

UNIVERSITAT DE BARCELONA  
FACULTAT DE PSICOLOGIA



# **UN MODELO EXPLICATIVO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Tesis doctoral de Marina Romeo

Dirigida por Santiago D. de Quijano y Salvador García

BARCELONA, 1999.

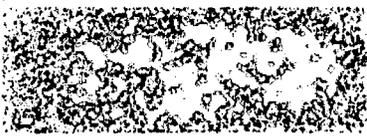
Introducción: Motivo y articulación del trabajo.....	i-iv
--	------

## **I. ORGANIZACIONES Y CAMBIO**

### Capítulo 1.- Una perspectiva introductoria al fenómeno organizacional en clave de cambio.

1.1.- Concepto y características de toda organización.....	2
1.1.1. Las organizaciones se hallan formadas por individuos y grupos.....	4
1.1.2.- Las organizaciones persiguen la consecución de determinados objetivos.....	6
1.1.3.- Las organizaciones alcanzan sus objetivos a partir de la diferenciación de funciones y la coordinación racional.....	8
1.1.4- Las organizaciones tienen una cierta continuidad temporal.....	9
1.1.5.- Las organizaciones se hallan en constante relación con el entorno.....	11
1.2.- La organización como sistema.....	13
1.2.1.- Sistema complejo de procesamiento de la información: la organización como sistema de significados compartidos .....	14
1.2.2.-Sistema cultural .....	17
1.2.3.-Sistema político.....	22
1.2.4.- La integración de las distintas perspectivas sistémicas en el <i>sistema</i> organización.....	24
1.3.- La organización como un sistema estructurado en niveles.....	25





## Capítulo 2.- El cambio

2.1.- Tipologías de cambio.....	37
2.1.1.- Cambio No planificado / Planificado .....	41
2.1.2.-Cambio morfoestático/morfogenético.....	43
2.2.-Niveles de cambio .....	45
2.2.1.-Nivel estratégico.....	47
2.2.2.-Nivel técnico-estructural.....	50
2.2.3.- Nivel humano.....	61
2.3.-Reacción al cambio .....	65
2.3.1.- Tipos y causas de la resistencia al cambio.....	66
2.3.2.- Métodos para reducir la resistencia al cambio.....	69
2.3.3.- Funcionalidad de la resistencia al cambio.....	71

## Capítulo 3.- Análisis bibliométrico del término *cambio*.

3.1.- Definiciones nominales de las variables utilizadas por los autores.....	84
3.2.- Modelos explicativos planteados por los autores.....	90
3.2.1.- Modelo de Beckhard (1975).....	95
3.2.2.- Modelo de Nadler (1982).....	97
3.2.3.- Modelo del Campo de Fuerzas de Lewin (1951).....	98
3.2.4.- Limitaciones y problemas de las aportaciones de los modelos explicativos del cambio.....	101

## **II. MODELO EXPLICATIVO DEL CAMBIO A NIVEL INDIVIDUAL**

### **Capítulo 4.- Planteamiento de un nuevo modelo explicativo del cambio.**

4.1.- Antecedentes de nuestro modelo explicativo.....	103
4.2.- Planteamientos de nuestro modelo explicativo.....	105
4.3.- Definición nominal de las variables de nuestro modelo.....	107
4.4.- Definición operativa de las variables de nuestro modelo.....	109
4.4.1- Nivel de participación.....	110
4.4.2.- Visión.....	111
4.4.3.- Actitud.....	112
4.4.4.- Liderazgo transformacional.....	112
4.4.5.- Comunicación.....	113
4.4.6.- Nivel de autoeficacia.....	114
4.4.7.- Percepción de beneficios asociados al cambio.....	114
4.4.8.- Formación.....	115
4.4.9.- Clima.....	115
4.4.10.- Experiencias anteriores de cambio.....	116
4.4.11.- Satisfacción personal de las necesidades propias en la situación actual.....	116
4.4.12.- Percepción de recursos disponibles para el cambio.....	117
4.3.13.- Cultura.....	117
4.3.14.- Conductas de cambio acompañadas de satisfacción.....	123

## Capítulo 5.- Desarrollo Metodológico.

5.1.- Objetivos del estudio.....	125
5.2.- Hipótesis en las que se sustenta nuestro modelo.....	128
5.3.- Diseño de la investigación.....	134
5.3.1.- Ecuaciones estructurales.....	136
5.4.- Instrumentos de medida. ....	139
5.4.1.- ASHII-CAM.....	141
5.4.2.- ASHII-CUL.....	144
5.4.3.- ASHII-SAT.....	145
5.4.4.- ASHII-MOT.....	146
5.4.5.- ASHII-COM.....	146
5.4.6.- ASHII-LID.....	147
5.5.- Descripción de la muestra.....	148
5.5.1.- Características sobresalientes de la muestra.....	150

## **III. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### Capítulo 6.- Resultados.

6.1.- Fiabilidad y análisis del cuestionario de cambio.....	157
6.2.- Validez de las escalas.....	160
6.3.- Resultados obtenidos.....	164
6.3.1.- Modelos de medida.....	164
6.3.2.- Modelo general.....	183
6.4.- Comprobación de las hipótesis.....	186

## **V. CONCLUSIONES**

Capítulo 7.- Algunas conclusiones finales..... 187

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....203**

### **ANEXOS**

Anexo 1	Cuestionario administrado
Anexo 2	Coefficientes de ponderación
Anexo 3	Análisis factorial "cultura"
Anexo 4	Muestra
Anexo 5	Análisis de fiabilidad de las escalas ASHII-CAM
Anexo 6	Análisis de fiabilidad del cuestionario ASHII-CAM
Anexo 7	Análisis de los items del cuestionario ASHII-CAM
Anexo 8	Análisis factorial de las escalas ASHII-CAM

## **INTRODUCCIÓN: Motivo y articulación del trabajo.**

Si tuviéramos que hacer una primera aproximación al objetivo último de la tesis que presentamos a continuación, diríamos que en esencia trata de la gestión del cambio en las organizaciones.

En la actualidad, la mayoría de expertos coinciden en señalar que nos hallamos ante una serie de factores que exigen una adaptación continua de las organizaciones a un entorno cambiante. De entre aquellos factores destacamos: el cambio tecnológico, la universalización de los mercados, la aceleración de los procesos de cambio social, y la creciente influencia y poder en el proceso de toma de decisiones de ciertos grupos ajenos a la vida interna de la organización -accionistas, clientes...-.

De lo expuesto en el párrafo anterior se deduce una evidencia: el decurso de las organizaciones de los años 90 debe estar necesariamente inspirado por un conjunto de actitudes facilitadoras del cambio si desean obtener cotas de alta competitividad.

Sin embargo, la mayoría de los programas que intentan promover el cambio organizacional, de uno o de otro modo, conllevan la aparición de resistencias a los cambios que pretenden. De lo que se deduce que el impacto de los individuos sobre los procesos de cambio son enormes, de ahí que diversos autores afirmen que "no existe cambio de ningún tipo si no cambian las personas involucradas en él".

Si a esta consideración añadimos la necesidad que en la actualidad manifiestan las organizaciones de diseñar modelos que permitan gestionar los cambios de un modo eficaz y eficiente, nos hallamos ante el objetivo que nos ha movido a desarrollar la presente tesis.

Para ello, no tan sólo nos hemos limitado al planteamiento expositivo de nuestro modelo explicativo del cambio a nivel individual, sino que hemos tratado de corroborar las hipótesis en las que se sustenta a partir del diseño de la investigación.

La presente tesis se configura a partir de tres grandes partes que confluyen en unas conclusiones finales.

La primera parte, titulada **Organizaciones y Cambio** se compone de dos capítulos: Una perspectiva introductoria del fenómeno organizacional en clave de cambio y El cambio organizacional.

En el primer capítulo se presentan los diferentes componentes constitutivos de la organización, así como los procesos de cambio a los que cada uno de aquellos se hallan sometidos. Posteriormente, profundizamos en la concepción de la organización como un sistema abierto, por lo que consideraremos que un cambio en cualquiera de los distintos componentes del sistema organizacional implica, en mayor o menor medida, un cambio en los restantes.

En el capítulo número dos introduciremos el tema del cambio organizacional, analizando sus distintos niveles y tipos, así como algunas de las razones más comunes por las que los sujetos y grupos se oponen a los cambios.

La segunda parte titulada: ***Modelo explicativo del cambio organizacional***, contiene dos capítulos: Planteamiento de un nuevo modelo explicativo del cambio, y Desarrollo metodológico. En el primero se revisan los distintos modelos de cambio organizacional, para pasar a continuación a describir el planteado por nosotros. Se analizará, de modo pormenorizado, las variables que lo componen, tanto a modo nominal como operativo.

El segundo capítulo describe los aspectos metodológicos más relevantes de nuestra investigación.

En la tercera parte "***Análisis de resultados***", se especifican los resultados alcanzados en relación a las hipótesis previamente establecidas, para concluir en la cuarta parte con las "***Conclusiones***" más relevantes.

Finalmente exponemos la bibliografía mencionada a lo largo de la tesis. Hemos intentado llevar a cabo un riguroso proceso de selección de fuentes bibliográficas basado en criterios de pertinencia temática y actualidad, dada la abundancia documental referida a los ámbitos a los que se aproxima el presente trabajo.

Esta tesis no estaría concluida si no expresáramos nuestro agradecimiento a una serie de personas. En rigor deberíamos mencionar a tantas que harían esta introducción interminable. Sin embargo, nos sentimos en deuda con los Directores que

ayudaron a alumbrar este proyecto: el Dr. Santiago Díaz de Quijano y el Dr. Salvador García. Al Dr. Quijano le debo muchas cosas, sin embargo destacaría: el apoyo que me ha dado en los momentos de desaliento, fruto de un cariño y amistad que me consta que me profesa, sentimientos que son mutuos. Lo anterior no obsta para que haya tratado la elaboración de esta tesis con el rigor metodológico que le caracteriza, y que para mi ha sido un modelo para la futura producción intelectual que pueda llevar a cabo. Por su parte, agradezco al Dr. Salvador García su dedicación y valiosos consejos, particularmente al tratar el ámbito del cambio en el que él es un experto.

Por otra parte, de forma muy especial, desearía hacer constar mi más profundo agradecimiento al Dr. Jaume Almenara, con quien comparto campo de trabajo común y que me une una gran y ya larga amistad sustentada en un profundo respeto, por la fe que desde un principio tuvo en este trabajo, así como la ayuda que en todo momento me ha prestado. Al Dr. Antonio del Cerro, Dra. Núria Codina, Dr. Joan Guardia, y al Dr. Frederic Munné quisiera agradecerles el apoyo, afecto e interés que han mostrado a lo largo del tiempo en que esta tesis se ha llevado a cabo.

Finalmente, dedicaré unas palabras a ciertas personas que han vivido muy de cerca la confección de este trabajo. Mis padres no sólo son objeto de mi agradecimiento por todo lo que me han dado, sino por el aliento que siempre me han infundido. A Jordi, compañero, amigo, y marido, es tanto lo que le debo que si intentara expresarlo por escrito las palabras serían un exiguo reflejo de la realidad. Su comprensión y paciencia, cuando los estados de ánimo no estaban en su fase óptima, supera con creces las limitaciones del lenguaje escrito.

# ***ORGANIZACIONES Y CAMBIO***

## 1. UNA PERSPECTIVA INTRODUCTORIA AL FENOMENO ORGANIZACIONAL EN CLAVE DE CAMBIO

La primera impresión que se obtiene al abordar el fenómeno organizacional es que nos enfrentamos a una realidad heterogénea, conceptualizada mediante una terminología polisémica. Tal es su complejidad que algunos autores propugnan que el concepto de organización sólo puede definirse en términos mínimos (Peiró 1990; Munné, 1991). No le falta razón pues a Morgan (1986), quien en un tono ligeramente irónico, entiende que las organizaciones son lo que las diversas teorías explicativas de las mismas afirman sobre ellas; opinión en parte compartida por Schvrastein (1991), al afirmar que la organización es una realidad reclamada por los estudiosos de la psicología, antropología, sociología, derecho, ingeniería, arquitectura, ciencias de la gestión y economía, sin que ninguna de estas áreas científicas pueda reclamar de forma preeminente su enfoque. Schvrastein concluye con rotundidad añadiendo que "el conocimiento acerca de las organizaciones será siempre algo abierto, incompleto, por lo que la respuesta -se refiere a cómo conceptualizar una organización- nunca terminará de satisfacer" (ibid, 13). Entre nosotros Quijano (1993, 151) opina que "este concepto -el de organización- tropieza con una gran dificultad a la hora de ser precisado de forma unívoca y generalizable. La razón de ello estriba en que la realidad misma que pretende expresar es compleja y multifacética..... Mientras unos autores enfatizan la dimensión racional de la planificación organizacional, otros acentúan sus aspectos

afectivos, motivacionales y políticos. Mientras unos insisten en la consideración de los aspectos estructurales globales, otros insisten en el individuo como unidad básica del sistema, o en los grupos y las estructuras informales que éstos desarrollan, las presiones que ejercen y las luchas que protagonizan, etc..".

### 1.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE TODA ORGANIZACIÓN

De acuerdo con las precisiones destacadas en el anterior subapartado, Quijano conceptualiza a las organizaciones como:

"Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos<sup>1</sup>, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles<sup>2</sup>, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de "significados compartidos<sup>3</sup>" (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la

---

<sup>1</sup> (Porter, Lawler y Hackman, 1975; Barnard, 1959; Mayntz, 1972; Etzioni, 1964; Mateu, 1984; Katz y Kahn, 1977)

<sup>2</sup>(Gerth y Miles, 1961; Mayntz, 1972; Porter, Lawler y Hackman, 1975; Friedmann, 1971)

<sup>3</sup>(Gerth y Mills, 1961; Chapple, 1954; Weiss, 1956; Friedmann, 1971)

integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines<sup>4</sup>. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos, y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua<sup>5</sup>, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia<sup>6</sup> (ibid, 181).

A continuación, a partir de ésta definición y teniendo presente los planteamientos de Porter, Lawler y Hackman (1975), destacamos algunos elementos que constituyen una condición "sine qua non" para que exista efectivamente una organización. Se trata de elementos constitutivos que tienen un carácter mínimo, es decir, en una entidad organizativa pueden existir otros, pero no puede faltar ninguno de los que citaremos a continuación:

---

<sup>4</sup>(Leibestein, 1960; Mooney, 1947; Katz y Kahn, 1977; Porter, Lawler y Hackman, 1975; Weiss, 1956, Friedmann, 1971)

<sup>5</sup>(Weiss, 1956; Porter, Lawler y Hackman, 1971; Katz y Kahn, 1977; Friedmann, 1971)

<sup>6</sup>(Quijano, 1985; Katz y Kahn, 1977; Peiro, 1983)

- las organizaciones están compuestas por individuos y grupos de individuos,
- se constituyen en vista a conseguir ciertos fines específicos,
- se estructuran en base a la diferenciación de funciones y la división del trabajo,
- tienden a estar coordinadas y dirigidas racionalmente,
- presentan cierta permanencia a través del tiempo,
- son una confluencia interactiva entre su medio interno y su entorno.

Nos ocupamos de estas características en los subapartados que siguen.

#### 1.1.1. Las organizaciones se hallan formadas por individuos y grupos.

Nos hallamos frente a unos elementos imprescindibles de toda organización: los individuos y grupos son un componente estructural de éstas.

Al tratar ambas entidades debemos matizar lo siguiente: la producción de los grupos, consecuencia de las realizaciones de los individuos, es de una clase diferente a estas aportaciones, ya que la persona al encontrarse inmersa en un grupo actúa de forma distinta de como lo haría en solitario. En este sentido Shaw (1986, 99) destaca las siguientes influencias del grupo en la conducta individual:

- "La presencia de otras personas eleva el nivel de motivación del individuo al realizar una tarea, siempre que aquel tenga la expectativa de ser evaluado en su rendimiento".
- "Los juicios del grupo reducen un posible error de los juicios individuales: el juicio grupal es más preciso".
- "Los grupos influyen en la producción del sujeto: cuando éste trabaja aisladamente su producción es menor".
- "Por contra, parece ser que los grupos son más lentos en su producción que los individuos cuando actúan por separado; esta circunstancia se destaca cuando el tiempo se mide en minutos-hombre".
- "El grupo ayuda a que el individuo aprenda con más rapidez".
- "El grupo aumenta la productividad de ideas y su radicalidad".
- "Las decisiones tomadas en grupo suelen ser más arriesgadas que el promedio de las decisiones individuales anteriores a dicha discusión".

Tal y como veremos más adelante (2.2.3.) al abordar el nivel humano del cambio, conviene apuntar que individuos y grupos se ven sometidos a distintos tipos de cambio -en sus roles o modelos de interacción, en sus habilidades y técnicas, en sus relaciones, en sus actitudes y motivaciones-. Ante los procesos de cambio, empleados y grupos pueden desarrollar un amplio abanico de resistencias que expondremos detenidamente en 2.3.1..

### 1.1.2. Las organizaciones persiguen la consecución de determinados objetivos.

Una organización existe para alcanzar unas metas explícitas, aunque el carácter que estos objetivos puede tener es muy diverso<sup>7</sup>.

El desarrollo de un conjunto coherente de objetivos define la orientación, el alcance de las actividades, y la identidad<sup>8</sup> de la organización. Una modificación profunda o una sustitución de los objetivos perseguidos por la organización produce pues, un cambio a nivel técnico y a nivel estructural.

Los fines organizacionales pueden ser marcados por los propios miembros o por un grupo/s perteneciente o no a la organización, y el fijar con claridad los objetivos y el éxito en su consecución, constituye un fiable indicador del nivel de eficacia de la organización (Fernández Ríos, 1997, Rico, 1999).

---

<sup>7</sup>A título ilustrativo señalamos los diversos fines que persigue una asociación recreativa, una universidad, un hospital, una prisión o una empresa.

<sup>8</sup>La identidad, en este ámbito, tiene el carácter de una invariante: su transformación implica la aparición de una nueva entidad. Además, dicho concepto se materializa a través de su estructura, que según Etkin y Schvarstein (1989, 159), puede definirse como: "los recursos que dispone la organización y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que adoptan dichas relaciones, y por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control".

La determinación de los objetivos suele provocar conflictos entre los distintos grupos que componen la organización, que no siempre son pertinentes para la consecución de los fines de ésta. En este sentido, Quijano (1985) ha remarcado que ciertos conflictos entre directivos pertenecientes a distintos departamentos, son estrategias para mantener el propio poder e influencia, más que una vía para alcanzar de un modo racional los fines de ésta.

En relación con el conflicto planteado por el cambio y fijación de objetivos y las relaciones de poder que se dinamizan, cabe distinguir dos grandes aproximaciones al tema del poder que se corresponderían con las dos formas de entender la ciencia y la metodología -la concepción positivista de la ciencia y la concepción constructivista<sup>9</sup>-. Peiró (1990), siguiendo a Hickson y cols. (1981), ha descrito una y otra concepciones denominándolas: el *poder como técnica* y el *poder como dominación*. Ambas perspectivas serán abordadas con más detalle en 1.2.3 al hablar del sistema político.

---

<sup>9</sup>Concepciones que nos permiten abordar el estudio del cambio desde una doble perspectiva, tal y como veremos en el capítulo 2.

1.1.3. Las organizaciones alcanzan sus objetivos a partir de la diferenciación de funciones y de la coordinación racional.

Esta característica implica que la consecución de los objetivos organizacionales requiere el desempeño de una serie de tareas diversas y complejas, las cuales a su vez precisan, para ser ejecutadas, personas con distintas habilidades y aptitudes. Dicho engranaje de tareas e individuos debe funcionar a través una coordinación racional, es decir, como señalan Katz y Kahn (1977) se necesitan mecanismos que consigan una acción integrada entre las distintas unidades e individuos que componen el sistema organizacional. Mecanismos que no solo deben conseguir una articulación funcional de tareas y roles mediante recursos formales de la organización, sino también a lograr la integración óptima de los miembros, a partir de su socialización acorde al contenido de las normas organizacionales. De lo que se deduce que un cambio profundo en los objetivos organizativos, además de implicar, en mayor o en menor medida, un cambio en los roles y funciones de los individuos, conlleva un cambio en los mecanismos de integración de las tareas y roles, así como de las normas y valores compartidos -tal como veremos al abordar el nivel técnico-estructural (2.2.2) y el nivel humano del cambio (2.2.3.)-.

