociales por ejemplo la sociología, psicología y otras ciencias como la biología y la química, para entender el fenómeno del cambio. El cambio organizacional sistematizado, ha orientado los planes, las estrategias y las acciones en la búsqueda de convertir y mantener a las organizaciones en un plano de efectividad, eficiencia, calidad de la producción, en armonía con la relación hombre- empresa -bienestar.

Mucho se ha logrado, como lo demuestra una extensa bibliografía, casos de estudios, cátedras en las universidades con relación al tema; sin embargo, el entorno y su complejidad desde la última década del siglo pasado y hasta la fecha, ha hecho aún más difícil evidenciar los resultados del cambio, cuando emergen nuevos elementos, como mayor conciencia social de los actores (trabajadores, accionistas, clientes y comunidad), cuando se realiza una evaluación del proceso. Esta situación obliga a los especialistas a revisar los aspectos más importantes de las experiencias anteriores e incorporar a la ética y la responsabilidad social, como elementos efectivos en esos programas de cambio.

**Palabras Claves:** Cambio Organizacional. Ética. Responsabilidad Social. Proceso Productivo.

Este artículo comprende dos partes bien diferenciadas: la primera de ellas, rescata aspectos básicos sobre el cambio organizacional por ejemplo, definiciones sobre el cambio; el involucramiento del personal sin el cual no hay posibilidades de cambio, algunas estrategias para enfrentar los retos para la resistencia del cambio, la segunda parte se centra en una síntesis de investigación sobre la ética y el cambio organizacional.

El cambio se puede abordar gradualmente desde la perspectiva que se propone citando las palabras de Viktor Frank contenidas en meditaciones gerenciales de Manuel Barroso que indica que “La principal preocupación del hombre, no es obtener placer o evitar el dolor, sino más bien el ver un significado en su vida. Esta es la razón por la que el hombre está tan dispuesto a sufrir, con la condición, claro está, de que su sufrimiento tenga un significado” que puede orientar a los gerentes, para la facilitación del contenido del plan o programa de transformación o cambio de acuerdo a las estrategias que asuma la organización. Se trata de hacer comprender a los involucrados el significado que tiene el cambio desde el punto de vista productivo organizacional, pero también humano y ético. Así mismo metafóricamente implica dolor, sufrimiento por el costo económico y humano por abandonar zonas de comodidad y veces de poder.

Con respecto al cambio, son muchas las definiciones que se podrían citar y es importante clarificar definir y asumir una, porque puede determinar la direccionalidad del mismo, desde las sencillas por ejemplo el Diccionario de la Real Academia de la Lengua - DRAL:

Cambio: Truncar, permutar, reemplazar una cosa por otra. Transformar, modificar, reemplazar, innovar.

Por otro lado,

Cambio de Primer Orden: Tradicional, mejoramiento continuo, lineal.

Cambio de Segundo Orden: Multidimensional, discontinuo, radical que implica nuevas suposiciones acerca del mundo y la organización. Transformación.

Zimmerman expresa que Cambio en una organización es el proceso de modificar el modo actual en que está organizada ésta, para aumentar su eficacia. Por otra parte para Hodges Cambio en las relaciones entre inputs y outputs, cambios en la tecnología y los procesos de transformación, estructura, mecanismo de coordinación, personas y los roles, cultura.

La gerencia del cambio para Benjamin Tripier (2001), consiste en manejar exitosamente la transición entre una situación presente hacia otra futura en la cual exista una promesa de mejorar. Alcanza su punto culminante cuando se ha logrado el

compromiso de las personas involucradas y afectadas, y se ha internalizado la nueva situación.

Una definición más completa es el trabajo de Peter Senge en la obra La Danza del Cambio que define al cambio organizacional como un proceso profundo, que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y sus conductas con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. Indica que en el cambio profundo hay aprendizaje que crea la capacidad para el cambio continuo; definición que asumimos como apropiada por la situación que está viviendo el mundo globalizado, que se expresa visiblemente en este momento con las finanzas, pero que en el fondo es una crisis de valores, que constituye lo más profundo del ser humano, pero que implica a las organizaciones, espacio donde realiza la vida social el hombre y esas organizaciones expresadas en el campo que nos compete, son las empresas.