En otro nivel, observamos que cuando la organización lleva a cabo un cambio o sustitución de sus objetivos una vez han sido alcanzados, pueden darse dos posibilidades:

- que los roles y funciones cambien,
- que los roles y funciones se mantengan constantes pese a la sustitución de individuos;

tal y como veremos en el subapartado 2.2.2. al abordar el nivel técnico-estructural del cambio.

#### 1.1.4. Las organizaciones tienen una cierta continuidad temporal

Sin una cierta cierta continuidad en el tiempo no puede hablarse de organización. Ahora bien, dicha continuidad se halla mediatizada por el medio en el que la organización funciona. Como veremos en el apartado 1.1.5., la organización sufre procesos de cambio y de desarrollo constantes como consecuencia de su relación con el medio. Se hace preciso determinar entonces qué es lo que permite clarificar la invariancia organizacional a través de los cambios. En este sentido Porter, Lawler y Hackman (op.cit.) identifican la continuidad organizacional con la permanencia de un patrón de comportamiento que está orientado hacia un fin, de interacciones y actividades que tienden a concurrir, en un modo más o menos regular, a través del tiempo.

Por otra parte, en la continuidad de las organizaciones debemos tener así mismo presente su naturaleza evolutiva. En efecto, aquellas, al igual que los seres vivos, tienen un ciclo de vida (Nadler y Tushman, 1986). Dicho proceso comporta un cambio cronológico que transcurre desde el nacimiento o fundación de la organización hasta su muerte o desaparición. Schein (1988) destaca las siguientes etapas en la vida de una organización<sup>10</sup>: nacimiento y primeros años -momento de la creación de la organización-, adolescencia -expansión-, madurez -consolidación-, y vejez -declive-.

Dentro de cada una de estas etapas las organizaciones pueden verse sometidas a distintos niveles de cambio -analizados en el capítulo 2-. Sin embargo, éstas siguen funcionando de un modo similar ya que no se producen cambios estructurales, aún cuando se modifiquen las dimensiones de las operaciones, se agranden algunos sectores de la estructura y se reduzcan otros, las formas de relación no se alteran sustancialmente (Etkin y Schvarstein, 1989).

El paso de una etapa a otra aunque comporta una disrupción del sistema organizacional, no afecta profundamente a su continuidad temporal. Sin embargo, cuando se ha alcanzado la vejez la cuestión es distinta, ya que la organización puede

---

<sup>10</sup> Entre los motivos descritos por Greiner (1972) y Quinn y Cameron (1983) para la transición de una etapa a la siguiente destacan: la crisis de liderazgo -esta es la causa descrita para el paso de la etapa de nacimiento a la de adolescencia-, la crisis de control -de la etapa adolescente a la de madurez-, la crisis de papeleo -de la etapa de madurez a la de vejez- y la crisis de rumbo -una vez que la organización ha alcanzado la vejez, puede sufrir periodos de declinación temporal, y puede llegar a plantearse si se disuelve o si se propone un nuevo objetivo-.



plantearse si se disuelve o si se propone un nuevo objetivo, es decir, su continuidad en el tiempo. Para que este último supuesto se produzca deben darse según Sills (1957) dos condiciones:

1) La posibilidad de transferir a un nuevo objetivo el celo que los miembros han puesto para la consecución del primero.

2) Que la estructura de la organización resulte apropiada en orden a la consecución del nuevo objetivo. Si no cambia la estructura, aunque se modifiquen los objetivos, la continuidad organizacional está garantizada.

#### 1.1.5. Las organizaciones se hallan en constante relación con el entorno

La organización es un sistema que se caracteriza por su constante interdependencia y comunicación entre sus contextos interno y externo.

Quizas uno de los autores que mejor ha remarcado esta relación entre los ambientes interno y externo de las entidades sociales, y entre ellas las organizaciones, ha sido Homans (1950) quien sitúa a la organización concatenada en tres entornos:

- El entorno físico: el clima, la ubicación, los recursos naturales, etc..
- El entorno cultural: las normas, los valores y los fines sociales.
- El entorno tecnológico: estado del conocimiento y tecnología disponible para alcanzar los objetivos de la organización.

Hay que destacar que entre estos tres entornos se da un doble proceso de retroalimentación que facilita la reconstrucción de la conducta grupal; por ejemplo, la implementación de una nueva tecnología permitirá nuevos patrones de interacción, al igual que ciertos cambios en las relaciones internas incidirán en los sistemas y formas en que se lleva a cabo el trabajo, en otras palabras incitará a un cambio tecnológico.

Por su parte Quijano (1999), después de remarcar la complejidad que entraña abordar el concepto de entorno, señala tres aspectos bajo los que éste puede ser contemplado:

-una taxonomía de áreas del entorno. Las áreas descritas por el autor son: el entorno económico, el tecnológico, el político, el jurídico, el ecológico-proveedor de recursos naturales, el del mercado laboral, el comercial o de mercados de producto/servicios, y el socio-cultural o de valores sociales dominantes.

-las dimensiones del entorno. Las dimensiones propuestas por el autor son: la estabilidad, la complejidad, la hostilidad y la percepción de incertidumbre (Duncan, 1972; Husenman, 1985).

-la textura del entorno. Distinguiendo entre: entornos plácidos, flexibles, en ebullición y turbulentos (Ansoff, 1976 a, b; 1977; Husenman, 1985).

En resumen, la organización "se halla inmersa en un entorno, con el que intercambia inputs y outputs, por el que es influida y al que de alguna manera conforma y contribuye a construir" Quijano (1999, 11).

## 1.2. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

Desde mediados de los años 60 una nueva perspectiva ha incidido en el tratamiento de las organizaciones. Nos referimos a la teoría de sistemas formulada fundamentalmente por Von Bertalanffy (1956)<sup>11</sup>. Este autor afirma que en un sistema no deben considerarse tanto los atributos constantes de sus elementos como sus relaciones, estructura e interdependencia.

---

<sup>11</sup>A título meramente ilustrativo podemos citar las aportaciones de Scott (1961), Etzioni (1964), Schein (1977), Katz y Kahn (1978), Miller (1978), Argyris (1979).

En este sentido, una organización puede considerarse como un conjunto de partes interdependientes relacionadas entre sí, de tal modo que cualquier cambio en alguno de ellos, repercute en todos los demás.

Recientemente Peiró (1992) y Quijano (1993), en la línea apuntada, conceptualizan la realidad organizacional desde la triple perspectiva siguiente: a) Sistema complejo de procesamiento de la información, b) Sistema cultural y c) Sistema político o de coaliciones de poder.

1.2.1 Sistema complejo de procesamiento de la información: la organización como sistema de significados compartidos.

La teoría del Sistema Abierto ha posibilitado el surgimiento de una concepción de la organización como un sistema complejo de procesamiento de la información. Esta perspectiva a su vez ha dado lugar a dos líneas conceptuales:

-Por una parte Galbraith (1973; 1977) enfatiza los aspectos intraorganizativos, especialmente en sus interrelaciones con la estructura organizacional y su diseño.

-Por otra, Weick (1979) enfatiza que el papel fundamental de la organización es reducir el grado de ambigüedad a la que ésta se halla sometida.

Ambas perspectivas han sido denominadas por Daft y Lengel (1984) horizontal y perspectiva vertical. Tanto una como otra tratan de reducir la ambigüedad y aumentar integración de los distintos subsistemas organizacionales; pero la perspectiva horizontal, cuyo mayor representante es Galbraith, pretende conseguir estos fines a partir de la coordinación racional y la articulación funcional de tareas y roles, mientras que la perspectiva vertical, representada por Weick, se centra en la interpretación de los acontecimientos internos y externos de la organización, con el fin de permitir la reducción de la ambigüedad y la construcción de significados compartidos en la misma.

En el fondo de tales perspectivas, subyacen dos concepciones de la organización: el paradigma racional y el paradigma constructivista.

El primero proclama que los procesos que controlan y seleccionan el diseño organizacional están dentro de la organización. Desde esta perspectiva, cuando las organizaciones se enfrentan a un grado importante de ambigüedad<sup>12</sup>, necesitan aumentar la cantidad y calidad de información.

---

<sup>12</sup>La ambigüedad puede deberse a la diversidad de productos o de objetos, la variabilidad de las tareas y la tecnología y el grado de interdependencia de las unidades.

El nivel de ambigüedad incide pues de modo importante sobre la estructura organizacional: en función de aquella se establece el diseño organizativo más adecuado.

El segundo paradigma parte del supuesto de que las organizaciones se mueven en ambientes generalmente ambigüos y que, una de sus principales funciones, es reducir tal ambigüedad a través de interpretaciones válidas del entorno que posibiliten la acción.

Desde esta perspectiva son los líderes y directivos quienes tienen como una de sus principales funciones interpretar la información, reducir su ambigüedad y dotar a los miembros de la organización de una gramática común -un sistema de significados compartidos- que permita la acción conjunta y coordinada frente al ambiente (Pfeffer y Slanick, 1978; Pfeffer, 1981). Ello supone abordar a la organización como un sistema cultural.

Tal y como veremos a continuación, la cultura "se constituye mediante un procesamiento de información que utiliza el lenguaje y otros signos para construir y reconstruir, mediante procesos simbólicos de carácter sociocognitivo, la realidad organizacional" (Quijano 1993,259).

## 1.2.2. Sistema cultural

A partir de la década de los 80 ha adquirido una especial relevancia entender a la organización como un fenómeno cultural. Entre nosotros Peiró ha abordado este fenómeno a partir de dos aproximaciones que ha denominado el enfoque funcional o clásico y el sociocognitivo<sup>13</sup>.

El enfoque funcional conceptua a la cultura como una característica que tienen las organizaciones; puede medirse y relacionarse con otras variables, tales como el éxito en la consecución de los objetivos, la satisfacción de sus miembros, los estilos de liderazgo o sus sistemas de promoción. Quienes siguen este paradigma, consideran que la cultura puede ser gestionada y cambiada, al menos parcialmente, mediante técnicas adecuadas de diagnóstico e intervención, y les corresponde a los directivos, como principales responsables de la gestión, utilizar adecuadamente los procedimientos y mecanismos de implantación y/o cambio cultural en la organización<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup>En el presente trabajo denominaremos a dicho enfoque constructivista.

<sup>14</sup>Uno de los principales estudiosos del tema, Schein (1988), considera entre los mecanismos primarios utilizados por los líderes para gestionar una cultura, los siguientes: los sistemas de recompensas y refuerzo, los juicios de valor sobre aspectos que se consideran importantes a potenciar o suprimir, las reacciones de los individuos y grupos ante las crisis empresariales, la planificación y formación, la implantación de criterios de reclutamiento, selección, promoción, segregación y jubilación.

Para el enfoque constructivista las organizaciones no tienen culturas: son culturas. No estamos hablando del resultado de una forma de gestión, sino la organización en sí misma, construida y surgida de un proceso de asignación consensuada de significados a las experiencias compartidas por sus miembros (Geertz, 1973; Smircich, 1983; Weick, 1983; Schein, 1988). En este contexto, no es el líder quien dirige o construye la cultura. El sistema de significados compartidos emerge de la interacción de los miembros, y al líder le corresponde más un papel de interpretador de esa realidad. No obstante, debido a su posición privilegiada podrá influir y contribuir a la emergencia de esa realidad construida, pero "sólo el proceso de atribución compartida de significados consensuados, dará carta de ciudadanía y existencia a la cultura organizacional, o mejor aún, a la realidad organizacional construida como cultura" (Siehl, 1985; Martin et. al., 1985). En este proceso el líder debe contar con los diferentes grupos que han de aceptar tales significados compartidos, surgiendo coaliciones y conflictos de poder en el seno de la organización. La organización como cultura y su interpretación como modelo político (1.2.3.) se hallan pues en íntima conexión.

Llegados a este punto quizás debemos preguntarnos qué elementos configuran la cultura organizacional. Siguiendo parcialmente a Peiró (op.cit.) distinguimos los cuatro siguientes: los contenidos, los límites sociales, los procesos de configuración de la misma, y los resultados o el impacto social.

## 1. Los contenidos.

Los contenidos de la cultura pueden ser abordados desde tres niveles: a nivel observable, a nivel apreciativo y a nivel fundante. El primero incluye aspectos tales como el lenguaje, los rituales, los espacios físicos, el mobiliario... El segundo, permite justificar e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior, incluyendo valores, filosofía, expectativas, actitudes. En el último nivel se sitúa Schein (1988,23) cuando afirma que la cultura se refiere "al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno".

Entre cada uno de estos niveles pueden existir discrepancias cuando no convergen realmente los contenidos del nivel 2 (apreciativo y valorativo) con los del nivel 3 (creencias básicas). Cuando esto sucede, aparece una disociación entre la cultura real de la organización y su cultura oficial. Igualmente caben discrepancias entre el nivel 1 (observable) y los niveles 2 y 3 (interpretativos y fundamentales), convirtiéndose las formas culturales en prácticas carentes de contenido. Por ello, cualquier programa de gestión del cambio para ser eficaz ha de tener en cuenta que los contenidos culturales guarden cierta coherencia entre ellos, evitando discrepancias entre la cultura expresada y lo que realmente se hace.

Por otro lado, cada uno de los niveles señalados puede verse sometido a cambio, sin embargo, mientras los cambios en los dos primeros niveles pueden ser gestionados o modificados, el último resulta muy complejo.

## 2. Los límites sociales de la cultura

A fin de establecer los límites sociales de la cultura, Louis (1985, 132) ha propuesto el análisis de cuatro variables o aspectos: *dispersión* -ámbito que alcanza: grupos funcionales, geográficos...-, *homogeneidad* -consistencia en las interpretaciones y significados compartidos, en sus diferentes ámbitos-, *estabilidad* -revela cuánto tiempo la cultura ha sido efectiva y ha mantenido su consistencia, es decir, cuánto tiempo ha resultado invariante-, *dirección* -expresa su orientación hacia los objetivos de la organización-.

En los procesos de cambio cabrá determinar cada una de las variables o aspectos del contexto cultural actual, ya que si no secundan los objetivos del cambio, será imposible que éste tenga el éxito y la difusión esperada.

## 3. Los procesos de configuración de la cultura

Para que los sujetos lleguen a compartir las ideas, valores, comportamientos, o creencias que el cambio les propone, podemos hacerlo a partir de dos perspectivas. Por un lado, la perspectiva realista insiste que el reforzamiento de una determinada conducta, idea o creencia influye en su mantenimiento. Por lo que desde esta

orientación el cambio organizacional propuesto vendrá consolidado a partir de un proceso de condicionamiento.

En cambio, la perspectiva constructivista considera que los nuevos valores, actitudes y comportamientos que el cambio propone, vendrán facilitados a partir de la interacción entre los miembros que componen el sistema organizacional, por lo que al líder le toca un papel más de "profeta" y de "interpretador" de esa realidad emergente, que de constructor directo de ella. Obviamente, también él podrá, desde una posición privilegiada, influir y contribuir al nacimiento y emergencia de esa realidad construida, pero sólo el proceso de atribución compartida de significados consensuados, dará carta de existencia a la cultura organizacional, o mejor aún, a la realidad organizacional construida como cultura (Siehl, 1985; Martín et al., 1985).

#### 4. Los resultados o el impacto social que las culturas producen

En un proceso de circularidad causal, los distintos comportamientos y procesos organizacionales ayudan a configurar la cultura, es decir facilitan el cambio cultural, a la vez que una vez constituida la cultura determina todo un conjunto de comportamientos y procesos. Por lo que todo cambio cultural conlleva un cambio técnico-estructural (2.2.2.), así como todo cambio técnico-estructural implica, o facilita un cambio a nivel cultural.

Según la concepción constructivista de la cultura, la introducción con éxito de un cambio organizacional depende, en gran medida, que cada uno de los cuatro elementos que configuran el fenómeno cultural cumplan unas determinadas condiciones. Así en primer lugar, que los contenidos culturales -a nivel observacional, apreciativo y a nivel fundante-, guarden cierta coherencia entre ellos. En segundo lugar, que las variables que configuran el contexto cultural secunden los objetivos del cambio. En tercer lugar, que se refuercen las conductas acordes a los objetivos del cambio y/o se facilite la interacción entre los miembros, ya que a partir de ambas estrategias es posible conseguir que los sujetos llegen a adquirir las ideas, los valores, los comportamientos o creencias que el cambio les propone. Y por último, conviene no olvidar que todo cambio cultural conlleva, en mayor o menor medida, un cambio técnico-estructural y viceversa.

### 1.2.3. Sistema político

Una idea clave de la concepción política de la organización es el poder. Tal y como veíamos en 1.1.2. este puede ser analizado a partir de dos grandes aproximaciones: la perspectiva racional y la perspectiva constructivista.

Desde la perspectiva racional el fenómeno se explica como la influencia relativa de las diferentes personas o grupos organizacionales para conseguir unos determinados fines organizacionales. En este sentido, Lawrence y Lorsch (1967) añaden que el grado de influencia de unos determinados individuos o grupos se halla relacionado con su capacidad para reducir las incertidumbres del medio en que la organización opera.

La concepción política constructivista, en cambio, considera que los fines y productos de la organización son el resultante de un juego de fuerzas determinado por la distribución del poder en el seno organizacional (Benson, 1977; 1983).

Teniendo presente los procesos de inducción del cambio, en la concepción racional el *poder es concebido como una técnica* a partir de la cual es posible inducir los procesos de cambio para conseguir más eficazmente determinados fines organizacionales. Mientras que para el constructivismo el poder es entendido *como dominación*: los cambios serían pues el éxito en los intentos por conseguir determinados fines particulares de ciertos individuos y grupos de la organización, por lo que el conflicto de intereses y la negociación son dos aspectos de un mismo hecho que adquieren notable relevancia en esta perspectiva científica.

Llegados a este punto debemos preguntarnos ¿cúal de las dos concepciones puede explicar mejor actualmente el fenómeno político de las organizaciones?. La literatura especializada, como en tantas ocasiones, se halla dividida. Y así, Crozier (1964), Lawrence y Lorsch (1967), entre otros, defienden la concepción racional. Mientras que

por otra parte autores como Cyert y March (1963), Pfeffer (1981) y Kotter (1985;1986), opinan que la concepción constructivista es la más adecuada para explicar el fenómeno que nos ocupa. En la actualidad, distintos autores afirman que uno y otro enfoque enfatizan distintos aspectos de la cuestión, por lo que pueden darse determinadas condiciones que faciliten la intervención desde una u otra perspectiva.

Nuestra tesis se aproxima a los principios de la orientación positivista, pese a ser conscientes de la dificultad que entraña establecer relaciones causales claras que permitan demostrar que un procedimiento de gestión es claramente mejor que otro.

1.2.4. La integración de las distintas perspectivas sistémicas en el "sistema" organización.

Cada una de las perspectivas examinadas en los tres subapartados anteriores no agotan, por separado, la amplitud de la realidad organizacional. En cierta manera, empleando una expresión de Morgan (1986), serían metáforas que pretenden explicar el fenómeno que nos ocupa. Sin embargo, la organización es un sistema que las integra a todas. En este sentido, creemos oportuno afirmar que el sistema organización puede y debe ser analizado y comprendido desde una triple perspectiva: el sistema del procesamiento de información, el sistema cultural y el sistema político.

Según Quijano (1993, 302): "... la realidad organizacional -tanto la objetiva como la socialmente construida- es, simultáneamente, procesamiento de información, cultura y política, así como muchas otras cosas, y lo es a nivel organizacional, grupal e individual".

Las palabras del autor nos permiten enfocar el hecho social de las organizaciones desde una nueva vertiente, según la cual, los tres subsistemas examinados pueden operar en tres niveles distintos: el individual, el grupal y el de la organización global. Pasamos a examinar esta cuestión en el apartado siguiente.

### **1.3. LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ESTRUCTURADO EN NIVELES**

En los últimos 25 años una serie de autores han propugnado modelos integradores de los tres niveles básicos de la organización -el individual, el grupal, y el organizacional-. Incluso algunas de estas elaboraciones intelectuales han avanzado estableciendo las variables y dimensiones básicas de cada nivel, y las relaciones que las unen entre sí y con los demás niveles, para dar cuenta del comportamiento organizacional global. Los modelos de *Ivancevich, Szilagyi y Wallace (1977)*, el de *James y Jones (1974)* y el de *Van de Ven y Morgan (1980)*, son en esta línea, algunos de los ejemplos más emblemáticos.

Entre nosotros Peiró (1990, 254) habla de "...establecer los elementos relevantes en la elaboración de modelos de amplio espectro de la organización y el comportamiento organizacional, a los distintos niveles en los que puede ser considerado".

En los niveles de comportamiento individual, grupal y organizacional pueden, según éste y otros autores, incidir los elementos siguientes: el contexto -entorno-, el diseño -estructura y procesos de transformación-, los resultados -nivel de desempeño, productos, satisfacción-, y la retroalimentación o feedback (cuadro 1.3. 1.).

Cuadro 1.3. 1. Esquema resumen de los principales componentes del sistema organizacional

	CONTEXTO	DISEÑO <sup>15</sup>	RESULTADOS
<b>NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	mercado laboral, estado de la economía, tecnología, etc.	estructura formal, sistema comunicación, etc.	consecución estándares económicos previstos, expansión empresa, etc.
<b>NIVEL GRUPAL</b>	estructura del sistema formal, sistema de comunicación. <sup>16</sup> , etc.	estilo de liderazgo, de toma decisiones, etc.	la calidad de productos o servicios ofrecido, el clima del grupo, sus relaciones con otros grupos, etc.
<b>NIVEL INDIVIDUAL</b>	aspectos incluidos en el contexto, diseño, y/o resultados a nivel grupal y organizacional, etc.	personalidad, habilidades y competencias, formación de los individuos, etc.	productos del trabajo, satisfacción laboral, identificación de los individuos con la organización, etc.

<sup>15</sup>Correspondiente a los niveles técnico-estructural (2.2.2.).

<sup>16</sup>Corresponde a lo que el sistema organizacional clasifica como 'diseño'.

Posteriormente Quijano (1999) ha combinado estos tres niveles con los siguientes elementos de la organización: su entorno; su estrategia; el diseño: tanto de la tecnología y de la estructura, como de los sistemas de dirección de personas; los procesos psicológicos y psicosociales<sup>17</sup>; y los resultados: distinguiendo entre los procesos/resultados en las personas (calidad de los recursos humanos) y los procesos/resultados de las personas para la organización (efectividad organizativa), tal y como aparece en la figura 1.3. 2.

Cabe subrayar que los tres niveles y sus dimensiones no son categorías perfectamente excluyentes, sino que se interrelacionan, se solapan y se superponen, funcionando como un todo integrado, respondiendo a un Modelo o Sistema de Gestión de Recursos Humanos (A.S.H.)<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup>Entre los fenómenos descritos en el nivel organizacional, el autor señala el proceso de cambio. Sin embargo, ello no obvia que éste pueda ser abordado desde la perspectiva grupal o individual, según el nivel de alcance del mismo, tal y como veremos en el apartado 2.2..

<sup>18</sup>Auditoría del Sistema Humano.



## 2. EL CAMBIO

La dualidad estabilidad-cambio es una idea nuclear en el decurso del pensamiento científico y filosófico. Concretamente, en occidente desde el siglo VII a. de Cristo la reflexión y aseveración de qué es un cambio ha promovido un gran número de aportaciones intelectuales.

En consecuencia, no debe sorprender que en el ámbito organizacional el estudio de éste fenómeno haya tenido y tenga una importancia trascendental. Si una característica preside el final de nuestro siglo, puede afirmarse sin lugar a dudas, que es el cambio constante. Y de entre las muchas funciones que tiene la organización hay una fundamental, su adaptación a este sistema acelerado de cambios<sup>1</sup>.

A partir de las ciencias sociales es posible observar la existencia de una doble perspectiva a la hora de abordar el estudio del cambio: la perspectiva convencional o positiva y la perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica.

---

<sup>1</sup>En este sentido, de forma jocosa Tom Peters (1996) afirma que un ejecutivo que no es suficientemente rápido para adaptarse al cambio, es un ejecutivo muerto.

Tabla 2.I. 1. Cuadro inspirado a partir de las aportaciones de Guba y Lincoln (1989)

**ORIENTACION CONVENCIONAL**

**ORIENTACION CONSTRUCTIVA**

<u>El cambio: Orientación Convencional (positivista)</u>	<u>El cambio: Orientación Constructiva</u>
<p>El cambio es un proceso que viene estimulado por fuerzas externas.</p>	<p>El cambio es un proceso continuo, que no requiere de estimulación externa ni de direccionalidad pese a que, a menudo, algún tipo de intervención pueda resultar útil.</p>
<p>El estado natural más óptimo de los sistemas organizacionales es el mantenimiento del "status quo", y el más negativo, la desintegración organizacional.</p>	<p>La dirección externa del cambio, generalmente impide el cambio, más que promoverlo.</p>
<p>El cambio es un proceso que debe ser dirigido, ya que los sujetos, al igual que las máquinas, funcionarán tan sólo si, de un modo contínuo, se les proporciona energía para funcionar.</p>	<p>El cambio es un proceso no lineal que incluye la incorporación de nueva información en un proceso hermenéutico-dialéctico. Es hermenéutico debido a que es de carácter interpretativo, y dialéctico, porque compara dos distintos puntos de vista, los cuales los incorpora en un nivel superior de síntesis.</p>
<p>El cambio es un proceso lineal: investigación, desarrollo, difusión y adopción. Cada una de estas fases provee de información a la fase siguiente.</p>	

Dentro de la perspectiva constructiva cabe destacar que inicialmente ha estado analizando el cambio desde una orientación cooperativa y consensuada (Sherif, 1937; Asch, 1956; Kiesler, 1969). Este planteamiento del cambio, como algo espontáneo y natural que no exige el conflicto, se encuentra en la mayoría de las aportaciones filosóficas -desde Heráclito hasta Compe- (Nisbet et al., 1979). Según éste, el cambio organizacional es percibido como algo natural, como una consecuencia de un proceso de crecimiento fruto del paso del tiempo, tal y como veíamos en 1.1.4..

En el entorno organizacional, hubo que esperar a los años 70 para determinar que el cambio viene facilitado por el conflicto (Moscovici y Faucheux, 1969; Moscovici, Lage y Naffrechoux, 1969; Moscovici, 1976), como demuestran los resultados a los que llegaron (Wright, 1943; Thibaut, 1950..). Según los autores, todo cambio supone una crisis -una lucha o conflicto- entre los elementos que empujan a la continuidad del comportamiento organizacional y los que empujan al cambio.

Esta nueva orientación supone, en concreto, analizar a las organizaciones como sistemas políticos (Modelo Político)<sup>2</sup>, al considerar que en éstas tiene lugar la discusión del conflicto, el poder y la negociación, según el aspecto que se resalte<sup>3</sup>; ya que están compuestas por grupos e individuos con intereses diversos. Bajo esta premisa, se proponen un conjunto de teorías que parten de la *interacción social*, concebida como un *intercambio social* (Simpson, 1976; Homans, 1967; Thibaut y Kelley, 1959, Adams, 1965).

A la contribución de las ciencias sociales al estudio del cambio cabe añadir la de la microfísica moderna -concretamente de la teoría de la relatividad y sobre todo de la mecánica cuántica-, de la cibernética, de la teoría general de sistemas y, en la actualidad, de la teoría de las estructuras disipativas (Prigogine, 1983). Todas ellas han posibilitado que cayera en desuso el concepto de causalidad; al proporcionar, según Munné (1990, 5), "nuevas y muy sugestivas técnicas de investigación, que han

---

<sup>2</sup>Tal y como veíamos en 1.2.3.

<sup>3</sup>Por lo que también ha sido denominado Modelo de las Coaliciones o Modelo de la Negociación

propiciado el desarrollo de la denominada *causalidad cibernética*".

La causalidad cibernética pone de relieve como los seres vivos son sistemas abiertos, dado que su supervivencia depende de su constante adaptación al medio que los envuelve; por lo que los seres vivos se encuentran lejos de un verdadero estado de equilibrio. Las organizaciones, al igual que los seres vivos, pueden ser consideradas sistemas abiertos, al concebir que la supervivencia de éstas depende de la adecuación en las transacciones entre ellas y el medio (1.1.5.).

Gracias a la posibilidad de intercambiar energía y materia con el medio las organizaciones son capaces de dominar los desequilibrios e inestabilidades, ya que, como afirman Eccles y Zeier (1980, 36) "un sistema será tanto más vulnerable a las perturbaciones cuanto más cerca se halle del estado de equilibrio". En cambio, un proceso de desarrollo dinámico es, por lo general, menos sensible a las perturbaciones.

La evidencia que la evolución biológica y cultural se caracteriza, precisamente, por generar mayor complejidad y orden, llevaría al reconocimiento de que las alteraciones estructurales y funcionales pueden intensificarse progresivamente mediante un feedback positivo; es decir, aumentando o disminuyendo el conjunto de fuerzas que permiten la estabilidad del sistema organizacional hasta que, repentinamente, aparece algo cualitativamente nuevo<sup>4</sup>. Tales procesos no resultan explicables a través de los

---

<sup>4</sup>Es lo que la teoría de los Tipos Lógicos (Russell, 1910) denomina cambios sustanciales (cambios tipo2). El autor se refiere a ellos como aquellos cambios acontecidos entre los

modelos mecánicos o termodinámicos, los cuales, partiendo del principio del orden de la termodinámica, postulan que "las alteraciones irreversibles conducen a la destrucción de las estructuras, es decir, que en tales sistemas el grado de desorden (la entropía) sólo puede aumentar, nunca disminuir (Eccles y Zeier 1980, 36).

Uno de los autores que, a nuestro entender, mejor ha explicado como se producen estos saltos cualitativos, es I. Prigogine, que en 1976 desarrolló la Teoría de las Estructuras Disipativas. El autor afirma que las estructuras disipativas aparecen en los sistemas abiertos del siguiente modo: "Cuando en un sistema interviene una sustancia o una estructura nueva, por ejemplo, un nuevo gen, puede ocurrir que su concentración disminuya, en cuyo caso el sistema retorna a su estado original, o bien que aumente. Esto último sucede cuando a la nueva estructura le corresponde una función esencial en el sistema, lo que intensifica su difusión en alud hasta sobrepasar un umbral de inestabilidad y dar origen a un nuevo régimen dinámico, es decir, a una estructura espaciotemporal con un nivel superior de interacción entre el sistema y el medio. Este proceso genera transformaciones cualitativas y conduce de un estado estacionario a una nueva ordenación con mayor complejidad" (Eccles y Zeier 1980, 37).

El principio que rige este proceso ha sido denominado por Prigogine "orden por medio de fluctuación"; y las condiciones necesarias para que este proceso se lleve a cabo son: una fluctuación determinada por el azar<sup>5</sup>; un intercambio permanente de energía

---

elementos que componen el sistema que provocan cambios en todo el sistema (como veremos en 2.2.2.)

<sup>5</sup>El "azar" al que se refiere el autor, a juicio de Munné (1990, 10), no está sujeto a una "aleatoriedad total", sino a lo

y materia con el medio; un proceso de fluctuación (feedback positivo) hasta alcanzar un umbral de inestabilidad.

Aceptando que los desequilibrios y alteraciones discontinuas son una característica de los sistemas organizacionales, es posible aplicar el modelo de la estructura disipativa al entorno organizacional. El sistema organizacional recibe del entorno toda una serie de información y demandas, las cuales pueden estar empujando a la organización más allá de su umbral de estabilidad. Se produce lo que la teoría de los tipos lógicos denomina un cambio tipo 2.

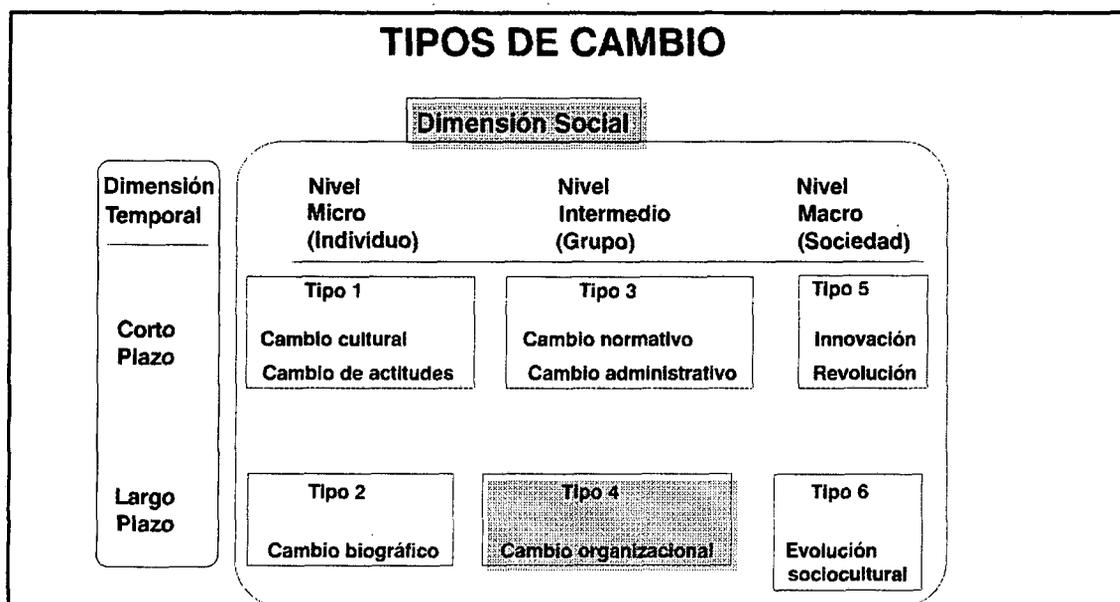
---

que denomina "un caos determinista", ya que la fluctuación en la que se hallan inmersas los seres vivos no es caótica, sino que "en ella conviven, de un modo conjunto, el caos y el orden " (Munné 1993, 38).

## 2.1. TIPOLOGIAS DE CAMBIO

Las tipologías del cambio se han basado en múltiples criterios. Entre nosotros García (1993) enfatiza la importancia que tiene la tipología desarrollada por Zaltman (1972). Este autor distingue dos dimensiones del cambio: la dimensión social y la dimensión temporal, tal y como observamos en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.1.1. Tipología de Zaltman (1972)



A partir del gráfico observamos que el cambio organizacional se sitúa en un nivel intermedio entre la dimensión individual y la social. Es decir, son cambios que se refieren a un conjunto de personas y actividades, los cuales requieren un largo período de tiempo con objeto que los sujetos afectados por éste aprendan las nuevas tareas, relaciones y procesos a ejecutar. Pese a que coincidimos con el autor en lo referente al cambio organizacional, no estamos de acuerdo en la consideración de que los

cambios de tipo actitudinal o cultural puedan ser clasificados como cambios a corto plazo. A nuestro entender, "per se", son cambios que requieren de largos periodos de tiempo para ser asimilados por los individuos (Mayor y Pinillos, 1989). Por otra parte, el cambio organizacional plantea cambios actitudinales, por lo que nos parece confuso el hecho de que Zaltman no incluya dentro de los cambios organizacionales el cambio de actitud, así como que no incluya dentro de éstos los cambios biográficos, normativos, administrativos, innovadores y de evolución sociocultural, ya que en mayor o menor medida, el cambio organizacional puede implicar cualquiera de ellos.

Por nuestra parte tomaremos en consideración el esquema desarrollado por Nadler y Tushman (1986) para fundamentar nuestra tipología del cambio. De forma esquemática el modelo de estos autores queda plasmado en la figura siguiente:

Figura 2.1. 2. Tipología de Nadler y Tushman (1986)

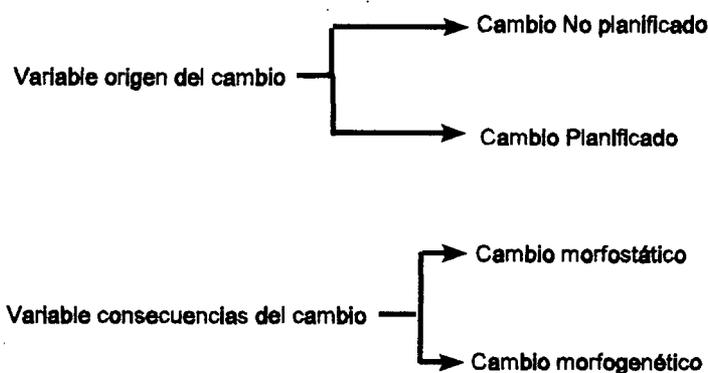
	<b>INCREMENTAL</b>	<b>ESTRATEGICO</b>
<b>PROACTIVO</b>	Sintonización	Reorientación
<b>REACTIVO</b>	Readaptación	Recreación

Como se aprecia en la figura los autores distinguen dos dimensiones, las cuales a su vez se subdividen en dos variables. Así por un lado distinguen entre los cambios incrementales -producto de los cambios naturales que sufre un sistema organizacional/individual/grupal con el paso del tiempo-, y los estratégicos -cambios resultantes de la acción planificada-. Y por otro, entre los cambios proactivos -cambios producidos a partir del aumento de las fuerzas favorecedoras del cambio-, y los

reactivos -cambios producidos a partir de la disminución de las resistencias u obstáculos al cambio-.

A partir de todas estas dimensiones los autores establecen cuatro posibles cambios: sintonización -cambios graduales del sistema tendentes a favorecer las fuerzas promotoras del cambio-, readaptación -cambios adaptativos del sistema producto de la reducción de las resistencias desarrolladas por individuos y grupos-, reorientación -cambios que establecen nuevas reglas o valores esenciales definitorios de la identidad organizacional-, y recreación -cambios planificados en el sistema organizacional desarrollados a partir de la disminución de las resistencias al cambio-.

Partiendo de un esquema similar al desarrollado por Nadler y Tushman (1986), elaboraremos una tipología del cambio. Esta contempla dos dimensiones que a su vez se subdividen en dos variables: variable origen del cambio y variable consecuencia del cambio.



Atendiendo a la primera variable distinguiremos entre: cambios planificados y no planificados. Y atendiendo a la segunda: cambios que comportan la continuidad del sistema -cambios morfostáticos- y los que comportan su ruptura -cambios morfogénéticos-.

Figura 2.1.3 Tipología del cambio

	<b>CAMBIO NO PLANIF.</b>	<b>CAMBIO PLANIFICADO</b>
<b>CAMBIOS MORFOSTATICOS</b>	Crisis	Cambio tipo1
<b>CAMBIOS MORFOGENETICOS</b>	Catástrofes	Cambio tipo2

Como en tantas ocasiones al hablar de las ciencias sociales las diferencias señaladas entre cada una de estas variables implica establecer unas diferencias que en la realidad a todas luces son arbitrarias. Y así por ejemplo, puede resultar difícil segmentar un cambio no planificado que a su vez deviene en planificado, pues tales procesos forman un continuum. Por otra parte, cambios que inicialmente han tenido por objeto mantener la continuidad del sistema, pueden devenir en cambios que comporten la modificación del mismo, y viceversa.

### 2.1.1. Cambio no planificado / planificado.

Entendemos por cambios no planificados aquellas respuestas adaptativas de la organización ante situaciones inesperadas, producto de tensiones internas o externas. Nos hallamos pues, en principio, ante reacciones o alteraciones no previstas por la organización.

Por otra parte, el cambio planificado es una acción programada implícita en los procesos de desarrollo y renovación de la organización. Se trata en palabras de Lippit, Langseth y Mossop (1989,10) "... de una acción consciente y deliberada para cambiar su propio sistema -se refieren a la organización- social y cultural. El cambio planificado surge, entre otras razones, para aportar innovaciones que mejoren la productividad o satisfagan nuevas necesidades de empleados y clientes. Estamos ante un proceso de anticipación y no de reacción".

El cambio no planificado puede subdividirse en dos tipos:

- crisis (consecuencias morfostáticas)
- catastrofes (consecuencias morfogenéticas)

Etkin y Schvarstein (1989) entienden por crisis aquellos desajustes transitorios de la estructura cuyos efectos son absorbidos por el propio sistema organizacional. Por ejemplo, las rupturas que se producen en el ciclo de vida de una organización si se

producen de una forma gradual, son una crisis<sup>6</sup>.

Una catástrofe surgiría cuando una discontinuidad fortuita en el sistema organizacional produce un salto cualitativo en la estructura de éste (Etkin y Schvarstein, op.cit).