Agrega Senge (2000) que:

Creemos que hay por lo menos tres procesos fundamentales de esfuerzos que sostienen el cambio profundo apoyándose unos en otros; sólo uno de ellos se refiere explícitamente al mejoramiento de los resultados del negocio:

- Mejorar los resultados personales
- Desarrollar redes de personas comprometidas; y
- Mejorar los resultados del negocio. (p.39)

Cuando tratamos el tema del cambio nos referimos consciente o inconscientemente a los elementos que comprenden una organización que necesariamente, son los elementos que contempla un proceso de cambio:

- Tareas
- Estructuras
- Tecnologías
- Humano

Estos elementos nos da la idea de lo complejo que es el proceso de cambio en una organización para lo cual es imprescindible la noción de la complejidad quizás desde la perspectiva de Edgard Morín ( )

“... Es un tejido complexus: lo que está tejido en conjunto de constituyentes heterogéneos y separablemente asociado: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple... Es efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares... de lo enredado del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre” (p. 32)

Para poder administrar casi lo impredecible de lo que implica el cambio en una organización. Así mismo es oportuno aclarar que incluir el elemento humano implica valores, ética, principios, compromisos, componentes rectores de las conductas de los hombres, en escenarios de cambios e incertidumbre, estrategias diferenciadoras en estas situaciones de acuerdo a nuestro enfoque gerencial del cambio que se plantea.

Aún más en esta línea de pensamiento William Bridges en *Managing Transitions; Making Most of Change*, citado por David Firth(2000:xvii) indica que:

No son los cambios que usted hace, son las transiciones. Cambio no es lo mismo que transición. El cambio es situacional: el nuevo sitio, el nuevo jefe, los nuevos roles del equipo, la nueva política, la transición es el proceso psicológico que atraviesan las personas para ponerse de acuerdo con la nueva situación..... a menos que se presente la transición, el cambio no funcionará”.

Si observamos los planteamientos anteriores este autor introduce una palabra clave transición por la relación que tiene con el elemento humano, sin lo cual no puede haber cambio posible. Entonces el involucramiento de las personas es de suma importancia.

## **CÓMO INVOLUCRAR A LAS PERSONAS EN UN PROCESO DE CAMBIO**

El involucramiento de las personas es un factor sin el cual no hay cambio posible, he aquí unas recomendaciones a seguir para poder lograrlo:

1. Apoyo de la gerencia y del Agente de Cambio, se hace esencial al programa de cambio para lograr la participación de las personas, considerando sus necesidades y sus competencias personales de manera de utilizarla de acuerdo a los requerimientos del proceso de cambio y así emplear todo el potencial humano en la debida oportunidad.
2. Informar sobre el problema o área de mejora. La gerencia debe tener una estrategia definida sobre la metodología para la identificación de los problemas y cómo abordarlos y con ello, va orientar las acciones, procedimientos y por consiguiente determinar las competencias necesarias, para el desarrollo del proceso de cambio, así como la información que debe proveerse al personal, lo que genera un sentido de involucramiento en el proceso.
3. Comunicar las metas esperadas por parte de la gerencia al resto del personal, lo que permite compartir responsabilidades, determinar roles y tener un sentido claro como se puede contribuir con dichas metas.
4. Participación en el Diagnóstico de los problemas y definición de estrategias, es la oportunidad de medir quien del personal no gerencial tiene el potencial estratégico y gerencial, por cuanto en discusiones en las reuniones grupales son escenarios para visualizar soluciones, manejo de recursos y exponer problemas.
5. Disposición a recibir críticas, implica una apertura para aprender cuando se comenten errores proviene de los gerentes de la organización. Situación que sirve de modelaje para el resto del personal.
6. Compartir el protagonismo al personal en su debida oportunidad de acuerdo a las competencias personales y a las situaciones del proceso de cambio.
7. Prestar la ayuda y apoyos necesarios oportunamente, significa estar alerta la gerencia sobre las necesidades de recursos para impulsar el desarrollo de los programas previstos en el cambio.

Si bien el tema del involucramiento es importante, es oportuno observar por qué no han funcionado los cambios:

1. Son vistos como una moda. Es frecuente observar que la gerencia en las organizaciones esta bajo la presión para aplicar modelos nuevos surgidos en las modas gerenciales. Esto es percibido por el personal de la empresa, como algo transitorio, experimental, que se abandona de acuerdo a las circunstancias y sus resultados. Esta situación no siempre es bien explicada por la gerencia y entendida mal frecuentemente por el personal y con ello, se pierde credibilidad ante personal.
2. Una visión de corto plazo. Significa que no hay conciencia organizacional sobre la importancia de la planificación. No se planifican los cambios en los tiempos y lapsos indicados, que comprende tiempos reales con visión futuristas, cuanto los verdaderos cambios requieren plazos más extensos, las personas, sus costumbres, la cultura organizacional son un buen ejemplo.
3. Rígidos diseños de cambios. Se constituyen en camisas de fuerza para responder a siempre inciertos resultados de los muchos imponderables humanos, económicos y materiales que comprende el cambio. La flexibilidad, la tolerancia, la adaptabilidad, la oportuna capacidad de respuesta son excelentes indicadores para la configuración sobre la marcha de los procesos de cambios.
4. Falta de liderazgo para el cambio. Un programa, un proceso de cambio organizacional debe tener un equipo rector responsable de las decisiones de alto nivel y por consiguiente del rumbo del proceso, que apoye a su vez los liderazgos, que va a exigir la propia dinámica organizacional
5. Falta de resultados cuantificables. Las impresiones y carencias programáticas, metas indefinidas, se prestan a la libre interpretación, por consiguiente a errores. Metas e indicadores claros facilitan el seguimiento del proceso y la toma de decisiones oportunas.
6. No están ligados a las estrategias. El cambio organizacional debe necesariamente estar vinculados a los objetivos estratégicos de la organización, lo cual indica la

importancia que le está dado la gerencia al cambio, que realmente no es una moda, ni un evento circunstancial.

7. Miedo a lo desconocido. Una estrategia corporativa comunicacional minimiza el miedo y la resistencia al cambio por parte del personal. Ese miedo sólo se combate con un información oportuna, puntual y precisa de que se espera de cada persona, cada unidad administrativa y minimiza los conflictos de competencias y los mal entendidos.
8. Incapacidad de lograr apoyo para sostener el cambio. La gerencia tiene un rol estratégico en la motivación para lograr, la participación del personal en el programa, en forma sostenida. Los inconvenientes, obstáculos, los errores, las deserciones, la resistencia al cambio pueden provocar, desaliento en los involucrados. Un equipo de apoyo de profesionales como psicólogos, sociólogos y trabajadores sociales por ejemplo, pueden constituirse en excelentes orientadores de la parte más compleja del cambio, la humana.

Emilio Ronco recomienda dos perspectivas metodológicas: grupal y personal para lograr el involucramiento del personal al proceso de cambio organizacional

#### Perspectiva grupal

- Fortalecer el desarrollo de equipos de trabajo con el empoderamiento que significa autonomía y mayor responsabilidad para tomar decisiones, que incluye su propia formación tanto técnica como humana en marco de los objetivos estratégicos de la organización y con énfasis con el cambio.
- Realizar Reuniones de Confrontación para discutir los aspectos técnicos, de orientación del proceso, de calidad de servicio, que redunden positivamente en el programa de cambio y sobre todo del desarrollo y madurez de las personas involucradas.
- Crear una Organización Colateral a la estructura formal para facilitar la dinámica del cambio que se ve limitada por la cultura, las normas y procedimientos tradicionales en la organización

- Estructurar y funcionar con Equipos de Proyectos que permite determinar objetivos y metas claras, en procurar de resultados mediatos e inmediatos necesarios para mostrar logros colectivos e individuales y así mantener la motivación necesaria de las personas involucradas y del resto de la organización.
- Apoyar el desarrollo de competencias para impulsar el cambio con el adiestramiento desde la perspectiva grupal, sin perder el sentido de las necesidades individuales de adiestramiento.

### **Perspectiva personal**

- Fomenta el desarrollo de las competencias interpersonales, basadas en la comunicación, que va repercutir en la mejora de un clima organizacional propicio para el cambio.
- Establecer una política a largo plazo de empoderamiento del personal, que propicia el sentido de compromiso, de pertenencia con la organización, el ético al brindar a los involucrados la confianza y la responsabilidad necesaria para realizar tareas de gran complejidad.
- Reconocer la labor cumplida de las personas más destacadas en la organización con programa igual o parecido a la Planificación de Carrera, dependiendo el contexto organizacional, a fin de mantener y desarrollar el talento humano.
- Presta especial atención a la stress que produce en las personas involucradas en el proceso de cambio organizacional, programando charlas, talleres, cursos para la administración de la presión siempre presente en el cambio.
- Realizar una transformación en gerencia *asumiendo* el Coaching, como modelo que va a revolucionar las relaciones interpersonales, el reconocimiento la independencia, autonomía y la responsabilidad al crear conciencia del desarrollo de cada persona tanto coach como coacheé



## **Estrategia para manejar la Resistencia al cambio**

Si el involucramiento es importante en un proceso de cambio la resistencia al cambio también lo es, uno está atado a la otra. Se puede presentar en cualquier momento y tener diferentes manifestaciones

Robert Merton expresa que:

Cuando surge alguna posibilidad de cambio en la burocracia el funcionario lo interpreta como algo desconocido, que trae peligro para su seguridad y tranquilidad. El cambio pasa a ser indeseable, en la medida de lo posible se resistirá al cambio, en forma pasiva, activa y agresiva. Manifestándose en reclamos, agitación y huelgas.

Este planteamiento nos indica que la resistencia puede ser expresada de diferente manera y es tan compleja como la conducta humana.