Entre las distintas condiciones que pueden conducir a un cambio de este tipo distinguimos: las condiciones económicas -como por ejemplo el descubrimiento de un escándalo financiero-, las condiciones políticas -la aparición de nuevas leyes laborales y sociales-, naturales -una sobreproducción debido a unas condiciones climáticas propicias-, por citar algunos ejemplos. Todas ellas tienen en común el que su aparición replantean los procesos organizacionales utilizados hasta el momento<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>Los cambios evolutivos serían un ejemplo de crisis. En este sentido la Teoría de Lamarck (1774-1829) y la de Darwin (1808-1882) nos permite comprender los estados de crisis a nivel organizacional. Concretamente la de Lamarck destaca como cada día los distintos departamentos de las organizaciones se adaptan al medio ambiente en el que funcionan; además de observar como a pesar de éstas constantes adaptaciones, ciertas funciones organizacionales, perduran a lo largo de la vida de la empresa. Por su parte, la teoría de Darwin permite entender como las organizaciones que no se adaptan a las necesidades del entorno desaparecen, y sólo sobreviven aquellas que en un determinado momento se encuentran más adaptadas al medio en que se desenvuelven.

<sup>7</sup>Las convulsiones a las que se vieron sometidas múltiples empresas españolas a principios de los años 70, debido a la subida repentina de los precios del petróleo, constituye un ejemplo típico de catástrofe.

### 2.1.2. Cambio morfostático / morfogenético

Uno de los teóricos de la segunda cibernética, Maruyama (1968), apunta que la supervivencia de todo sistema viviente depende de dos tipos de cambios. Uno de ellos serían los que se derivan del proceso de "morfostasis": el sistema mantiene su continuidad frente a las alternativas del ambiente, a través de mecanismos de retroalimentación o feedback negativo<sup>8</sup>. Se producen cambios "dentro del sistema".

Otro tipo de variaciones procede de la "morfogénesis": el sistema cambia su estructura básica. Este proceso comprende los circuitos de retroalimentación o feedback positivo<sup>9</sup>.

Desde la perspectiva de la organización, la morfostasis sirve para explicarnos que aunque en una organización pueden darse ciertas variaciones aquella globalmente permanece inmodificada: se cambia algo para que todo permanezca igual, se produce un cambio *para mantener la naturaleza de un sistema*. Contrariamente, la morfogénesis modifica la esencia de la organización: se produce un cambio *de la naturaleza del sistema* (Almenara, 1993).

---

<sup>8</sup>Tal mecanismo tiende a activar ciertas fuerzas para que un sistema que se separa de su patrón óptimo de conducta vuelva a éste. El ejemplo típico de este mecanismo es el termostato.

<sup>9</sup>El feedback positivo tiende a ampliar la desviación de un sistema respecto a su "normalidad". Un supuesto consistiría en una mutación afortunada que permite a una especie adaptarse a las condiciones ambientales alteradas (Maruyama, op.cit.)

Una tipología similar a la descrita por Maruyama aunque no superponible, es la desarrollada por Watzlawick, Weakland y Fish (1974). Así podríamos equipar, en algunos aspectos, a la morfostasis con el cambio tipo1 y a la morfogénesis con el cambio tipo2.

Los cambios tipo1 aplicados a la organización se caracterizan por que las variaciones implementadas en el sistema organizacional no producen cambios estructurales; aun cuando algunos sectores se agranden o se reduzcan, las formas de relación no se alteran sustancialmente. En terminos de regulación homeostática, cambian los valores de las variables reguladas, pero no cambia la definición de dichas variables, ni la relación entre ellas<sup>10</sup>.

El cambio tipo2 sería definido como cualquier disrupción que desestabiliza el sistema organizacional de tal modo que éste ya no puede seguir funcionando en las condiciones vigentes (Etkin y Schvarsetein, op. cit.)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup>Un posible ejemplo de cambio tipo1 en el entorno organizacional puede ser un cambio a nivel tecnológico que no implique una modificación de los valores, supuestos, procesos y normas esenciales de la organización.

<sup>11</sup>Un cambio de valores, supuestos, procesos y normas esenciales de la organización, podrían ser algunos ejemplo de cambio tipo2.

## 2.2. NIVELES DE CAMBIO

Como se ha explicado en 1.3. la intervención organizacional puede centrarse en tres niveles: individual, grupal y organizacional (Peiró, 1990).

Munné (1991) por su parte, matiza la anterior división añadiendo dos nuevas categorías, y así habla de cinco niveles de cambio: -individual, interpersonal, grupal, intergrupal y global-, los cuales se corresponden a los cinco grandes modelos de intervención organizacional -el rediseño del trabajo, el desarrollo organizacional, la calidad de vida, la democracia industrial y la humanización del trabajo-.

Cada uno de estos niveles se desarrollan a lo largo de un continuum que va desde un nivel individual -micro- a uno global -macro-.

Los cambios a nivel micro presentan un alcance limitado: el número de individuos y de unidades organizacionales afectadas es mínimo. Este hecho no significa que sean cambios poco importantes ya que, por un lado, "hasta el cambio más pequeño tiene un valor simbólico para los miembros de la organización" (Brown y Moberg 1980, 638). Por otro, la implementación de éstos repercute en mayor o menor medida en el conjunto de toda la organización, tal y como veíamos al abordar la aproximación sistémica de las organizaciones (1.2.). No obstante el grado de repercusión que tendrán este tipo de cambios está en relación con el poder que el sujeto del cambio tiene en la organización (Katz y Kahn, 1977).

En general, el alcance limitado de los cambios a nivel micro presentan la ventaja, en primer lugar, de permitir a menudo la participación de las personas afectadas por el mismo, por lo que, por un lado, se reduce en gran medida las posibles resistencias al cambio, y por otro, representa una forma prudente de proceder. Al ser cambios generalmente limitados, es decir, que afectan a un reducido número de comportamientos, puede sometérselos a un ensayo, o modificarlos una vez se ha iniciado, o eliminarlos con un costo muy bajo.

En segundo lugar, tienen la ventaja de que al referirse a un reducido número de personas y actividades no requieren de largos períodos de tiempo para que los sujetos aprendan las nuevas tareas, relaciones y procesos que el cambio conlleva.

El presente trabajo se centra en los cambios a nivel individual, pese a resultar tremendamente complejo su abordaje debido a la gran cantidad de variables de las que depende. Sin embargo, si los miembros que componen la organización no se sienten verdaderamente implicados en el proceso y en la consecución de los objetivos propuestos por el cambio, éste estará destinado al fracaso, de lo que se deduce la importancia de dicho nivel a pesar de las dificultades de análisis del mismo. Siendo por tanto conscientes de las dificultades, planteamos nuestro modelo explicativo del cambio desde dicho nivel organizacional (capítulo 4).

Por otro lado es posible distinguir los cambios que se centran en la organización como unidad -cambios macro-. A estos efectos podemos a su vez dividir a la organización en cuatro niveles:

-Nivel estratégico: cuando propone un cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial "su visión", como a su razón de ser "misión".

-Nivel estructural: cuando se plantea un cambio en las estructuras organizacionales.

-Nivel técnico: cuando se establece un cambio en las tecnologías a utilizar.

-Nivel humano: cuando los cambios se realizan sobre el componente humano organizacional.

Estos ámbitos, a los que nos referiremos a continuación, mantienen íntimas relaciones entre sí, siendo peculiarmente intensas las de los ámbitos estructural y tecnológico, por lo que los trataremos a ambos en un solo apartado.

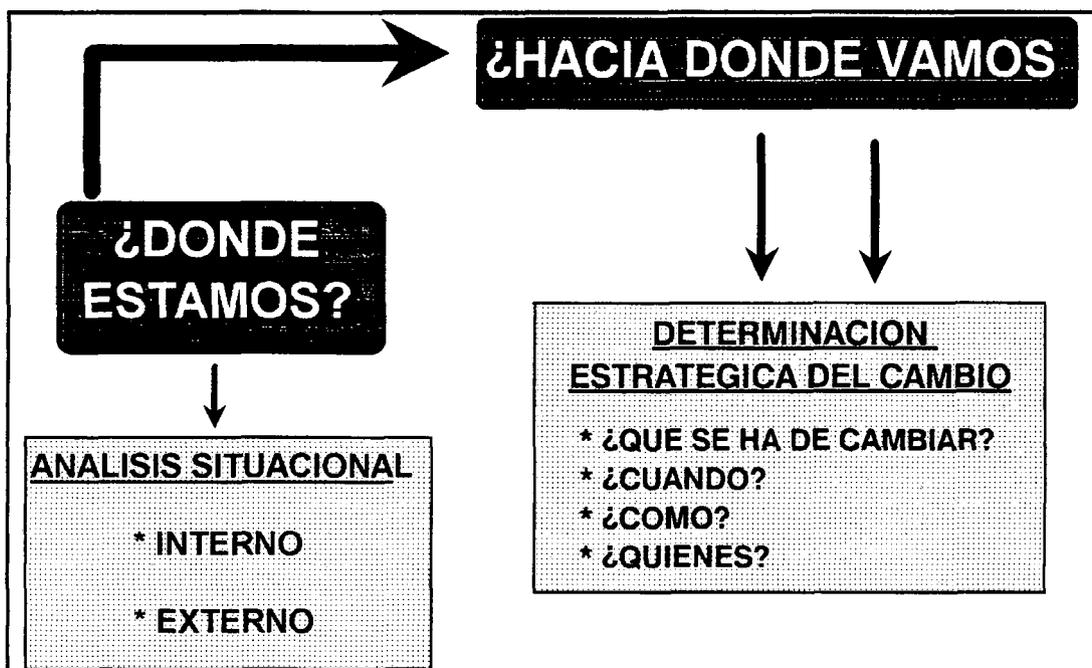
### 2.2.1. Nivel estratégico

La implementación de cambios a nivel estratégico implica intervenir al nivel más profundo del entramado organizacional, ya que supone un cambio en mayor o en menor medida en el conjunto de niveles que componen el sistema organizacional. La pregunta fundamental para determinar la estrategia es contestar a la cuestión: "¿dónde estamos?".

La respuesta a esta pregunta requiere el análisis y el diagnóstico de los parámetros organizacionales externos -político/sociales, económicos, legales y tecnológicos- y de los parámetros organizacionales internos -estrategias, estructuras, tecnologías, procesos humanos y resultados- del modo más claro y operacional posible.

Examinados los aspectos descritos estamos en disposición de clarificar "¿hacia dónde vamos?", lo que obliga a establecer las estrategias acordes a la nueva visión y orientación (Thompson y Strickland, 1992). Gráficamente podemos representarlo del siguiente modo:

Figura 2.2.1. 1 Planteamiento estratégico





Los cambios en el nivel estratégico de la organización implican pues, fijar sus objetivos principales a largo plazo, así como la política necesaria para alcanzar tales objetivos en orden a la adquisición, uso y disposición de recursos técnicos y humanos.

Tal y como veíamos al inicio del presente subapartado, las intervenciones estratégicas tratan de relacionar el funcionamiento interno de las organizaciones con la adaptación a los cambios del entorno. Su principal función es la constante revitalización organizacional, y para ello el líder organizacional ha de elegir las estrategias más adecuadas que permitan la adaptación más satisfactoria al entorno y a las tensiones internas organizacionales (Aaker, 1987; Kilmann y Covin, 1988). Sin embargo la importancia de la gestión estratégica no debe obviar las resistencias que aquella muchas veces genera. En este sentido son significativas las palabras de Anzizu de que "..... hay estrategias muy bien pensadas que chocan con la cultura organizativa tradicional y terminan por no ponerse en marcha, estructuras teóricamente excelentes que no se adaptan al tamaño y características de nuestras empresas, directivos que son eficaces en períodos de estabilidad pero que no pueden hacer frente a situaciones de crisis y de lanzamiento, empresas familiares que no pueden sobrevivir la fase de transición entre dos generaciones con valores distintos" (1992, 50).

La extensa cita mencionada pone de manifiesto un hecho fundamental: el cambio estratégico ha de integrar los valores personales en los valores de la organización, y no obsesionarse en elaborar una estrategia perfecta, sino una estrategia oportuna, centrada en los factores claves del éxito (Ohmae, 1989). En esta tarea la función del líder es fundamental, ya que no solo deberá velar por el mantenimiento de la nueva

visión creada, sino que además ésta sea compartida por los demás miembros de la organización convirtiendo a estos en corresponsables del diseño y construcción de las estrategias planteadas.

Para finalizar este apartado destaquemos que una función tan relevante como la gestión estratégica de los recursos humanos raramente es percibida como un elemento importante por la dirección organizacional. Bien porque se considera que la incidencia de los recursos humanos no tiene suficiente entidad en el nivel estratégico, o quizás debido a la dificultad que representa inventariar el capital humano actual y futuro (Devanna, Fombrum y Tichy, 1981). Sin embargo, teniendo presente el contexto en el que se desarrolla el presente trabajo y reconociendo la dificultad que supone abordar la gestión estratégica de los recursos humanos, no creemos pertinente obviar esta temática.

### 2.2.2. Nivel Técnico-Estructural

Este se subdivide en :

#### - Nivel Tecnológico

Los cambios en la tecnología<sup>12</sup> incluyen el conjunto de innovaciones en la fabricación de nuevos productos y servicios, con el objeto de mejorar la eficacia y eficiencia

---

<sup>12</sup>Denominados por la literatura anglosajona *streamlining*.

organizacional. A menudo, el conjunto de innovaciones tecnológicas producen a su vez cambios sobre:

- Los procesos de trabajo: actividades y tareas, características del puesto, habilidades y destrezas requeridas para el puesto, entorno físico del trabajo y en los niveles de productividad.

- Las personas y grupos que los llevan a cabo: en su bienestar y calidad de vida, en el desempeño de roles, así como en las relaciones interpersonales y en el trabajo en equipo.

- Las estructuras organizacionales que los integran. A menudo, los cambios tecnológicos requieren modificaciones en los procesos de trabajo. Así, por ejemplo, la adopción de nuevas tecnologías puede representar la creación de un nuevo departamento o de una nueva jerarquía.

Concretamente, debido a que en el presente trabajo vamos a centrarnos en el nivel humano del cambio, nos interesa básicamente el impacto que las tecnologías tienen sobre una amplia gama de aspectos psicológicos y sociales, entre los que distinguiremos: el impacto sobre la calidad de vida, el desempeño de roles y las relaciones interpersonales, y el trabajo en equipo.

El término de "calidad de vida" se ha venido utilizando cada vez con mayor frecuencia para describir ciertos valores ambientales y humanos que estaban siendo

menospreciados, en beneficio de los aspectos tecnológicos, productivos y económicos; al tener por objetivo la mejora del bienestar y la productividad de los empleados a través del rediseño de tareas, nuevos sistemas de recompensas, estructuras participativas, mejoras ergonómicas del entorno físico del trabajo (Davis, 1977, Nadler y Lawler, 1982).

Diversos autores (Attewell y Rule, 1984; Child, 1986; y Gregory y Nusbaum, 1982), destacan como en la medida en que se implantan tecnologías que facilitan el tratamiento de los empleados con dignidad, así como la existencia de condiciones de trabajo seguras, el grado de bienestar físico y emocional de los empleados cambia. De lo que se deduce que "la implantación de nuevas tecnologías afecta a la calidad de vida laboral y a la satisfacción laboral" (Peiró 1990, 134).

#### *Impacto sobre aspectos relacionados con el desempeño de roles*

Todo cambio tecnológico supone un cambio en el desempeño de los roles laborales -entendiendo por éstos el conjunto organizado de comportamientos que se esperan de un sujeto que ocupa una posición específica-, lo que a menudo comporta el desarrollo de un gran número de resistencias<sup>13</sup> por parte de los sujetos.

El desarrollo de resistencias vendrá favorecido, según Slem et al (1986), en primer lugar, si los empleados perciben que el desempeño del nuevo rol les exige una mayor

---

<sup>13</sup>En el apartado 2.3.1. analizaremos algunos de los tipos de resistencia desarrollados por los empleados -resistencia psicológica y social-.

sobrecarga laboral, ya sea ésta de carácter cuantitativo -referida a un aumento de las demandas en función del tiempo disponible- o cualitativo -referida a un aumento de las demandas en función de los recursos que dispone-. En segundo lugar, si no se ha contado con sus opiniones y sugerencias. En tercer lugar, si la definición del nuevo rol a ejecutar resulta ambigüo, es decir, si el sujeto no ha comprendido suficientemente los derechos, privilegios y obligaciones que comporta el desempeño del trabajo. Y en último lugar, si se produce un conflicto de rol, es decir si un sujeto recibe por parte de la organización mensajes incompatibles acerca del comportamiento apropiado para ese papel.

#### *El impacto sobre las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo*

La introducción de nuevas tecnologías suelen modificar las relaciones interpersonales. La frecuencia de los contactos, el tipo de interacciones -de apoyo, de colaboración...- y la misma oportunidad de tenerlos se ven con frecuencia transformados tras la implantación de un nuevo sistema tecnológico (Salvendy, 1984)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>Concretamente, la introducción del correo electrónico, las teleconferencias, la comunicación en grupo mediada por computador, etc., posibilitan un incremento de la comunicación, una mayor precisión y elaboración de la misma, un mayor sentimiento de comunidad y una mayor accesibilidad informativa por parte de todos los sujetos. Sin embargo, debido a la ausencia de feedback regulador de la conversación o comunicación, la debilidad de los indicios dramaturgicos -gestos, tonos de voz, etc.-, los pocos indicios de estatus y de posición, el anonimato social, etc., estos medios tienen mayor facilidad para provocar información equívoca (Heilbroom y Libby, 1973; Mchrabian, 1972; Short et. al, 1976), así como el desarrollo de comportamientos de cortesía inmaduros (Peiró, 1990).

Además, la incorporación de una tecnología puede conllevar cambios en la capacidad de influencia de determinadas personas o grupos. Estos cambios van a depender de otros aspectos también alterados por la nueva tecnología -el control de los recursos y de la información, la ocupación de una posición crucial para el funcionamiento del grupo o la organización, ...-. Lo que supone, a su vez, un cambio en la estructura y el funcionamiento de los grupos de trabajo (Davis y Taylor, 1976), que puede afectar incluso a las relaciones informales establecidas dentro de éstos (Slem et al., 1986).

Por último, la incorporación de nuevas tecnologías suele introducir cambios en las funciones de supervisión y control. Por una parte, el diseño de las propias tecnologías puede contemplar una cierta capacidad de control del proceso de trabajo que se trasfiere de las personas a las máquinas reduciendo, con ello, las necesidades de supervisión humana. Por otra, puede suscitar nuevas necesidades de coordinación y supervisión humana. Ambas tendencias -la disminución por una parte y el incremento por otra de las necesidades de supervisión- se ponen de manifiesto en las organizaciones que han introducido nuevas tecnologías (Burnes y Fitter, 1987).

Hasta ahora hemos visto como los cambios tecnológicos conllevan cambios en las personas y grupos que los llevan a cabo -cambios en su bienestar y calidad de vida, en el desempeño de sus roles, así como en las relaciones interpersonales y en el trabajo en equipo-. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no solo los cambios tecnológicos conllevan cambios en los aspectos psicosociales, sino que los aspectos psicosociales pueden implicar cambios tecnológicos. Esta aproximación enfatiza una "consideración explícita de los aspectos humanos de un sistema tecnológico desde el

comienzo de su diseño" (Clegg y Corbet 1987,183), lo que supone en primer lugar, un cambio en el enfoque predominante a la hora de diseñar y construir los sistemas tecnológicos, al pasar de un enfoque *centrado en la tecnología y en la tarea* a otro centrado en el *usuario final y en la organización* (Peiró 1990). En segundo lugar, implica un cambio en las estrategias de diseño que habrán de pasar de una aproximación secuencial, en la que los aspectos técnicos se diseñan primero y posteriormente se ajustan en función de ciertas consideraciones ergonómicas, a otra en la que ambos aspectos se consideran en paralelo (Clegg y Kemp, 1986). Por último, implica un cambio en el enfoque de las aportaciones psicológicas, las cuales habrán de tener más en cuenta los requisitos del diseño, las diversas alternativas posibles y las restricciones a tener en cuenta, así como la relación costes-beneficios de las diferentes alternativas.