Emilio Ronco indica algunas estrategias para enfrentar la resistencia al cambio organizacional como por ejemplo:

1. Establecer la educación desde una concepción más amplia, tanto en lo personal y a las necesidades de la organización. Dejando de un lado la formación puntual aislada que generalmente tienen los cursos para desarrollar un determinado aspecto. La educación tiene una perspectiva más integral, a largo plazo, comprendida en una concepción ganar-ganar de la organización y el desarrollo personal.
2. Configurar la comunicación como una política organizacional dirigida a informar hacia donde va el cambio y minimizar el temor y la incertidumbre muy propios donde no hay criterios corporativos definidos ni difundidos sobre proceso de cambio.
3. Lograr la participación de las personas en el proceso de cambio.
4. Facilitar el apoyo en las fases más críticas del proceso, por parte del equipo rector del cambio.

5. Situar la negociación y acuerdos en el proceso que implica intereses colectivos e individuales diversos. Las imposiciones no son recomendables, las competencias personales en este tema, talleres y cursos que faciliten la toma de consciencia y practica ayudará a la consolidación de las relaciones humanas.
6. Involucrar a la alta gerencia, de manera prudente, sincera, oportuna, y apropiadamente fortalecerá el proceso como un todo.
7. Definir las medidas de coerción, explícita e implícita, en la conducción de los aspecto humano siempre son necesarias para minimizar conductas indeseadas, por lo cual es necesario, criterios y lenguaje claros, para evitar malos entendidos y propiciar la toma de decisiones justa, que no entorpezcan la dinámica del proceso de cambio.
8. Establecer el Sistema de reconocimiento explicito, justo claro, que refuercen conductas apropiadas y logros puede constituirse en el corolario en la búsqueda de la real participación humana.

Peter Senge (ob. cit.), nos recomienda estrategias para enfrentar algunas resistencias, desde una perspectiva más acorde a la dinámica de la globalización, actual.

#### Estrategias para enfrentar el reto de falta de tiempo

1. Sincronizar programas de cambios con iniciativas personales, aspecto que considera el talento humano, por el aporte de ideas en procura del mejoramiento del proceso de cambio, por ejemplo de atención del cliente, definición de indicadores de procesos, y sobre todo destacar el reconocimiento y la participación humana.
2. Administrar y jerarquizar el tiempo de acuerdo a la complejidad de la actividad que implica considerar el recurso tiempo como factor importante en la consecución de los logros.
3. Confiar en que las personas pueden controlar su propio tiempo. Si nos hemos planteado el empoderamiento del personal, confianza adquiere un valor supremo

4. Valorar el tiempo no estructurado. Las medidas rígidas no toman en cuenta las reflexiones, pensamientos, conversaciones, toma de decisiones, investigaciones e indicaciones
5. Precisar las demandas del cliente mediante encuestas, talleres con el personal del área y participación de clientes internos y externos contribuirá a definir las necesidades del cliente, una mejor calidad de servicio por consiguiente administrar mejor el tiempo, de acuerdo a los requerimientos estratégico del cambio.
6. La creatividad , innovación que implica reflexión, errores omisiones alegrías frustraciones propias del ser humano que demanda Experimentar con el tiempo, por consiguiente, se requiere programar lo que es posible programar y dejar estos procesos especulativos, de investigación de tiempos imprevistos lo mayor espacios posibles para el ensayo y el error.

Otras estrategias más vinculadas a la parte humana son las Estrategias para enfrentar el reto de temor y ansiedad.

#### Estrategias para enfrentar el reto de temor y ansiedad

1. El cambio organizacional es complejo per se por su contenido humano, la resistencia puede originarse por razones diversas por esta y otras razones es conveniente empezar de lo más sencillo a los más complejo antes de afrontar cuestiones difíciles, así pudiéramos, sincronizar esa diversidad con diálogos y reflexiones.
2. La gerencia de la organización tiene la responsabilidad mayor en la dirección del proceso, dar ejemplo de apertura y tolerancia es recomendable tiene su efecto multiplicador por cuanto el modelaje conductual lo establece la gerencia empresarial.
3. Aprender a ver la diversidad como un activo, significa que los participantes en el cambio organizacional va encontrar un clima propicio a la confrontación de ideas y el respeto suficiente a las otras opiniones que procuren el desarrollo del cambio

4. La gerencia conductora del proceso, debe estar consciente que llevar a cabo el cambio se van a presentar muchos imprevistos y que van a generar por lo menos escepticismo para lo cual es necesario una disposición colectiva, para aprender de los errores e incorporar esa experiencia en beneficio del cambio.
5. Actualmente existen muchas formas de relación laboral que ha traído la globalización, en el caso la contratación de personal por tiempo indeterminado implica tareas y actividades propias de roles o cargos determinados y el compromiso de cumplirlas, en el caso específico para el cambio organizacional, implica tareas, roles y situaciones a veces no programadas, propias del cambio y es en estas situaciones, que se requiere de la participación voluntaria especialmente. Es de hacer notar, que siempre se trata de ganar la buena voluntad del personal en todas las actividades vinculantes y generalmente, se establece ese voluntarismo como política organizacional, por lo que es recomendable hacer seguimiento y al mismo tiempo reforzar conductas, que fomente esto con las estrategias adecuadas al contexto del cambio.
6. Un aspecto importante es hacer énfasis en todo el personal que sus propias emociones como el temor y la ansiedad que el temor y la ansiedad son reacciones naturales y más ente la incertidumbre y la complejidad que se ve envuelta la organización con el cambio. La parte emocional es un potencial que muypreciado por la gerencia moderna, es recomendable una atención especial al respecto.

Emilio Ronco señala en el siguiente cuadro hacia donde debe estar centrado el cambio:

## PARADIGMAS

Centrado en....	En lugar de
<b>1. Principios, Valores y ética</b>	<b>Normas, procedimientos y reglas</b>
<b>2. Anticipación y cambio permanentes</b>	<b>Reacción ante el entorno, competencia, adaptación</b>
<b>3. Confianza en las personas como profesionales</b>	<b>Jerarquía y control</b>
<b>4. Personas comprometidas y motivadas</b>	<b>Recursos humanos</b>
<b>5. Descentralización reticular</b>	<b>Centralización funcional</b>
<b>6. Trabajo en equipo</b>	<b>Puestos de trabajo y funciones rígidas</b>
<b>7. Solución de problemas y conflictos</b>	<b>Evitación, ocultación de problemas y conflictos</b>
<b>8. Estructuras flexibles</b>	<b>Estructuras rígidas</b>
<b>9. Comunicación abierta y compartida</b>	<b>Comunicación cerrada y restringida</b>
<b>10. Desarrollo</b>	<b>Supervivencia</b>

**Fuente: Emilio Ronco**

De este cuadro, el punto N° 1 sobre Principios, Valores y Ética, destacaremos la importancia que tiene en el proceso de cambio, por cuanto la práctica indica que cuando hay valores, ética, confianza en los involucrados en el cambio, fluye con más facilidad las normas, procedimientos y reglas que son parte del status quo, son obstáculos que entorpecen el cambio.

## **Ética más allá del cambio organizacional**

Las investigaciones sobre el tema en ética y cambio organizacional nos orientan a consultar en primer lugar a Víctor Guédez, con sus pensamientos sobre ética sintetizadas en estos apartes:

- A. La ética, además de ser un asunto de principios y convicciones, es también una cuestión de inteligencia.
- B. La ética, más que un asunto de prohibiciones y restricciones, es una exigencia de realizaciones.
- C. La ética, además de revelar una conciencia individual y un compromiso personal, ahora también responde a un alcance grupal, organizacional y cultural.
- D. La ética, por encima de los aspectos vinculados con el conocimiento y la tecnología, es la ola que orienta la prospectiva del siglo XXI.

La ética está presente en cada una de las conductas del ser humano y, en consecuencia, se hace presente en todos los aspectos de la dinámica empresarial. Tomo prestada una expresión de Jean Baudrillard par decir que la ética asume una dimensión intersticial en las organizaciones porque ella se filtra en todos los espacios que median las relaciones humanas. En efecto, la ética está en la duda entre la conducta y la norma, es decir entre la conducta bien intencionada y el límite no cubierto por la regla. Ética aflora en el dilema que surge al decidir con la exclusiva orientación de la libertad sin que la norma explícita produzca su claridad. Guédez (2002:51)

La organización pública y privada dada la crisis globalizada en el campo: social, cultural político y económico tienen un compromiso en los entornos en que se desenvuelve, en la contribución de la solución de los problemas de las comunidades. Sin embargo, la participación empresarial y las necesidades sociales no siempre han estado en sincronía, por diversas razones: políticas, sociales, de relaciones, de comunicaciones y en especial por el escepticismo en la comunidad, por el tema, si realmente las contribuciones empresariales tiene un real sentido social y ético. Jorge Etkin señala que lo ético es un imperativo más no una coacción. Supone una voluntad

de los actores de hacer bien en libertad. Esto le da fuerza a la ética porque se refiere a una adhesión subjetiva y no a una imposición.

Dada esta situación es conveniente el plantearse el cambio organizacional – que casi nunca envuelve la ética - con el legado histórico que deja las teorías organizacionales, revisarlas e incorporar la parte ética desde tres perspectivas: la individual, grupal y organizacional con su entorno, con el cual asumimos el planteamiento que indica que actualmente no hay cambio organizacional sin ética.

Hemos encontrado que la mayoría de los líderes están de acuerdo en que en este mercado global crecientemente complejo, las organizaciones no pueden competir como empresa con empowerment de alto desempeño sin desarrollar una cultura sana de valores para el éxito ampliamente compartido por todos. Sin duda éste es el nuevo itinerario para alcanzar los más altos estándares de excelencia en el siglo XXI” McFarland (1997:121)

Por consiguiente, estas ideas inducen a exponer que es necesario:

1. Replantear las estrategias teóricas de cambio organizacional incorporando la ética como elemento medular impercedero de la transformación.
2. Proponer estrategias que vincule el proceso productivo con los aspectos éticos en el plano personal, el plano organizacional y su entorno en un todo complejo.