#### - Nivel Estructural

Se refiere a los cambios en la estructura<sup>15</sup>. Esta puede ser conceptualizada como "el patrón formal que muestra como se agrupan las personas y los puestos dentro de la organización" (Gibson, Ivancevich y Donnelly 1994, 423). Dentro de ella se diferencian tres dimensiones básicas las cuales pueden verse sometidas a cambio: la formalización -grado en los que la organización depende de reglas y procedimientos para determinar las acciones de los empleados-, la centralización -grado en que la alta gerencia delega autoridad para la toma de decisiones-, y la complejidad -número de

---

<sup>15</sup>Conocidos por *reingeniería*.

tipos de puestos y de niveles de autoridad diferentes que hay en una organización-.

El cambio en alguno de estos aspectos supone, por un lado, cambios a nivel tecnológico, ya que la incorporación de una determinada estructura organizativa puede estar facilitando el desarrollo de un determinado cambio tecnológico. Además, tal y como veíamos al inicio del presente subapartado, un determinado cambio tecnológico puede requerir la modificación de los procesos de trabajo. Debido a la mútua influencia entre ambos niveles de cambio, los autores se refieren a ellos como nivel técnico-estructural del cambio.

Por otro lado, el cambio en alguno de los aspectos estructurales descritos determina gran parte de las conductas y actitudes de los individuos y grupo. Este enfoque, propio del paradigma racional, trata de determinar los efectos de las dimensiones estructurales sobre las actitudes -nivel de satisfacción, insatisfacción- y conductas -nivel de desempeño, grado de rotación, tasas de absentismo, tasas de conductas inadaptadas de los empleados, grado cohesión y comunicación- de los individuos y grupos que configuran la organización.

Frente al paradigma racional, el paradigma constructivista concibe que las acciones y actitudes de los individuos o grupos organizacionales tienen un impacto en el proceso estructurador y la propia estructura organizacional. Ello no implica que esa influencia ocurra en todos los casos ni que todos los miembros de la organización tengan la misma probabilidad de ejercerla, ni tampoco que tal influencia sea el único determinante de la estructura organizacional. Lo que significa es que "los procesos de

interacción que a su vez están influidos por la cultura y valores organizacionales, configuran o cambian la estructura en interacción con otras influencias ambientales u organizacionales" (Peiró 1990,119).

Antes de finalizar nuestra somera aproximación al nivel de cambio estructural, conviene destacar que diversos investigadores han estudiado los efectos de la estructura sobre el cambio organizacional (Burns y Stalker, 1961; Hage y Aiken, 1970; Zaltman, Duncan y Holbek, 1973). Estos autores descubrieron que las estructuras adecuadas para la iniciación al cambio eran diferentes a las que favorecían la implantación de éste.

En este sentido Hage y Aiken (1970) y Zaltman, Duncan y Holbek (1973), a partir de los trabajos realizados por Burns y Stalker (1961), consideran que aquellas estructuras que en mayor medida favorecen el desarrollo de nuevas ideas y propuestas para el cambio se caracterizan en que muestran un elevado grado de interdependencia entre las tareas, una mayor descentralización del control y de la autoridad, y una mayor comunicación e interdependencia horizontal. Además, presentan también una menor estandarización, por lo que son más flexibles y adaptables en los ambientes inestables y turbulentos.

Específicamente, según los autores, la iniciación de nuevas ideas "no ocurrirá en una organización donde las reglas y procedimientos cubran muchas acciones, ya que la alta formalización y centralización reprime la creatividad y produce un pensamiento convencional. Ni en aquellas organizaciones en las que el poder para la toma de

decisiones se encuentra en las manos de pocos individuos que tal vez no tengan la perspectiva, información, o diversidad de opiniones que a menudo conducen al cambio" (Delbecq 1967,10).

Las estructuras apropiadas para hacer que las propuestas de cambio entren en acción se caracterizan, en cambio, por la centralización del control y de la autoridad, por poseer un elevado grado de especialización de las tareas, una elevada formalización de los roles y normas, así como una comunicación predominantemente vertical donde el control de la información está en manos de la autoridad jerárquica que es la que toma las decisiones.

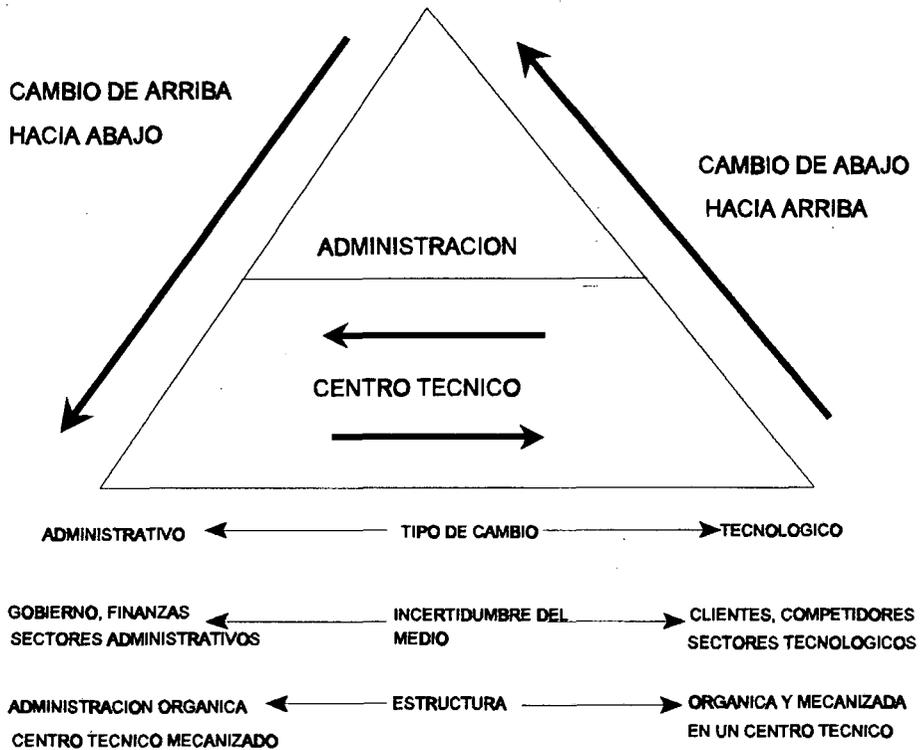
Este tipo de estructuras favorecen la implantación de los cambios ya que "al contar, en primer lugar, con estructuras formalizadas y centralizadas posibilitan la asignación de los recursos y de la atención al cambio que habrá de implementarse". En segundo lugar, "las reglas y los procedimientos pueden ayudar a verificar que se lleva a efecto el cambio". Y en tercer lugar, "la dedicación de los altos ejecutivos puede facilitar el cambio en toda la organización" (Brown y Moberg 1980, 649).

Sin embargo, tal y como veíamos al inicio del presente subapartado, hay que tener en cuenta que los cambios a nivel estructural pueden ser cambios producidos por cambios a nivel tecnológico. A partir de esta consideración, diversos autores entre los que destacan Daft y Steers (1992) han tratado de establecer el tipo de estructura más apropiada cuando los cambios organizacionales son producto de un cambio tecnológico o de un cambio estructural.

Concretamente, Daft y Steers (1992, 738) a partir del Modelo de Núcleo Dual concluyen que cuando la incertidumbre del medio influye en el núcleo administrativo, la estructura organizacional adecuada consistirá en "contar con un núcleo administrativo orgánico -caracterizado por una mayor descentralización del control y autoridad, además de contar con un mayor número de comunicaciones horizontales-, ya que ésta permite a la organización desarrollar los cambios administrativos necesarios para lograr su adaptación al medio". Generalmente este tipo de cambio se lleva a cabo en forma descendente.

En cambio, cuando la situación a la que una organización se enfrenta se deriva de un cambio tecnológico, el proceso de innovación que Daft y Steers (1992, 739) proponen es ascendente, ya que "la iniciación e implantación del cambio se realizan dentro de los departamentos técnicos, y el núcleo administrativo interviene solamente en la autorización del cambio".

Figura 2.2.2.1 Modelo del Núcleo Dual (Daft y Steers, 1992)



Una de las principales conclusiones a las que llegan estos autores es que una estructura organizacional que facilita los cambios tecnológicos tiende a inhibir los cambios administrativos, y viceversa. Por lo que concluyen que para determinar la estructura más adecuada para los subsistemas técnico y administrativo, hay que partir de las necesidades de la organización respecto a las innovaciones tecnológicas y administrativas a las que se enfrenta, tal y como plantean las teorías de la contingencia.

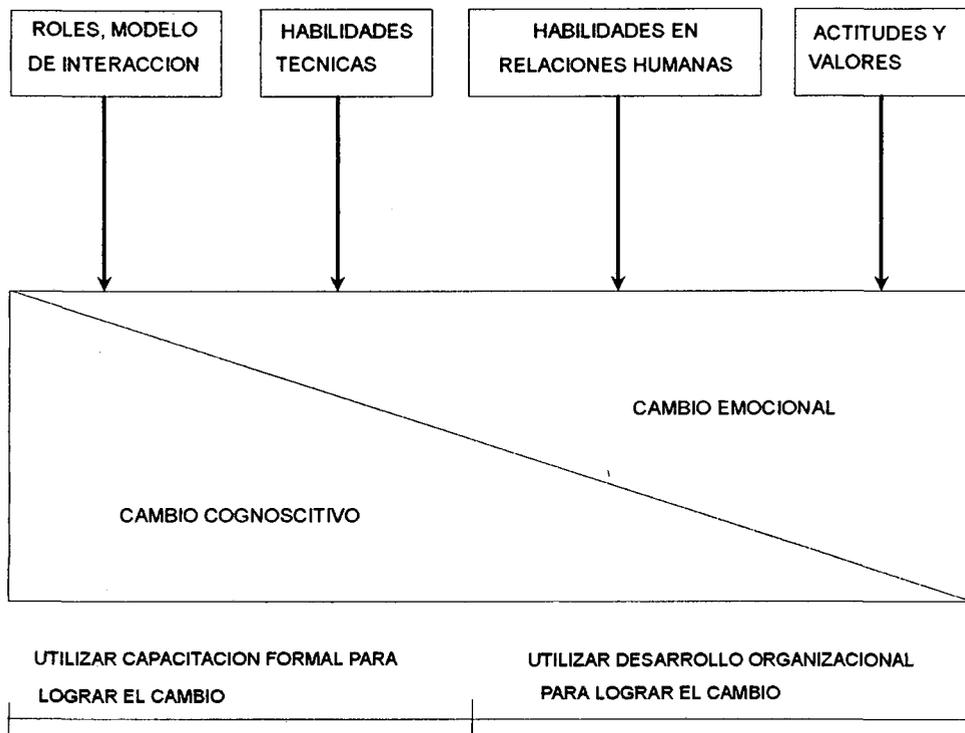
### 2.2.3. Nivel Humano

El nivel humano trata de establecer el cambio de la conducta de los individuos y grupos que configuran la organización. Este incluye a su vez, según Daft y Steers (1992, 734), cuatro grandes tipos de cambios: cambios en los papeles y patrones de interacción, cambios en las habilidades técnicas, cambios en las habilidades de relaciones humanas, y por último, cambios en las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos. De tal modo que el cambio de la conducta de los individuos y grupos requiere la modificación de uno o varios de los niveles descritos. Debido a que son diversos los tipos de influencia que actúan sobre una persona y las consecuencias de las distintas presiones, la conducta de éstos no siempre resulta previsible. No obstante, los autores concluyen que cuanto mayor armonía exista entre las distintos cambios a nivel humano, más probabilidades existe de que la conducta sea la esperada.

Según los autores, los cambios en los *papeles y patrones de interacción* se caracterizan por ser cambios de poca intensidad y de gran facilidad de implantación. A continuación se encuentran los cambios en las *habilidades técnicas*. Estos suponen un cambio más profundo, ya que es cognoscitivo en naturaleza. Después se ubican las *habilidades de relaciones humanas*, o la manera en que las personas se relacionan entre sí. Estos cambios se relacionan con las *actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos*, y pertenecen casi exclusivamente al dominio del cambio emocional.

Los cuatro tipos de cambio descritos, han sido clasificados, tal y como observamos en la figura que a continuación reproducimos, de acuerdo con sus aspectos cognoscitivos o emocionales.

Figura 2.2.3.1 Tipos de cambio conductual (Daft y Steers 1992, 740)



A partir del gráfico, Daft y Steers (1992) proponen los Programas de Capacitación para cambiar los patrones de interacción y las habilidades técnicas, y el Desarrollo Organizacional para cambiar los valores y actitudes básicas que sustentan el ambiente organizacional.

Los Programas de Capacitación, por tanto, pueden utilizarse para socializar a los nuevos empleados en los modos de interacción y requisitos de desempeño de sus

puestos o para determinar las habilidades técnicas y administrativas que los empleados necesitan para ascender profesionalmente.

El Desarrollo Organizacional, en cambio, se refiere a los cambios planificados organizacionales que tienen por objeto la mejora y la solución de problemas relacionales entre los individuos y los grupos. Dentro de las intervenciones de desarrollo organizacional a un nivel humano distinguimos:

*Intervenciones estratégicas:* Este nivel tiene por objeto determinar las principales *misiones* de la organización a nivel de procesos y recursos humanos a largo plazo, así como las políticas que determinarán la adquisición, uso y disposición de los recursos humanos necesarios para alcanzarlas (Steiner, 1969), plantea el desarrollo de un determinado conjunto de prácticas. Éstas tienen por objeto, por un lado, analizar y diagnosticar la situación actual de la organización, y por otro, determinar qué se ha de cambiar, cuándo, cómo y quiénes han de llevar a cabo el cambio.

*Intervenciones técnico-estructurales:* Este nivel se refiere al conjunto de innovaciones en la fabricación de productos o servicios, así como a los cambios en los mecanismos de coordinación y sistemas de administración utilizados para controlar y/o administrar la política de recursos humanos de la organización. Por lo que básicamente tiene por objeto la aplicación y puesta en marcha de los objetivos de la política de personal (Foulkes y Morgan, 1977).

*Intervenciones de gestión de recursos humanos:* Este nivel tiene por objeto el adquirir, desarrollar, gestionar y motivar el compromiso de las personas que trabajan en y para la organización, sus prácticas se concentran en el desarrollo humano dentro de la organización.

*Intervenciones de procesos humanos:* Este tipo de intervención tiene por objeto facilitar los procesos mediante los cuales se consiguen los objetivos organizacionales, tales como: la determinación de métodos para la resolución de conflictos, la toma de decisiones, la negociación, la cultura, el clima, el estilo de liderazgo, por citar algunos ejemplos.

Conviene destacar que si, bien es cierto que los grupos están compuestos por individuos, y que los productos del grupo son consecuencia de las aportaciones individuales, también es cierto, tal y como veíamos en 1.1.1., que los miembros individuales se pueden comportar de un modo distinto a como lo haría de un modo grupal. Ello supone que los individuos y grupos pueden verse sometidos a un mismo tipo de cambio, y desarrollar conductas distintas. Por ello, a continuación, al hablar de los distintos tipos de resistencia al cambio ( 2.3.1.) distinguiremos entre la resistencia psicológica -referida a la resistencia de los individuos- y la resistencia social -referida a la resistencia de los grupos-.

Individuos y grupos tienen un importante papel en el proceso de cambio, y en la medida en que éstos desarrollen una actitud y conducta acorde a los objetivos propuestos por el cambio, será posible garantizar el éxito del mismo. De lo contrario, empezarán a desarrollarse distintas conductas de resistencia que tratarán de abortarlo,

tal y como seguidamente veremos.

### **2.3. REACCIÓN AL CAMBIO**

La mayor parte de los cambios dentro del entorno organizacional, -ya sea a un nivel estratégico, estructural y/o tecnológico-, requiere modificar ciertos aspectos de la forma de pensar, sentir o actuar de las personas y grupos que configuran la organización, tal y como veíamos en el subapartado anterior. Por esta razón, la implementación exitosa del cambio requiere de un conocimiento de los aspectos humanos que envuelven la situación.

Concretamente este conocimiento debe tener en cuenta que el hecho de que promover cambios en el entorno laboral, ocasiona el desarrollo de unos modelos de resistencia -contra los jefes o contra las actividades laborales desempeñadas- que pueden manifestarse de forma abierta o solapada<sup>16</sup> dependiendo, según Halloran (1982, 317): "de la posibilidad de expresarla sin poner en peligro la seguridad del puesto de trabajo".

---

<sup>16</sup>Esta última puede, a su vez, ser subdividida en dos tipos: resistencia implícita y diferida. Dentro de las primeras los autores incluyen las siguientes conductas: pérdidas de motivación, aumento en los errores, aumento del absentismo injustificado, etc... Dentro de las segundas incluyen todas aquellas conductas negativas que aparecen inesperadamente, semanas, meses, o incluso años después del cambio.

En el fondo, la resistencia al cambio se trata de una reacción "natural" de los individuos y grupos organizacionales, los cuales intentan aferrarse a aquellas conductas conocidas y desarrolladas en el pasado, y huir de las desconocidas.

### 2.3.1. Tipos y causas de la resistencia al cambio

En la literatura encontramos que los autores consideran generalmente dos tipos de resistencias al cambio por parte de los miembros de una organización. Para Davis y Newstrom (1988) éstas se presentan generalmente en combinación, produciendo actitudes hacia el cambio distintas en cada empleado, y son: la resistencia psicológica y la resistencia social.

Cada una de ellas han de manejarse con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio, ya que si los administradores se preocupan sólo por aspectos económicos del cambio, habrán fracasado en su responsabilidad social y humana, afirma Freije (1991). Por ello, cabe tener en cuenta las relaciones formales e informales mantenidas por el grupo de trabajo, además de los valores y motivaciones de estos grupos y de los individuos que los componen, ya que determinan en gran medida la aceptación y/o la resistencia a los cambios laborales introducidos.

## Resistencia Psicológica:

Tal y como veíamos al hablar del nivel humano del cambio (2.2.3.), la conducta de éste viene determinada por todo un conjunto de factores, entre los que destacan: el papel y patrones de interacción que desarrolla, las habilidades técnicas y humanas que posee, así como sus actitudes, valores y motivaciones.

En la medida en que los cambios organizacionales son incongruentes en algunos de estos aspectos, el sujeto desarrollará una actitud resistente. Así en la medida en que los papeles y patrones de interacción que el cambio propone no sean los que el sujeto espera desarrollar, y en la medida en que las actitudes, valores y motivaciones que el cambio plantea no sean similares a las del individuo, este tratará de abortar la implementación de éste.

A todos estos motivos, desde el enfoque psicodinámico se añaden los siguientes (Kets de Vries, 1991): percepción de amenaza del estatus actual, envidia hacia los que han sido más tenidos en cuenta en el proceso de cambio, resentimiento hacia los más jóvenes promocionados, inseguridad sobre las nuevas capacidades necesarias, y temor a dar mala imagen del rendimiento o competencia anterior.

Por último, diversos autores, entre los que destacan Davis y Newstrom (1988), consideran que los sujetos se resisten a los cambios básicamente por razones económicas, es decir, por miedo al desempleo tecnológico, temor a la reducción de horas laborales -con la consiguiente disminución de sueldo-, temor a la degradación

y aprensión ante los aumentos de productividad, que pueden provocar una disminución de los incentivos.

Algunos estudios dan cuenta, además, de que la resistencia psicológica al cambio se produce muchas veces por un conflicto entre la persona y su lealtad al grupo. Así es posible que "un individuo desee complacer al jefe, pero se sienta impedido por la presión del grupo. Ello le obligará a resistirse al cambio, aunque él crea en la innovación, porque considera más importante conservar la aceptación del grupo" (Halloran 1982, 324).

Resistencia social:

Un grupo de trabajo supone más que una agrupación de personas individuales porque cuando está en funcionamiento ofrece también nuevos resultados: establecimiento de normas generales, de normas de comportamiento y de objetivos a alcanzar, así como la aparición de un líder. La resistencia social parte de cuestionamientos tales como: ¿es congruente el cambio con los valores del grupo?, ¿se mantiene el trabajo en equipo?. Por lo que la conveniencia del cambio se mide en función de si éste no atenta contra los intereses y valores del grupo (Zaltman y Duncan, 1977).