Las organizaciones están experimentando grandes transformaciones en el tercer milenio. Aspectos de orden económicos, sociopolíticos y tecnológicos han generados cambios que demandan a las empresas ser más competitivas, más productivas y más eficientes. Esta situación, exige estrategias gerenciales acorde a esa dinámica endemoniada de los mercados y a las altas exigencias de sus clientes y usuarios. Por otro lado, se presentan problemas de orden social como por ejemplo: en el campo educativo, desempleo, delincuencia, de servicios públicos y salud, que inciden en la calidad de vida de la gente.

Esta breve descripción, y tomando una idea de Emilio Ronco que contempla “Cambiar conlleva ordenar... Y ordenar desordenar. Aprender conlleva reaprender lo

aprendido. O sea, aprender a aprender. Es decir, a cambiar lo ordenado. En fin: a desordenar lo ya cambiado” (p. ), concibiendo el cambio como un proceso dinámico y permanente aprendizaje, hace necesario revisar planes, programas, lineamientos y enfoques sobre el cambio, tanto gerencial-organizacional y en lo humano, a fin de plantearse nuevas estrategias que permitan medir la efectividad de los programas relacionados con ética y los procesos medulares de la organización. Por ejemplo, La Cadena de Valor de Michael Porter, es substancialmente una forma de análisis de la actividad gerencial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva, en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se alcanza, cuando la organización desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Como consecuencia la cadena de valor de una organización, está constituida por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son una respuesta de sus estrategias gerenciales.

Por otro lado, corrientes tradicionales sobre cambio organizacional, han estado dirigidas al cambio de estructuras, estrategias, tecnologías, culturas y tímidamente a la parte esencialmente humana, frecuentemente relacionada ésta con la resistencia al cambio.

Pocos investigan los aspectos citados en forma integral, menos aún su vinculación con la parte ética. El elemento humano es tratado como soporte al logro, principalmente de la productividad, al cambio asociado a resultados financieros, sin detenerse a pesar en lo humano, en lo social.

Estos aspectos nos motivan a llevar a cabo una investigación que comprenda el estudio del cambio organizacional, la ética basada en la condición humana y con la complejidad que eso implica.



### **Estrategias metodológicas:**

La investigación propuesta se llevó cabo: **Primero**, con una extensa consulta bibliográfica con relación al cambio organizacional, ética y proceso productivo, en procura de explorar y revisar, los textos de los autores más reconocidos y las nuevas tendencias con relación al tema en estudio. En este aspecto se revisaron autores como Peter Senge con la Danza del Cambio; David Firth con Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio ; Emilio Ronco con Aprender a gestionar el cambio; Martín, Andrés con La Dirección por Valores, un Nuevo Sistema de Management para una Nueva Época; Dave Ulrich con Recursos Humanos Champions; Ken Blanchard con Dirección por Valores; Michael Porter con Ventaja Competitiva y en especial Estrategia y sociedad un artículo de Harvard Business Review; Víctor. Guédez, con La Ética Gerencial y Sergio Tobón con Formación Basada en Competencias entre otros. **Segundo**, se realizó entrevistas en profundidad a 3 expertos. Entendiendo por entrevistas en profundidad- según Ruiz Olabuenaga- como una técnica de obtener información mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación. Técnica basada, en la perspectiva metodológica del paradigma cualitativo, rescatando la experiencia del sujeto de su propia realidad social, en materia de ética y cambio organizacional. Proceso en el cual se detectó, sus inquietudes sobre la concepción y estrategias de la ética en las organizaciones. **Tercero**, se realizó el análisis de la bibliografía seleccionada y se contrastó con los principales hallazgos encontrados en las entrevistas. **Cuarto**, se elaboró un informe que contiene los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones con relación al tema.

## Resultados

Los principales hallazgos encontrados fueron:

1. El desarrollo del tema de estudio hace esperanzador el cambio organizacional desde otra perspectiva: la ética y la responsabilidad social volcada hacia la comunidad. Vista como un proceso muy ligado la producción que cambia la concepción paternalista y asistencialista del trabajo hacia la comunidad y lo relaciona con aspectos más estratégico: con la razón de ser del negocio.
2. Los sujetos entrevistados expresaron mucho escepticismo con relación a la verdadera intencionalidad de la ética de las empresas, el estigma sobre la evasión impuesto está aún presente, sin embargo son optimistas sobre la posibilidad de realizar un trabajo asociando, empresa y comunidad, estableciendo reglas claras entre ambos actores, como lo demanda la sociedad para el siglo XXI.
3. El cambio organizacional ha estado dirigido asociados fundamentalmente al proceso productivo de la empresa, muy débilmente a lo humano, en la práctica. Los resultados nos indica que si por la empresa se plantean argumentos y propuestas creíbles, factibles, diáfanos, participativas al resto de los actores, es posible lograr grandes transformaciones en cuanto a progreso social, que implica el desarrollo del hombre.
4. El desarrollo de hombre es posible desde la visión del pensamiento complejo de Edgard Morín que revela a la ética, no aprendida con lecciones de moral, debe formarse en las mentes a partir de la conciencia, de que lo humano, es al mismo tiempo individuo, parte de una sociedad , parte de una especie.
5. La parte individual con relación al cambio, y la ética se propone desarrollar cambio en la dimensión personal mediante desarrollo un proyecto ético, siguiendo el modelo de Tobón y contextualizándolo al medio organizacional requerido.

6. El compromiso ético de la empresa es ineludible dada la situación medioambiental y comunitaria en los inicios del siglo XXI..
7. Los viejos paradigmas éticos ya no dan respuesta a una nueva realidad gerencial – organizacional y humana en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Se hace necesario fortalecer la estrategia empresarial con el progreso social.
8. El mapa de oportunidades sociales relacionada con la cadena de valor de Michael Porter y la armonía humanismo - economicismo de Salvador García, son dos ejemplos de vinculación de las estrategias gerenciales con el aspecto ético.
9. El mapa de oportunidades sociales relacionada con la cadena de valor de Michael Porter la concibe desde dos perspectiva. La primera: La vista hacia afuera: trazar el impacto social de la cadena de valor. La segunda: La vista de afuera hacia adentro: influencias sociales sobre la competitividad.
10. El lenguaje gerencial del cambio en las organizaciones fundamentado en una cultura y comportamiento ético y la responsabilidad puede revolucionar el enfoque y las estrategias gerenciales tradicionales. El cambio organizacional bajo enfoque ético, puede revivir las estrategias,
11. Que se han convertido en rutinas sin sentido ni motivo. Una mejor disposición para consolidar la misión visión y interiorizar la ética y otros valores con lo cual se favorecen la líneas estratégicas del cambio y las relaciones en todos sentidos de la organización.
12. Salvador García indica que, la Dirección por Valores está emergiendo con fuerza, pretendiendo dar respuesta a las necesidades de humanización organizacional, en un mundo muy complejo. Para García, Dirección por Valores se fundamenta en el equilibrio de tres (3) clases de Valores:  
Valores Práxicos. (Praxis: obrar, actuar) dirigidos a controlar los resultados del sistema como productividad, calidad, eficiencia y seguimiento de indicadores.  
Valores Poéticos (Poiésis : hacer, generar) dirigidas a facilitar la creatividad, la innovación, la inteligencia emocional y al equilibrio trabajo - vida. Valores Éticos orientan como debemos compórtanos con los demás.

## Conclusiones

Realizada la investigación nos lleva a reflexionar que:

1. La práctica gerencial para el siglo XXI en las organizaciones, no es posible si no va acompañada de una conciencia que implique un compromiso con el progreso social. Pero ese compromiso debe ir acompañado con acciones efectivas que vinculen los procesos medulares del negocio, con los problemas sociales de las comunidades. La responsabilidad social empresarial es una responsabilidad compartida, que puede unir a los diferentes actores con la comunidad donde opera y debe estar explicitada en los balances sociales pero representados en modelos apropiados a la satisfacción de necesidades sociales.
2. Los planes, propósitos, modelos y acciones en el aspecto ético y responsabilidad social de las organizaciones empresariales, deben estar vinculadas efectivamente con los procesos productivos pudiendo ser objeto de análisis: Primero, en las juntas directivas de las empresas en la búsqueda de la efectividad de la actividad social, estrechamente relacionada con la productividad empresarial. Segundo, en las instituciones educativas como la Escuela de Administración y Postgrado de Ciencias Administrativas, en el campo de las estrategias gerenciales para el aprendizaje, como estudio de casos y quizás concebir que la ética y la responsabilidad social, puede estar integrada a programas de cambio organizacional, vista como parte activa al desarrollo organizacional y no como actividad caritativa hacia la comunidad.
3. Manuel Barroso expresa que La gerencia del cambio, comienza por la gerencia de sí mismo. se refiere al ordenamiento de la propia vida, al fortalecimiento de la conciencia propia, de la fuerza y del poder interior, que inspira y dar lugar en programas de cambio a permitir el empoderamiento de la gente, por esto es propia estudiar la posibilidad de la aplicación del proyecto ético de vida de Sergio Tobón, así estaremos sembrando ética en las personas de manera integral.