Cabe tener en cuenta que cuando ocurre un cambio, los individuos y grupos organizacionales tratan de mantener su equilibrio, elaborando respuestas para regresar a su situación previa. El resultado esencial es un mecanismo autocorrectivo,

a partir del cual se produce la energía que restablece el equilibrio cada vez que se presenta una amenaza de cambio. Tradicionalmente este mecanismo ha recibido el nombre de *mecanismo homeostático* (Lewin, 1952).

Las investigaciones al respecto nos muestran como a medida que las fuerzas favorecedoras del cambio aumentan, la respuesta más generalizada por los individuos y grupos consiste en incrementar sus resistencias a fin de mantener el equilibrio. El cambio se produce cuando se llega a un desequilibrio entre las fuerzas favorecedoras y las de resistencia hacia éste. Tal desequilibrio comporta que los grupos e individuos que configuran la organización luchan para conseguir una nueva situación de equilibrio, reiniciándose el proceso.

### 2.3.2. Métodos para reducir la resistencia al cambio

Desde la investigación psicosocial se han descrito distintos métodos que tienen por objeto reducir la resistencia que los cambios conllevan, entre los que destacan: la educación y comunicación, la participación e intervención, la facilitación y apoyo, la negociación y consenso, la manipulación y nombramiento forzado -coaptación- y la coacción explícita e implícita.

Kotler y Schelinger (1979) esquematizan del siguiente modo las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos, así como las situaciones en las que más comúnmente se emplean:

Figura 2.3.2.1.1. Kotter y Schlesinger (1980)

Enfoque	Situaciones en las que se emplea comunmente	Ventajas	Limitaciones
Educación + comunicación	En donde existe falta de información o cuando la información los análisis son imprecisos	Una vez persuadido, el personal frecuentemente ayudará a implantar el cambio.	Puede requerir gran cantidad de tiempo si interviene mucho personal.
Participación + intervención	Cuando los iniciadores no tienen toda la información que requieren para diseñar el cambio y cuando otros tienen un considerable poder para oponerse al cambio.	La gente que participa estará comprometida en la implantación del cambio y cualquier información importante en su poder se integrará al plan de cambio.	Puede demandar gran cantidad de tiempo si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
Facilitación + apoyo	Cuando la gente se opone por problemas de ajuste.	Ningún otro enfoque funciona tan bien como éste ante problemas de ajuste.	Puede demandar gran cantidad de tiempo, ser costoso, y aun así fracasar.
Negociación + acuerdo	Cuando alguien o algún grupo sufrirá con toda certeza una pérdida como resultado del cambio y cuando dicho grupo tiene un poder considerable para oponerse al cambio.	En ocasiones es una forma relativamente fácil de evitar una mayor resistencia.	Puede ser demasiado costoso en muchos casos si alerta a otros a negociar el cumplimiento.
Manipulación + designación	Cuando otras tácticas tienden a no funcionar o son demasiado costosas.	Puede ser una solución relativamente fácil y poco costosa para los problemas de resistencia.	Puede llevar a problemas futuros si la gente se siente manipulada.
Coerción explícita + implícita	Cuando la rapidez de cambio es esencial y los iniciadores del cambio tienen poder considerable.	Es rápida y puede vencer cualquier clase de resistencia.	Puede ser arriesgada si deja a las personas resentidas contra los iniciadores.

En el presente trabajo partimos de la consideración del trabajador y de los grupos organizacionales como interlocutores válidos a los que es preciso tener en cuenta, ya que sólo así será posible la implementación eficaz del cambio. Entre las técnicas, que en nuestra opinión, se encuentran en sintonía con este postulado destacan: la educación y comunicación, la participación, la facilitación y apoyo, y la negociación.

### 2.3.3. Funcionalidad de la resistencia al cambio.

Pero la oposición a los cambios no siempre es disfuncional, sino también puede acarrear beneficios, ya que, según Daft y Steers (1992):

-Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son las adecuadas.

-Puede ayudar a identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, además de proporcionar a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados a cerca de una determinada situación, constituyendo para los empleados un vehículo de expresión de sus emociones e invitarlos a pensar y hablar sobre el cambio, para que lo entiendan mejor.

-Por último, según los autores, la resistencia al cambio supone un mecanismo reforzador de la estabilidad cultural de la organización, advirtiéndole que se pueden estar infravalorando los valores comunes que han funcionado en tiempos pasados.

### 3. ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DEL TERMINO CAMBIO

Con objeto de analizar, de un modo pormenorizado, cómo ha sido analizado el cambio por los autores, realizamos un vaciado de la bibliografía desarrollada sobre el tema desde el año 1992 hasta la actualidad. Para ello, nos hemos servido de la tecnología informática, en concreto el PsycBOOKS y el PSYCLIT. Estas fuentes secundarias de información, contienen los datos básicos y tabla de contenidos de aquellas publicaciones recibidas y revisadas por el Contemporary Psychology y el Psychological Abstracts. Por lo que nos ofrece una detallada recensión de los libros y artículos de las revistas centradas en el campo de las ciencias sociales y de la psicología social más importantes del mundo.

Nosotros tomamos como palabra clave de búsqueda "cambio", y a partir de la bibliografía referenciada, un total de 129 entre libros y artículos, vimos como los diferentes autores pueden estar abordando el tema del cambio desde dos grandes perspectivas. Por un lado, diseñando modelos de intervención a partir de los cuales es posible la puesta en marcha eficaz del cambio. O por otro lado, tratando de establecer diseños explicativos del cambio. Estos últimos son los encargados de establecer qué variables explican la eficacia de un cambio.

Pero además podemos analizar dicha bibliografía a partir de distinguir los distintos ámbitos de intervención descritos por los autores. En este sentido, hemos constatado tres grandes entornos de intervención: el entorno escolar, el entorno hospitalario y el

entorno industrial/organizacional. Además de estos ámbitos aplicados de intervención, es posible encontrar, así mismo, aquellos autores cuyos trabajos no se enmarcan en un entorno específico, sino que plantean sus modelos -ya sean de carácter explicativo como de intervención- desde una perspectiva más teórica, sin tener en cuenta el ámbito específico de puesta en marcha del proceso de cambio.

Un tercer criterio que hemos utilizado para clasificar la bibliografía al respecto ha sido el nivel de intervención o de explicación utilizado por los autores. Así podemos agrupar en tres dichos niveles: nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional. Mientras el nivel individual se focaliza en los cambios a nivel de individuos, el grupal se centra en cambios referidos a grupos, y el organizacional a organizaciones.

A partir de la siguiente clasificación, podemos representar gráficamente del siguiente modo la bibliografía recogida:

MODELOS DE INTERVENCION

MODELOS EXPLICATIVOS

	<u>INDIVIDUAL</u>	<u>GRUPAL</u>	<u>ORGANIZACIONAL</u>	<u>INDIVIDUAL</u>	<u>GRUPAL</u>	<u>ORGANIZACIONAL</u>
<b>ENTORNO ESCOLAR</b>	Smith (1992), Fuchigami (1993), Bartunek (1992), Stratus (1996), Bassok (1995), Graber et al (1985), Kardin (1985), Evans (1985), Block (1992), Barnett (1993)	Linder (1993), Write (1993), Michal et al (1992), Bornstein et al (1989)	Burrelle (1993), Green (1992), Rosenfield (1992), Meier (1992), Allington et al (1989), Villa et al (1995)	Greenwood (1993), Bloom (1992)	Hacker (1992), Gillock (1986), Hacker (1993)	Zimmerman (1991), Lawson (1992), Lucas (1985)
<b>ENTORNO HOSPITALARIO</b>	Field (1993), Javorsky (1992), Hamm (1992), Sauer (1992), Glass (1994), Hays et al (1994), Beresin (1994), Orford (1992), Stockwell (1992), Fletcher et al (1991), Allison (1995), Saffran et al (1994), Marfat et al (1993), Huyck (1994), Luborsky et al (1991), Davnson (1991), Burski (1987), Curry et al (1987), Greenberg et al (1987), Rankin (1984), Orford (1986), Miller et al (1986), Finkel (1995), Sheridan et al (1992), Ferraro (1996)	Stein (1993), Rothram et al (1995), Gilmore (1992), Kynstra (1992), Mc Colmun et al (1995), Holgrave et al (1995), Kjaerner et al (1992), Silberstein (1989), Aoki et al (1989), Farquhar (1991), Kelly et al (1994)	Begley (1993), Brown (1992), Hunter (1993)	Cunningham (1992)	Gilmore (1992), Russell (1985), Sahlin (1984)	Haugg (1996), Lamerick (1985), Knights (199), Beatty (199)
<b>ENTORNO ORGANIZACIONAL INDUSTRIAL</b>	Balawader (1993), Harju (1993), Graf (1992), Sprecklemeyer (1993), Dejoy (1986)	Shaw (1993), Ramnarayan (1993), Berniker (1993), Beer (1993), Smith (1993), Hadley (1992),	Dunphy (1993), Hurbey (1992), Robertson et al (1993), Beer y Walton (1980), Nadler (1988), Bechtard (1975), Hampton (1982), Kissler (1991), Friedlander (1974), Alderfer (1977)	Burningham (1995), Donnell (1992), Mondros (1992)	Sagie (1991), Donald (1994), Dunphy (1996)	
<b>APROXIMACIONES GENERALES</b>	Schodnick (1994), Bryk et al (1992), Kowalewski (1995), Jansen et al. (1986), Moen (1989)	Klein (1992), Dannemiller (1992), Legrand (1992), Ford et al (1994), Marshak (1993)	Lovsstedt (1993), Cummings y Husei (1975), Bernis (1986), Guest (1984), Blacker (1993), Poiras y Silvers (1991),	Guzzo (1996)	Newhouse (1996), Baron (1991), Marshak (1993), Burke (1992), Faray (1993), French y Bell (1973), Young ( ), Lant (1992), Lovart ( ), Durnette et al (1992), Hellerik et al (1992).	

El presente trabajo presta especial atención a los modelos de cambio de carácter explicativo a nivel individual. Por lo que a partir de los modelos descritos por los autores, e independientemente del contexto en que se desarrollen, establecimos el conjunto de variables que son tenidas en cuenta. Así, analizando de un modo conjunto la bibliografía, observamos que los índices de frecuencia de las variables establecidas por el conjunto de autores no es muy elevado, por lo que se da un índice de dispersión muy alto. Entre las variables con tasas de frecuencias más elevadas nos encontramos con: "la participación", "el nivel de conocimiento/visión del cambio", "la existencia de liderazgo", "la cultura organizacional" y "los valores".

Hemos hecho un análisis particularizado de los distintos entornos para determinar que variables resultan más representativas. Del total de autores (19) que han desarrollado modelos explicativos del cambio a nivel individual, tan solo 2 lo han hecho centrándose en el entorno escolar y uno en el hospitalario. En cambio, 10 han elaborado un modelo explicativo del cambio en el entorno industrial /organizacional, y 6 los han desarrollado desde una aproximación general, no centrándose por tanto en un entorno en concreto.

Entre las variables que presentan mayores índices de frecuencia según los distintos ámbitos de intervención, destacan las siguientes (figura 2).

Figura 2

<b>ENTORNO HOSPITALARIO (1)</b>	<b>ENTORNO ESCOLAR (2)</b>	<b>ENTORNO INDUSTRIAL/ORGANIZ. (10)</b>	<b>APROXIMACIONES GENERALES (6)</b>
			Creencias
			Valores
	Nivel de conocimiento/ visión del cambio		Nivel de conocimiento/visión del cambio
			Actitudes
		Nivel de participación	
		Existencia liderazgo	Existencia liderazgo
Tipo de liderazgo y competencias del lider.			
Cultura		Cultura	Cultura
	Formación		
Nivel de autoeficacia			Nivel de autoeficacia
	Clima		
		Beneficios asociados al cambio	Beneficios asociados al cambio
		Comunicación	Comunicación

Nosotros, por nuestra parte, pese a que contextualizaremos nuestro modelo en el entorno industrial/organizacional, recogeremos el conjunto de variables establecidas por los modelos explicativos, a nivel individual, en el conjunto de entornos. Ello nos posibilitará el diseño de un modelo válido a los distintos contextos .

El cuadro 3 muestra las variables establecidas por los autores como explicativas del cambio. Sin embargo, cabe no obviar que a menudo éstos otorgan nombres distintos a variables que en el fondo connotan aspectos similares. En este sentido observamos cómo Nadler (1988) se refiere a la variable de "percepción de las competencias individuales", y Kissler (1991) a las "habilidades del individuo", ambas variables es posible unirlas dentro de una única variable "nivel de autoeficacia". Así como la variable "necesidad", es posible incluirla dentro de la de "motivación", ya que toda necesidad despierta en el sujeto una motivación para ser satisfecha (Maslow, 1943).

Otra variable que presenta ciertas confusiones se refiere a la de "informar al cliente del cambio". Esta supone comunicarle los objetivos del mismo, por lo que es posible incluirla dentro de la variable "comunicación". Cabría distinguir aquí las diferencias señaladas por los autores de quién es el cliente del cambio -el director general de la organización (Hampton, Summer y Weber, 1982) o bien el propio trabajador (Beckhard, 1969)-.

Así mismo percibimos que toda colaboración en el diseño de objetivos implica una participación en el diseño de los mismos, por lo que la variable "colaboración" así como "definición común de los objetivos", las incluimos dentro de la variable "participación".

Una variable especialmente destacable a la hora de explicar el cambio es la referida al "papel del líder". Mientras que autores como Cummings y Huse (1975) y en general para todos aquellos autores de las relaciones humanas, destacan la importancia de la existencia de un líder que dirija el cambio; Cunnigan (1992) considera que además este líder ha de ser transformacional. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que la cultura organizacional determina un estilo de liderazgo, a la vez que el líder es el

gestor de dicha cultura, por lo que algunos autores acuñan el término de "cultura del management" para referirse al papel del líder como facilitador de la participación y de la delegación.

Respecto a variables definidas como "recompensas" y como "costes", encontramos que los autores difieren a la hora de precisar qué aspectos han de ser considerados. Mientras algunos como Nadler (1988) y Beckhard (1975) se refieren a ellos sin precisar explícitamente qué podemos entender por costes y por beneficios; Alderfer (1977), Blackler y Friedlander (1989) y Brown (1972) establecen todo un conjunto de aspectos que pueden ser percibidos por los sujetos como beneficios o como costes del cambio: recompensas extrínsecas, significatividad de la tarea, enriquecimiento del trabajo, responsabilidad, significación de la tarea y variedad.

Las "creencias" y los "valores", son así mismo dos variables que generan una destacable confusión. Así Albrecht (1992) define los valores como "creencias de carácter normativo, afectivo y cognitivo", por lo que es posible deducir que en todo valor subyace una creencia. A partir de lo cual hemos considerado pertinente incluir a ésta última dentro del concepto de "valor" (Rockeach, 1973; Pettitgrew, 1979). Así mismo, si entendemos por cultura "el conjunto de creencias, valores y actitudes de integración y diferenciación que han solucionado situaciones difíciles en el pasado, compartidas por un grupo de personas" (Schein, 1988, 11), podemos incluir a todas ellas dentro de ésta.

Una de las variables que requiere una especial atención es el "clima", ya que en la bibliografía mencionada ha sido tratada en un doble sentido. Por un lado, como variable interviniente en los procesos de cambio de actitudes y de conductas individuales. Y por otro, como output o resultado del proceso de cambio (Golembiewsky et al, 1973). Nosotros tomaremos dicha variable desde la primera acepción, ya que el conocimiento del ambiente en el que se ha de intervenir nos permite no tan sólo establecer con mayor claridad dónde, cómo y cuándo efectuar los cambios (Beer y Walton, 1987), sino minimizar las resistencias hacia éste.

A partir de esta reagrupación de las variables observamos que: "la participación", "la visión", "la actitud", "la existencia de liderazgo transformacional", "la comunicación", "el nivel de autoeficacia", "los beneficios asociados al cambio", "el clima", "la formación" y "la cultura", son las variables que, independientemente del contexto en que se analicen, presentan una mayor tasa de frecuencia en el nivel de cambio individual.

	participación	visión	actitud	motivación	habilidades	apoyo	compañía	liderazgo	disponibilidad	cultura	comunicación	líderes	trabajo en equipo	autoeficacia	esfuerzo	persistencia
Cummings	X	X		X		X	X	X							X	X
Porras		X	X				X		X	X						
Bennis			X													
Guest																
relaciones humanas	X							X			X		X			X
actitudes			X			X	X				X					
aprendiza														X		
Lowstead																
Blackler																
Cunningham										X				X		
Beer y Walton	X							X		X						
Friedlander y Brown	X															
Alderfer	X	X														
Hampton	X											X				
Kissler					X						X					
Dundhy y Stace	X															
Hurhey																
Robertson																
Beckhard																
Nadler	X					X						X				
Greenwood																
Bloom																

	creencias	intenciones	valores	credib. fuente	recompensas	costes	percep. compet.	formación	recomp. extrínsec	objetivos realísticos	feedback resultados	evaluación desempeños	enriquecim. trabajo	responsabilid.	evaluac. desempeños	
Cummings			X													
Porras	X		X													
Bennis	X		X													
Guest																
relaciones humanas																
actitudes	X	X		X												
aprendiza.								X								
Lowstead																
Blackler									X	X	X	X	X	X	X	X
Cunningham																
Beer y Walton																
Friedlander y Brown																
Alderfer									X		X			X		
Hampton																
Kissler			X													
Dundhy y Stace																
Hurley																
Robertson																
Beckhard					X	X	X									
Nedler					X											
Greenwood																
Bloom								X								

	responsabilidad	significación	variedad tareas	decisión grupal	grupo agente	implicación	definición común objetivos	clima	compet. líder	tipo de liderazgo	necesidad	aceptación	insatisfac situación actual	relevancia modelo propuesto
Cummings														
Porras														
Bennis														
Guest														
relaciones humanas														
actitudes														
aprendiza														
Lowstead														
Blackler	x	x	x						x	x				
Cunningham														
Beer y Walton														
Friedlander y Brown				x	x	x								
Alderfer	x	x				x	x							
Hampton														
Kisler														
Dundhy y Stace										x				
Hurley										x	x			
Robertson														
Beckhard												x		x
Nadler												x		
Greenwood														
Bloom								x						

### 3.1 DEFINICIONES NOMINALES DE LAS VARIABLES UTILIZADAS POR LOS DISTINTOS AUTORES

Una vez establecidas las variables que presentan una mayor frecuencia de aparición en el nivel individual del cambio, pasamos a continuación a describirlas nominalmente. Tal y como se observa, la dispersión conceptual es muy amplia ya que los autores pese a referirse a una misma variable, no coinciden en el significado de la misma connotando cosas distintas.

Participación: En el concepto de "participación organizacional" se observa la dificultad de llegar a un consenso conceptual, ya que los diferentes autores lo han interpretado de modos muy distintos. Prueba de ello son las variadas definiciones que sobre este tema se han ofrecido. Así observamos como Locke y Schweiger (1979), Tannenbaum y Massarick (1950), Jackson (1983), Long (1988), Miller y Monge (1986) definen participación como un proceso en que la influencia o la toma de decisiones es compartida entre superiores jerárquicos y sus subordinados. En cambio, otros autores enfatizan aspectos tales como la importancia de la autogestión (Horvat, 1983), el reparto de los beneficios económicos (Sashkin, 1982), etc..

Dicha diversidad conceptual coincide con la observada en el conjunto de autores que diseñan modelos explicativos del cambio a nivel individual, sin embargo se observa cierta tendencia en considerarla desde la primera acepción (Nadler, 1988; Friedlander y Brown, 1974; Alderfer, 1977; Cummings, 1975).

Visión: Los autores coinciden a la hora de definir la visión del cambio como la definición clara y precisa de los objetivos tanto a nivel estratégico, técnico-estructural como humano del cambio, así como el plan de implementación a seguir (Cummings, 1975; Porras et al., 1991; y Alderfer, 1977).

Actitud: Distintas han sido las definiciones dadas por los autores al concepto de actitud. Cabe señalar que los autores que incorporan en sus modelos explicativos del cambio a nivel individual esta variable, recogen la dispersión conceptual señalada desde la psicología social. De tal modo que cuando se refieren a ella unos la definen a partir de Thomas y Znaniecki (1988) - Porras et al. (1991) y Bennis (1966) -, de Allport (1935) - Porras et al. (1991) -, de Newcomb (1959) -Guest (1984)- , y de Fishbein y Ajzen (1975) -Guest (1984)-. Veámos a continuación como define cada uno de los autores citados este concepto.