La dimensión de la ética para Edgard Morín nace de una fente interior al individuo, que siente en su ánimo la conminación de un deber, de una fente exterior, la cultura, las creencias, las normas de una comunidad y de una fente interior surgida de la organización viviente, transmitidas genéticamente correlacionada en una capa subterránea común que constituyen una trinidad:

1. individuo-sociedad-especie que es al mismo tiempo 100% biológico y 100 % cultural. Es el punto del holograma que contiene el todo y al mismo tiempo lo singular.
2. En el modelo cambio organizacional ético y de responsabilidad social demanda, el involucramiento a dos niveles de relaciones: Primero, con la participación de la Alta Dirección con las directrices, la definición del plan estratégico, objetivos y metas, y Segundo, con la participación de la Gerencia media, profesionales y personal operativo, según las necesidades particulares en la organización, con la incorporación de ideas, iniciativas, comunicación de la evaluación del modelo, en búsqueda de su efectividad y satisfacción de los actores (Stakeholders).
3. La comunicación en los procesos de cambio es fundamental. El diseño, la aplicación y la evaluación del modelo, va a exigir una estrategia definida, de acuerdo a objetivos y metas así como a políticas y planes. La comunicación debe ser dinámica y propiciada en varias direcciones, por lo que es recomendable cuidar, el diseño determinado, de arriba para abajo y viceversa, así como horizontal y vertical, a fin de depurar las desviaciones e incorporar nuevos elementos.

## ***BIBLIOGRAFÍA:***

- Barroso, Manuel, (1999). **Meditaciones Gerenciales**. Caracas:Editorial Galac.
- Blanchard, Ken; O'Connor, Michael. (1997). ***Administración por Valores***. Grupo Editorial Norma: Colombia. Boddy, David – Buchanan, David. (1992). **Tome la Delantera. Habilidades interpersonales para Gerenciar Proyectos**. Bogotá, Colombia: Legis, Fondo Editorial.
- Burke, W Warner (1998). **Desarrollo Organizacional**. México: Addison Wesley Iberoamerican.
- Certo, Samuel (1997). **Dirección Estratégica**. Madrid, España: McGraw Hill – Irwing.
- Firth, David (2000). **Smart. Lo Fundamental y lo más Efectivo acerca del Cambio**. Colombia: McGraw Hill. (\*)
- Fundación Drucker (1998). **La Organización del Futuro**. Granica.
- García, Salvador. **El Valor de los Valores como Ordenadores del Caos y la Incertidumbre**. Revista Recursos Humanos, año 2002 N° 6. Caracas.
- Gibson - Ivancevich - Donnelly. (1992). **Organizaciones. Conducta. Estructura. Proceso**. México: Mc Graw Hill.
- Guédez, Víctor. (2002). **La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas**. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Hammer, Michael - Champa, James (1994). **Reingeniería**. Colombia: Editorial Norma.
- Heller, Robert. (1998). **El Arte de Gestionar los Cambios**. Dorling Kindersley- Grigalbo Mondadori S.A.
- Hodgetts, Richard M. y Steven Altaman. (1989). **El Comportamiento en las Organizaciones**. México: Mc Graw Hill.
- Mc Farland - Lynne Joy (1985). **Liderazgo para el Siglo XXI**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Mintzberg, Henry (1991). **El Proceso Estratégico**. México: Prentice Hall.
- Morín, Edgar. (2004). **Introducción al Pensamiento Complejo**. México: Editorial Gedisa Mexicana, S.A. PDVSA –CIED (2001). **Responsabilidad social empresarial**. Venezuela. Ronco, Emilio. (2000) **Aprender a gestionar el cambio**. Barcelona, España. Ediciones Piados Ibérica.
- (\*)Schein, E. (1993). **Cultura y Organización**. (En). Lecturas de la Teoría de la Organización, volumen 2. M.A.P.
- Porter, Michael con Ventaja Competitiva y en especial Estrategia y sociedad un artículo de Harvard Business Review
- Ruiz Olabuenaga, José I., Ispizua, María A. (1989). ***La Descodificación de la Vida Cotidiana***. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Senge, Peters (1990). **La Quinta Disciplina**. Editorial Granica.

- Senge, Peters (2000). **La Danza del cambio.** Grupo Editorial Norma Colombia.(\*)
- Silva, Jesús (1998). **La Tala y la Quema.** Caracas: Inversiones Venezuela N° 183.
- Stephen P., Robbins. (1998). **Administración en el Mundo de Hoy.** México: Prentice Holl.
- Tapcott, Don – Art Caston. (1995). **Cambio de Paradigmas Empresariales.** Colombia: McGraw Hill.
- Tobón, Sergio. (2006) **Formación Basado en Competencias.** Colombia: ECOE Ediciones.
- Ulrich, Dave. (1997). ***Recursos Humanos Champions.*** Ediciones Granica: Argentina.
-