Thomas y Znaniecki (1918) la definen como los procesos mentales que determinan las respuestas de los individuos, actuales o potenciales, hacia su medio actual.

Allport (1935) que la considera como un estado mental de preparación para la respuesta organizada a través de la experiencia, la cual ejerce una influencia directa sobre las condiciones del sujeto.

Newcomb (1959) la define como una forma de decir algo con agrado o desagrado.

Fishbein y Ajzen (1975, 12) por su parte dicen que "es la predisposición aprendida a responder de una manera consistente -favorable o desfavorable- respecto a un objeto".

A partir de tales definiciones observamos, tal y como reconoce Echebarría (1991, 17) que es posible agruparlas en tres grandes bloques. Por un lado, las definiciones de carácter social (Thomas y Znaniecki, 1918, 1929) las cuales consideran a las actitudes como el reflejo a nivel individual, de los valores sociales de su grupo. Por otro lado, las definiciones conductuales (Allport, 1935), que definen la actitud como una predisposición a actuar o responder de una determinada forma ante un estímulo. Por último, las definiciones cognitivas (Newcomb, 1959; Fishbein y Ajzen, 1975) destacan que las actitudes son esquemas cognitivos que el sujeto utiliza para interpretar y valorar cualquier objeto o situación.

Existencia de un liderazgo transformacional: Los autores coinciden al considerar como característica de este tipo de liderazgo su capacidad para crear y transformar la cultura de una organización de forma que ésta contribuya, de la mejor manera posible, a la consecución de sus objetivos. Peters y Waterman (1982, 94), por su parte, describen al líder transformacional como aquel que se interesa por "las habilidades del pedagogo, del menor, del lingüista, para convertirse con más éxito en el formulador de valores, el modelo, el creador de significados". Este por tanto, es el "elevador, movilizador, inspirador, enaltecedor, mejorador, exhortador y evangelizador".

Comunicación: Este concepto es entendido como el conjunto de sistemas y prácticas utilizadas por la organización para transmitir a y/o recibir de sus empleados mensajes acerca de las metas y estrategias, políticas y procedimientos, características de los puestos, informes sobre la organización, ideas de mejora, sistemas de coordinación, y un amplio etcétera. Observamos que tal transmisión de mensajes puede ser a partir de la estructura formal de la organización o informal. Cabe destacar que los autores que destacan la variable "comunicación" en sus modelos explicativos del cambio a nivel individual lo hacen siempre desde la consideración de los canales comunicativos preestablecidos por la organización, ya sean de carácter descendente, ascendente u horizontal (Guest, 1984 y Kissler, 1991).

Nivel de competencia individual: El papel desempeñado por la eficacia personal para controlar los acontecimientos que afectan a la vida personal y profesional de los individuos, ha sido un fenómeno ampliamente estudiado en estos últimos años (De Charmns, 1978; Garber y Seligman, 1980, tec..). Pero ha sido Bandura (1987) quien la ha definido como "los juicios de cada individuo sobre sus capacidades, en base a los cuales organizará y ejecutará sus actos de modo que le permitan alcanzar el rendimiento deseado" (op. cit, 416).

Cabe no confundir este concepto con el de expectativas de resultados, ya que el primero se refiere a los juicios emitidos sobre la propia capacidad para alcanzar un cierto nivel de ejecución (Cunnigham, 1992; Nadler, 1982 y Beckhard, 1975), mientras el segundo se refiere a las consecuencias más probables que producirá dicha ejecución (Guest, 1984).

Beneficios asociados al cambio: De esta variable destaca por un lado que el conjunto de autores coinciden a la hora de definir los beneficios asociados al cambio como el conjunto de recompensas tanto de carácter cuantitativo como cualitativo que conlleva para el sujeto la puesta en marcha del cambio.

Sin embargo, la discrepancia existente entre los autores la observamos a la hora de determinar qué aspectos pueden ser valorados por el individuo como beneficios. Así, mientras unos no hacen una explicación exhaustiva de los mismos, otros en cambio, establecen variables tales como: el salario (Blackler, 1989; Alderfer, 1977), la promoción/despromoción laboral, el enriquecimiento del puesto (Blackler, 1989), la calidad de vida laboral, el sentimiento de pertenencia (Friedlander y Brown, 1974), nivel de estima.

Formación: Los autores analizados coinciden en considerar a la formación como "los procedimientos formales que utiliza una empresa para facilitar el aprendizaje, de modo que la conducta resultante contribuya a la consecución de las metas y objetivos de la empresa" (McGehee y Thayer, 1961,3). Sin embargo, discrepan a la hora de establecer las habilidades que dichos procesos de formación han de reforzar, al considerar que el tipo de formación a impartir ha de estar en función del tipo de cambio a implementar. En este sentido, algunos consideran que hay que formar a los individuos en habilidades motoras cuando el cambio requiere del desarrollo de nuevos métodos y/o técnicas de manipulación del ambiente físico, así como del aprendizaje de nuevos modelos de movimientos corporales ( Fernández-Ballesteros, 1988 ). Otros enfatizan el aprendizaje de las habilidades cognitivas, cuando el cambio a introducir se relaciona

con la adquisición de nuevos modelos mentales o actitudinales (Cook et al., 1990 ). Y por último, los que se centran en el aprendizaje de habilidades interpersonales, cuando lo que se requiere es reforzar las interacciones con otros miembros organizacionales (Kaufman, 1989 ).

Cultura: En el concepto de cultura observamos que existen dos tipos de aproximaciones y clasificaciones (Smircich, 1983): una nos presenta la cultura en forma de metáfora, y la otra, como variable de la organización. Dicha dicotomía abre la consideración de si las empresas constituyen y son o cultura, o bien tienen cultura como variable de gestión.

Independientemente de tales consideraciones, Schein (1985, 23) define a la cultura como "un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado a medida que aprende a enfrentarse con un problema de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado muy bien como para ser considerado válido y, por tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas". Considerando que ésta permite agrupar los distintos valores y actitudes de los miembros, así como organizar y dar significado e identidad a las actividades de éstos.

Clima: A partir de las diferentes definiciones de clima observamos la existencia de tres grandes perspectivas a partir de las cuales es posible abordar este concepto. Así, Poter et al. (1975) se refieren al clima como las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él. En esta misma línea, Evan (1976) insiste también en las dimensiones perceptivas del clima al considerarlo una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional. En cambio, autores como Litwin (1968) enfatizan los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los

miembros de la organización e influye sobre la conducta de éstos.

Todas estas definiciones enfatizan los procesos perceptivos y subjetivos de los miembros como elemento esencial del clima organizacional. En cambio Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) se centran en la "realidad subjetiva" del clima, al definirlo como el proceso de formación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.

Sin embargo, tal y como afirma Silva (1996), más que tres perspectivas distintas pueden considerarse partes de un mismo proceso de desarrollo, que constaría de tres niveles articulativos. En este sentido "partiendo del nivel I (características objetivas externas), se pasa por los atributos de la organización percibidos por el individuo (nivel II), y se llega a través del juicio descriptivo de la organización al clima psicológico globalizado y personalizado (nivel III)" (op. cit, 1996, 48).

Cambio: Las intervenciones de cambio organizacional son clasificadas por los autores como "programas de desarrollo organizacional" (Friedlander y Brown, 1974; Cummings y Huse, 1975; Daft y Steers, 1992), "programas de mejora continua" (Beer y Huse, 1972; Lawler, 1977), "reingeniería de procesos de negocio", o "procesos de resolución de problemas" (Argyris y Shön, 1978; Argyris et. col., 1987). Sin embargo, todas ellas tienen en común el ser "procesos iniciados con el objeto de conseguir mejorar la eficacia -entendiendo por ésta el grado en que una organización consigue sus fines y objetivos- y eficiencia organizativa -cantidad de recursos que la organización ha de usar para producir una cantidad de producto (Huse y Bodwich 1973, 257). Pese a ello, cada uno de estos autores incide en un aspecto diferencial del cambio, tal y como se observa en las distintas propuestas a la hora de definirlo.

Dalton (1969) lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

De Faria (1978) como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Brown y Moberg (1980) como cualquier alteración en el ambiente, la tecnología, la estructura, el proceso administrativo o el proceso de decisión, diseñado para ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Daft y Steers (1992) como los esfuerzos para reestructurar un departamento específico, crear una nueva división, introducir una nueva línea de productos, etc..

### **3.2 MODELOS EXPLICATIVOS PLANTEADOS POR LOS AUTORES**

Cabe destacar que de toda la bibliografía referenciada, tan sólo cuatro autores (Robertson, Robers y Porras, 1993 y Löwstedt, 1993) contrastan empíricamente la validez de los modelos estudiados. Mientras Robertson, Robers y Porras (1993, 627) concluyen su trabajo diciendo que la conducta de cambio individual exitosa puede ser predecida a partir de: los factores sociales -comunicación, participación y valores-, y la política formal de la organización -existencia liderazgo transformacional y los costes y beneficios asociados al cambio-; Löwstedt (1993) determina como variable independiente los constructos personales. El autor establece dentro de éstos: el nivel de percepción de "autoeficacia", "el nivel de conocimiento del cambio", "la visión", y la "actitud hacia el cambio".

El resto de autores, plantean distintos modelos explicativos del cambio pese a no validarlos empíricamente. En este sentido, cabe señalar la importancia adquirida por los modelos explicativos de Lewin (1951) y los planteados a partir del Desarrollo Organizacional (Beckhard, 1975; Nadler, 1982). Estos han generado abundante bibliografía, tal y como se desprende a partir del estudio bibliométrico realizado. Es por ello que a continuación pasamos a analizarlos de un modo más extenso, no sin antes abordar de manera más somera los desarrollados por Cummings y Huse (1975), Porras y Silvers (1991), Bennis (1966), Guest (1984), Blackler (1989), Cunningham (1993), Beer y Walton (1987), Friedlander y Brown (1974), Alderfer (1977), Hampton, Summer y Webber (1982), Kissler (1991), Dundhy y Stace (1993), Hurbey (1992), Greenwood, Whyte y Harkavy (1993), Bloom y Sheerer (1992). Todos ellos, pese a no coincidir en las variables a partir de las cuales diseñan sus modelos explicativos del cambio, coinciden al considerar que se hallan íntimamente relacionadas entre sí, y por tanto, en la interinfluencia mútua de todas ellas.

En primer lugar, vamos a abordar aquellos modelos teóricos explicativos del cambio a nivel individual que no han sido enmarcados por sus autores en un entorno específico, tales como los de: Cummings y Huse (1975), Porras y Silvers (1991), Bennis (1969), Guest (1984) y Blackler (1989).

Cummings y Huse (1975) diseñan un modelo explicativo del cambio a nivel individual según el cual, el éxito de éste requiere considerar la participación en el diseño del cambio por parte de todos los miembros implicados en el mismo, el grado de motivación que sienten, el nivel de conocimiento que poseen sobre las implicaciones técnicas, humanas y económicas de éste, y por último, el nivel de apoyo real y efectivo por parte de los líderes.

Por otra parte, Porras y Silvers (1991) consideran que el cambio a nivel individual, considerado éste como una mejora de los desempeños individuales o del desarrollo individual en general se explica a partir de una clara visión del cambio, así como el desarrollo de unas actitudes, valores y creencias favorables hacia éste, además de que él cambio se halle en sintonía con la cultura en que se enmarca, y por último, que

cuenta con la tecnología requerida.

Bennis (1969) establece un modelo explicativo del cambio individual según el cual el éxito del mismo depende de que el conjunto de creencias, actitudes y valores del cambio sean coincidentes con los de los sujetos implicados en el cambio.

Por su parte, Guest (1984) establece tres modelos explicativos del cambio a nivel individual, a partir de tres grandes teorías de la psicología social: la de las relaciones humanas, la de las actitudes, y la del aprendizaje. El modelo diseñado a partir de la teoría de las relaciones humanas considera que el éxito del cambio es producto de la existencia de un líder que apoye el cambio, la existencia de un agente del cambio, y un conocimiento claro por parte de todos los miembros de las implicaciones económicas, técnicas y humanas del cambio.

El modelo diseñado a partir de la teoría de las actitudes coincide con el de las relaciones humanas al considerar que el éxito del cambio es producto de conocimiento claro por parte de todos los miembros de las implicaciones económicas, técnicas y humanas del cambio, además de la existencia de un agente del cambio. Sin embargo, añade la necesidad de que los miembros posean una actitud favorable hacia el cambio a introducir y una intención de realizar las conductas requeridas por éste.

La teoría del aprendizaje considera, al igual que la teoría de las relaciones humanas y la de las actitudes, que el éxito del cambio depende del nivel de conocimiento, y de las implicaciones económicas, técnicas y humanas del cambio, sin embargo, añade que es preciso considerar el nivel de autoeficacia.

Por último, Blackler (1989) establece un modelo explicativo del cambio individual teniendo en cuenta las recompensas de tipo extrínseco (tales como las recompensas de carácter pecuniario) e intrínseco (feedback de resultados, mayor significación del trabajo, mayor variedad de tareas) que comporta el cambio para los sujetos, y que los objetivos pretendidos por éste sean establecidos de un modo realista a las posibilidades económicas, técnicas y humanas.

Tras la descripción de estos modelos, veámos a continuación los enmarcados en un entorno industrial-organizacional de los autores: Beer y Walton (1987), Friedlander y Brown (1974), Alderfer (1977), Hampton, Summer y Webber (1982), Kissler (1991), Dundhy y Stace (1993) y Hurbey (1992).

Beer y Walton (1987) establecen que si la organización dispone de una cultura organizacional caracterizada por ser participativa y orientada a resultados y existe un liderazgo transformacional, es posible explicar el éxito del cambio a nivel individual.

Por su parte, Friedlander y Brown (1974) diseñan un modelo explicativo del cambio a nivel individual el cual tiene en cuenta el nivel de participación de los miembros de la organización en el diseño y puesta en marcha del cambio, el nivel de motivación e implicación de los diferentes grupos organizacionales, y por último la existencia de un agente del cambio.

Alderfer (1977), en cambio, establece la necesidad de una visión clara del cambio a introducir por parte de todos los miembros de la organización, el nivel de participación, que los sujetos implicados en el cambio reciban feedback de los resultados obtenidos, y por último que éste les proporcione toda una serie de beneficios o ventajas (a nivel retributivo, de responsabilidad en su tarea..).

El modelo explicativo del cambio a nivel individual de Hampton, Summer y Webber (1982) tiene en cuenta el nivel de participación en el diseño y puesta en marcha del cambio de todos los miembros de la organización, así como en qué medida la implementación del mismo se realiza a partir del trabajo en equipo.

Para Kissler (1991) son varios los factores que influyen sobre la capacidad de una empresa para adaptarse a los constantes cambios a los que se halla sometida. Entre tales factores, el autor distingue: la estructura -o modo de agrupar y relacionar los puestos de trabajo, jerarquía, grado de centralización/descentralización, límites de autoridad..-, el estilo de mando -tipo de relación entre jefe y empleados, contenidos y

formas de comunicación, grado de participación y control-, sistemas -instrumentos de planificación, control, resolución de conflictos-, staff -recursos humanos con los que cuenta la organización-, capacidades -destrezas y capacidades a desarrollar para responder de un modo eficaz a los cambios-, estrategias -determinación del conjunto de acciones coherentes, asignación de recursos y decisiones tácticas que tienen el objeto de alcanzar una posición competitiva en el entorno socioeconómico donde se desenvuelven y a mejorar la eficacia de la gestión-, y los valores -principios comunes que guían la marcha global de la organización-.

Todos estos elementos el autor los representa a partir de un diagrama circular "las 7 S" en el que simboliza la interconexión de todas estas variables entre sí. Ello manifiesta, por un lado, la dificultad de determinar que variable es la que va a ser motor del cambio; y por otro, la necesidad de consistencia entre dichas variables, ya que ello facilita que la organización opere de un modo eficaz.

Dundhy y Stace (1993) diseñan un modelo explicativo del cambio a nivel individual según el cual el éxito del mismo depende del nivel de participación y del estilo de liderazgo.

Hurbey (1992) establece un modelo de cambio teniendo en cuenta el conjunto de necesidades de los miembros de la organización y la aceptación, por parte de éstos, del conjunto de implicaciones del mismo.

Entre los modelos explicativos del cambio a nivel individual enmarcados en el contexto educativo destacan los de Greenwood, Whyte y Harkavy (1993), y los de Bloom y Sheerer (1992).

Greenwood et al (1993) consideran la participación, el nivel de conocimiento del cambio y la toma de decisión en grupo, como variables explicativas del cambio a nivel individual.

En cambio, Bloom y Sheerer (1992) consideran el nivel de percepción de autoeficacia del alumno, el clima de la escuela y la calidad de la enseñanza, como variables explicativas del cambio a nivel individual.

Por último, el modelo explicativo del cambio a nivel hospitalario es el descrito por Cunningham (1993). Según el autor éste se conforma a partir de tener en cuenta el nivel de autoeficacia, el tipo y estilo de liderazgo, y la cultura hospitalaria.

Sin embargo, tal y como apuntábamos al inicio del presente apartado, destaca la importancia adquirida por tres modelos explicativos del cambio debido a la abundante bibliografía que han generado, además todos ellos se caracterizan por determinar el tipo de relaciones que se establecen entre las distintas variables que configuran los modelos explicativos del cambio; por ello, a continuación pasamos a abordarlos de un modo más detallado.

### 3.2.1. Modelo de Beckhard (1975)

Beckhard (1975) establece un modelo explicativo del cambio según el cual la eficacia de un proceso de cambio organizacional depende, por un lado, de la insatisfacción que los miembros de la organización -personas y grupos de presión con poder dentro de ella- sienten por la situación actual, pero al mismo tiempo, tienen una idea de cuál podría ser una situación ideal futura y de cómo pueden llegar a realizarla. Y por otro, de que el conjunto de costos que el cambio comporta sea cuantitativamente y cualitativamente superior a los beneficios que supone. De lo contrario, habrá resistencias que lo harán difícil, o a veces incluso imposible, de llevar de modo efectivo a la práctica.

A partir de este planteamiento, elaboró la siguiente fórmula, según la cual:

$$C = (A \times B \times D) > X$$

Donde :

C= Cambio

A= Insatisfacción con el estado actual de la organización.

Los sujetos consideran que la situación actual organizacional no está cumpliendo y cubriendo con sus expectativas y necesidades, por lo que el agente del cambio ha de crear una motivación y disposición para el cambio conductual.

B= Relevancia del modelo de cambio propuesto.

Los sujetos consideran que el modelo de cambio que se les propone constituye un desafío positivo que encierra nuevas oportunidades de desarrollo y satisfacción.

D= Plan o proceso a seguir.

Definir en términos operativos las líneas de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, determinando la secuencia de la intervención.

X= Coste del cambio.

Es decir, el conjunto de esfuerzos económicos, psicológicos y sociales que requiere la puesta en marcha del modelo.

### 3.2.2. Modelo de Nadler (1982)

El autor, partiendo del modelo de intervención de Lewin<sup>1</sup>, considera que el éxito de los programas de cambio se garantiza a partir de solventar los tres problemas esenciales con los que toda organización se enfrenta en los procesos de cambio: la disminución de la resistencia al cambio -unfreezing-, la necesidad de controlar la transición -change-, y la necesidad de reconfiguración de la dinámica política del poder -refreezing-.

A. *Disminución de la resistencia al cambio.* De acuerdo con Lewin, Nadler (1982) considera que el éxito de todo proceso de cambio requiere disminuir los sentimientos de resistencia que éste despierta en los individuos, grupos y organización. Para ello, el autor considera que es preciso, en primer lugar, poner de manifiesto la insatisfacción con el estado actual. En segundo lugar, facilitar la participación, a todos los niveles, en el diseño del cambio. En tercer lugar, el desarrollo de recompensas para las conductas que apoyan el cambio. Y por último, ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual.

B. *Control de la transición.* La transición de las viejas prácticas a las nuevas viene facilitado según Nadler si desde la organización se desarrolla y se comunica una clara visión del futuro, si se utilizan influencias múltiples y coherentes, si se desarrollan nuevos diseños organizacionales, y por último si se construyen mecanismos de feedback.

C. *Reconfiguración de la dinámica política de poder.* El establecimiento de un nuevo nivel de comportamiento o de funcionamiento de la organización se produce a partir de: asegurar el apoyo de los grupos de poder clave, utilizar el liderazgo para generar energía en apoyo del cambio, utilizar símbolos y lenguajes, y a partir de cimentar la estabilidad.

---

<sup>1</sup>El cual será desarrollado seguidamente



### 3.2.3. Modelo del campo de fuerzas de Lewin (1951)

El modelo explicativo del cambio desarrollado por Lewin (1951) requiere de una consideración especial, ya que no es un modelo surgido desde el desarrollo organizacional, pero en cambio ha sido recogido por éste (Schein, 1980; Weisbord, 1987).

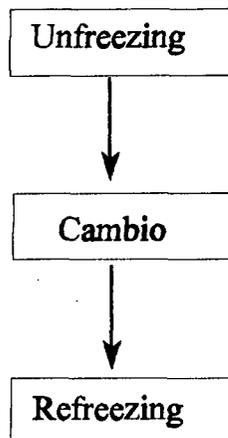
Kurt Lewin con su modelo se propone establecer un paradigma "conceptual y metodológico que, a su juicio necesita la psicología para su construcción como disciplina científica. Para ello, acude a construcciones del sentido común y a operaciones formales de la lógica matemática, a vocabulario de extracción psicoanalítica y a procedimientos de la tradición experimental, al enfoque "ideográfico" de los fenómenos mentales y sociales, al principio gestaltista de la "contemporaneidad" -aquí y ahora- y a la noción fisicodinámica del "campo de fuerzas" (Blanc, 1983, 73).

Esencialmente, nos encontramos ante una teoría dinámica, según la cual, la conducta del sujeto está en función de la interacción del individuo y su ambiente social, y particularmente por los distintos grupos a los que el individuo pertenece. A partir de todo ello, según Lewin, la introducción de un cambio organizacional ha de concentrarse no en el individuo de forma aislada, sino en el individuo dentro de su ambiente social. La unidad de cambio será, por tanto, el grupo social al que el individuo pertenece.

Para este autor el estado actual o "status quo" de la organización es siempre un estado de equilibrio dinámico entre fuerzas que tienden a favorecerlo y fuerzas que tienden a contrarrestarlo o impedirlo; y para que se produzca un cambio es necesario romper con el equilibrio dinámico entre dichas fuerzas. Este proceso (figura 3.2.1. 1.) en el que las viejas ideas o prácticas son suprimidas por otras nuevas, recibe el nombre de "descongelación" (Unfreezing), y puede inducirse aumentando las fuerzas promotoras del cambio -aumentando la percepción de beneficios asociados al cambio-, disminuyendo las resistencias u obstáculos al cambio, o bien, combinando ambas

posibilidades.

Figura 3.2.1.1. Modelo del campo de fuerzas (Lewin, 1951)



Una vez puesto en práctica el cambio -entendiendo por éste el paso en el que se aprenden nuevas ideas y prácticas-, la estabilización -recongelamiento- (Refreezing) del mismo requiere la integración de los nuevos puntos de vista dentro de las estructuras del sistema organizacional. El recongelamiento supone la vuelta de la organización a un equilibrio dinámico, de fuerzas que apoyan o restringen cualquier intervención.

El sistema, por tanto, vuelve a adquirir un nuevo estado de relativo equilibrio, en el que las prácticas cotidianas seguirán estables hasta que se introduzca un nuevo cambio que haga que aparezcan de nuevo una serie de fuerzas que luchan entre sí, y que vuelva a crear una motivación para el cambio.

### 3.2.4. Limitaciones y problemas de las aportaciones de los modelos explicativos del cambio

Un análisis actual de los distintos modelos planteados pone de manifiesto una serie de limitaciones y problemas en dichos modelos que resumimos en los puntos siguientes.

- Desde nuestra perspectiva, ofrecen una realidad carente de integración, lo que dificulta una progresión del corpus teórico-práctico, al tiempo que da pie a un cierto confucionismo en el ámbito de la intervención.

- Los modelos planteados recogen, de forma parcial, las aportaciones de las ciencias del comportamiento. Y así, teorías psicosociales como: la Teoría de la Atribución de la Causalidad, la Teoría de la Acción Razonada, la del Aprendizaje y la del Intercambio (1980); de indudable interés para entender el cambio organizacional, son sistemáticamente olvidadas en los planteamientos.

- En tercer lugar cabe destacar que los modelos explicativos desarrollados son modelos con un claro sesgo managerialista (Guba y Lincoln, 1989), considerando al directivo como cliente del programa de cambio, mientras que los empleados no suelen ser tomados como objeto de atención. Ello supone que el único interlocutor válido es el directivo, y en consecuencia, el programa de cambio se diseña a partir de sus opiniones y orientaciones.

Dicha orientación facilita el desarrollo de conductas de resistencia al cambio, pues al no considerarse la totalidad de los miembros de la organización como interlocutores válidos para el diseño del cambio, el compromiso global será menos acentuado. Con objeto de solventar la problemática apuntada, hemos diseñado un modelo explicativo del cambio, tal y como veremos a continuación.

***MODELO EXPLICATIVO DEL  
CAMBIO A NIVEL INDIVIDUAL***

#### **4. PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO MODELO EXPLICATIVO DEL CAMBIO**

Los déficits señalados en el apartado anterior nos obligan a replantear la cuestión, y en consecuencia, abordar el intento de completar las carencias de los modelos explicativos allí descritos. Para llevar a cabo esta labor, incorporaremos a lo expuesto un nuevo modelo que explicativo del proceso de cambio.

A lo largo del presente capítulo desarrollaremos un modelo explicativo del cambio a nivel individual que se inspira en el presentado por García (1996), además de recoger el conjunto de variables establecidas a partir del análisis bibliométrico.

##### **4.1. ANTECEDENTES DE NUESTRO MODELO EXPLICATIVO**

El modelo explicativo del cambio que exponemos a continuación (figura 4.2. 1.), recoge el conjunto de variables, establecidas por distintos autores, cuyas tasas de frecuencia son más elevadas: "la participación" (Cummings y Huse, 1975; Guest, 1984; Alderfer, 1977; Friedlander y Brown, 1992; Beer y Walton, 1980; Nadler, 1982; Hampton, Summer y Webber, 1993; Dundhy y Stace, 1993), "la visión" (Cummings y Huse, 1975; Porras y Silvers, 1991; Alderfer, 1977), "la actitud" (Porras y Silvers, 1991; Bennis, 1966; Guest, 1984), "la existencia de un liderazgo transformacional" (Cummings y Huse, 1975; Beer y Walton, 1980; Kissler, 1991; Cunningham, 1993; Dundhy y Stace, 1993), "la comunicación" (Guest, 1984; Nadler, 1982), "el nivel de autoeficacia" (Guest, 1984; Cunningham, 1992), "los beneficios asociados al cambio" (Blackler, 1989; Alderfer, 1977; Beckhard, 1975; Nadler, 1982), "la cultura" (Porras y Silvers, 1991; Bennis, 1966; Cummings y Huse, 1975; Kissler, 1991), "el clima" (Bloom, 1992) y "la formación" (Guest, 1984; Bloom, 1992).

Además de todas estas aportaciones, tal y como hemos apuntado al inicio del presente capítulo, nuestro modelo parte del desarrollado recientemente por S. García. De forma sucinta, pasamos a continuación a explicar dicho modelo. Este parte básicamente de las diferentes aportaciones de la Psicología Social, tanto en su vertiente más teórica como en la aplicada. Dentro de esta línea, el autor recoge las aportaciones del Desarrollo Organizacional (Beckhard, 1969; Bennis, 1969; Blake y Mouton, 1969; Lippit, 1969; Schmuck y Miles, 1971; Margulies y Raia, 1972; Anzizu, 1974; Friedlander y Brown, 1974; Rush, 1974; De Faria, 1978; Robey y Altman, 1982; Huse y Cummings, 1985; Schein, 1985; Harvey y Brown, 1988; Porras y Robertson, 1992, Collerette y Delisle, 1992; Peiró, 1994) y del Aprendizaje Organizacional (Argyris y Schön, 1978; Argyris, 1985; Knowles, 1980; Norman, 1992; Norman y Mayer, 1992).

García (1997) distingue las siguientes variables: "atractivo del cambio", "decisión de cambio", y "posibilidad de cambio real". Cada una de ellas integra una serie de variables de segundo orden, y así el "atractivo del cambio" se configura a partir de: "la insatisfacción con la situación actual", de "la percepción de las consecuencias negativas del no cambio", de la "percepción de ventajas y valores asociados a la visión del cambio", al "coste percibido del cambio", al "temor a las consecuencias del cambio", a la "inercia-comodidad", a la "falta de participación en el diseño del cambio", y a las "experiencias de los sujetos en anteriores procesos de cambio". Por su parte, la "decisión de cambio" integra la "creencia en la propia capacidad para cambiar (autoeficacia)" y la "factibilidad de los primeros pasos". Por último, "la posibilidad de cambio" se estructura a partir de las variables: "capacidad para cambiar (conocimientos y habilidades requeridas por el cambio)", "limitaciones técnicas para el cambio" y "la existencia de un plan de cambio planificado".

El conjunto de variables descritas por García coinciden, en su mayoría, con las planteadas por los autores. Sin embargo, el autor añade tres: "experiencias de los sujetos en anteriores procesos de cambio", la "percepción de recursos técnicos, humanos, económicos y temporales del cambio" y "el grado de insatisfacción personal de las necesidades propias, en la situación actual".

A partir del análisis bibliométrico realizado, observamos que la tasas de frecuencia de dichas variables dista de ser elevada. Tan sólo los modelos de Porras y Silvers (1991) y Beckhard (1975) las añaden. No obstante, cabe señalar que distintos autores las incorporan dentro de la variable descrita como "beneficios del cambio" (Blackler, 1989). Por nuestra parte, consideramos pertinente la inclusión por separado de las mismas en nuestro modelo explicativo del cambio a nivel individual, y describir la variable "beneficios del cambio" a partir de los distintos tipos de necesidades descritos por Maslow (1943), tal y como analizaremos en 4.3..

## **4.2. PLANTEAMIENTOS DE NUESTRO MODELO EXPLICATIVO**

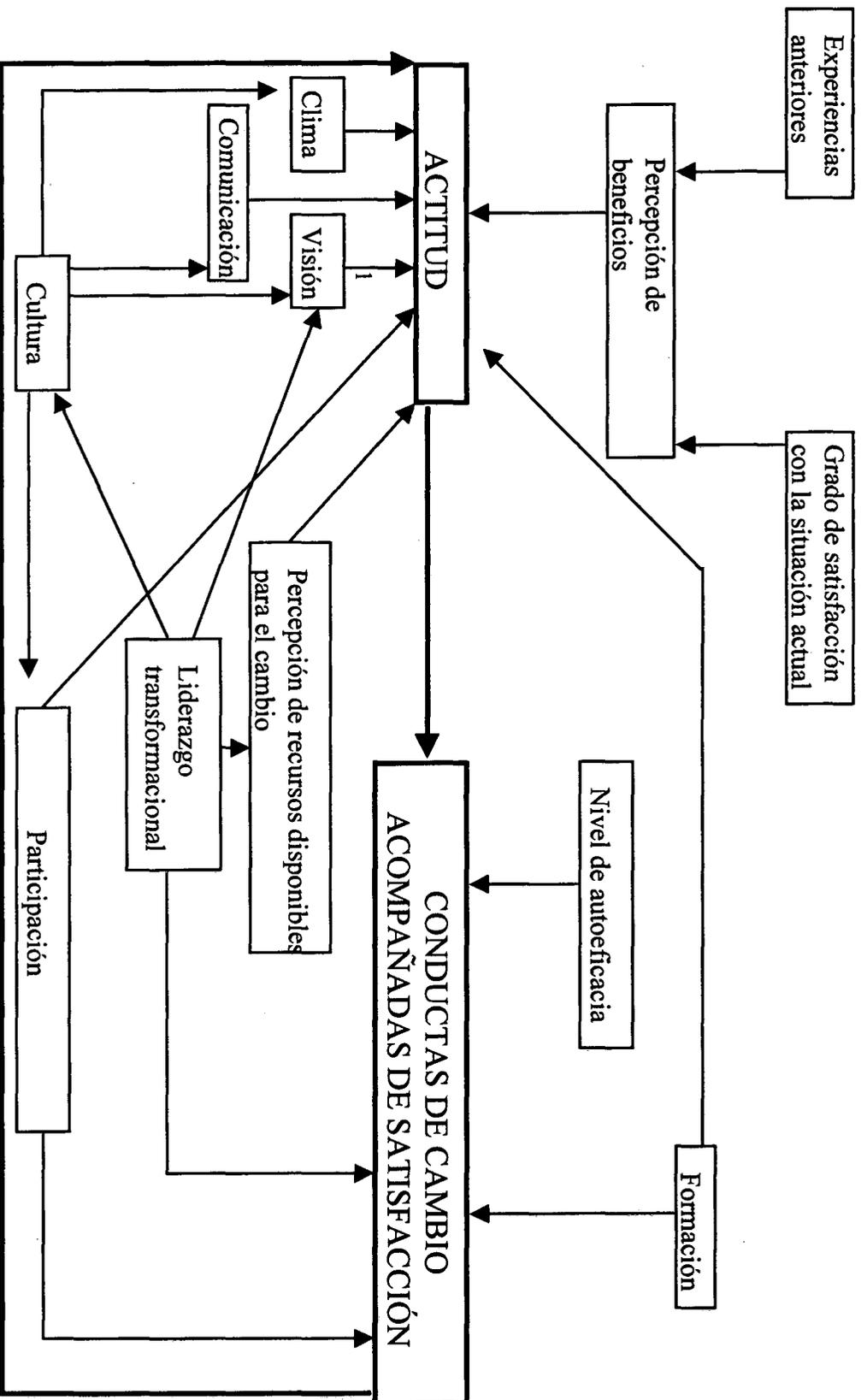
A partir del modelo planteado cabe distinguir las variables "actitud hacia el cambio", y "conductas de cambio acompañadas de satisfacción". Cada una de ellas, influye sobre la otra de un modo directo, y a su vez, son influidas también de un modo directo por distintas variables. En este sentido, la variable "actitud hacia el cambio" es influida por: "la percepción de beneficios del cambio" (Blackler, 1989; Alderfer, 1977; Beckhard, 1975; Nadler, 1982), "el clima" (Bloom, 1992), "la visión" (Cummings y Huse, 1975; Porras y Silvers, 1991; Alderfer, 1977), "la comunicación" (Guest, 1984; Nadler, 1982), "la participación" (Cummings y Huse, 1975; Porras y Silvers, 1991; Alderfer, 1977), "la percepción de recursos disponibles" (Porras y Silvers, 1991 y Beckhard, 1975), y la formación (Guest, 1984; Bloom, 1992).

Y la variable "conductas de cambio acompañadas de satisfacción", es influida de un modo directo por: " la formación" (Guest, 1984 ; Bloom, 1992), "el nivel de autoeficacia" (Guest, 1984; Cunnigham, 1992), "participación" (Cummings y Huse,1975; Guest,1984; Alderfer, 1977; Friedlander y Brown,1992; Beer y Walton, 1980; Nadler,1982; Hampton, Summer y Webber,1993; Dundhy y Stace, 1993) y la "existencia de un liderazgo transformacional" (Cummings y Huse, 1975; Beer y Walton, 1980; Kissler, 1991; Cunningham, 1993; Dundhy y Stace, 1993).

Tal y como observamos, las variables "participación" y "formación" influyen de un modo directo y simultáneo a la "actitud hacia el cambio" y a las "conductas de cambio acompañadas de satisfacción". Sin embargo, cabe señalar todo un conjunto de variables cuya influencia no resulta directa entre las variables "actitud hacia el cambio" y "conductas de cambio acompañadas de satisfacción":

- "las experiencias anteriores de cambio" influyen en la "actitud hacia el cambio", modulada por la variable "percepción de costes/beneficios",
- "el grado de satisfacción personal de las necesidades propias en la situación actual" influye en la "actitud hacia el cambio", modulada por la variable "percepción de beneficios del cambio",
- "la cultura organizacional" influye en la "actitud hacia el cambio", modulada por las variables "comunicación", "visión", "participación", "visión" y "clima".
- "el liderazgo transformacional" influye en la "actitud hacia el cambio" modulada por las variables "cultura", "recursos disponibles" y "visión".

Antes de desarrollar metodológicamente nuestro modelo (capítulo 5), es preciso establecer la definición nominal y operativa de las variables que lo conforman, tal y como exponemos a continuación.



### 4.3. DEFINICION NOMINAL DE LAS VARIABLES DE NUESTRO MODELO

Nuestro modelo explicativo del cambio a nivel individual (fig. 4.2. 1.) se compone por un total de 14 variables. Cabe destacar que la descripción nominal de las mismas la hacemos en base a las coincidencias existentes entre los distintos autores, ya que la dispersión conceptual en este sentido, tal y como veíamos en el apartado anterior, es muy amplia.

**Nivel de participación en el diseño y puesta en marcha del cambio:** "Nivel de contribución percibida de los individuos en la definición y puesta en marcha del cambio".

**Visión:** "Nivel de comprensión de los distintos elementos y procesos del cambio a introducir".

**Actitud hacia el cambio:** "Predisposición a responder, de un modo favorable o desfavorable, al cambio", que tiene componentes de carácter afectivo, cognitivo y conativo.

**Existencia de un liderazgo transformacional:** "Existencia de un promotor del cambio". Este además de ser creíble, ha de convertirse en el formador de valores, el modelo, y el creador de significados. Además ha de ser capaz de impactar en la ideología y en las formas culturales de la organización.

**Comunicación:** "Sistemas y prácticas utilizadas por la empresa para transmitir a y/o recibir de sus empleados, mensajes acerca de las metas y estrategias, políticas y procedimientos, características de los puestos, informes sobre la organización, ideas de mejora, sistemas de coordinación, etc.".

**Nivel de autoeficacia:** "La creencia personal de ser capaces dar respuestas eficaces a los retos y demandas de su puesto de trabajo".

**Percepción de beneficios asociados al cambio:** "Percepción de que el cambio a introducir cubrirá o cumplirá las necesidades y expectativas (materiales y psicológicas) del sujeto".

**Formación:** "Proceso mediante el cual la empresa desarrolla en sus trabajadores nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo, así como las actitudes y valores coherentes con el cambio a introducir".

**Clima:** "Percepción compartida referida al proceso de cambio, formada mediante la atribución de significados y valoraciones, a través de la interacción".

**Experiencias anteriores de cambio:** "Percepción de la relación de costes y beneficios obtenidos por los individuos y grupos en procesos de cambio anteriores".

**Grado de satisfacción personal de las necesidades propias, en la situación actual (trabajo):** "Percepción de que la realidad organizacional cubre o cumple las necesidades y expectativas (materiales y psicológicas) del sujeto".

**Percepción de recursos disponibles para el cambio:**

"El nivel de convencimiento de que existen los medios -tecnológicos, económicos, temporales y humanos- que el cambio requiere".

**Cultura:** "Conjunto de creencias, valores y actitudes de integración y diferenciación, que han solucionado situaciones difíciles en el pasado, compartidas por un grupo de personas, que podemos observar en normas y conductas y que son transmitidas como sentido de pertenencia e identificación organizativa a los nuevos miembros cuando se incorporan a un grupo, con el fin de ayudar en la resolución de problemas".

**Conductas de cambio acompañadas de satisfacción:** Dicha variable condensa los siguientes conceptos:

- realización de conductas de cambio,
- realización de tales conductas por convencimiento personal,
- satisfacción de los individuos con las conductas requeridas por el cambio.

"Se refiere a la asunción satisfactoria del cambio". Es decir, al grado de desarrollo, aceptación y satisfacción manifestada por los individuos con la nueva forma de pensar y hacer que supone el cambio.

#### **4.4. DEFINICION OPERATIVA DE LAS VARIABLES DE NUESTRO MODELO**

Tras la definición nominal de las variables, pasamos a continuación a definir las operativamente con objeto de diseñar a partir de ellas un instrumento de evaluación. Este, a partir de analizar como están siendo tenidos en cuenta los distintos procesos humanos durante un proceso de cambio, nos permitirá analizar el ajuste de los datos obtenidos al modelo planteado.

#### 4.4.1 Nivel de Participación

A partir de la definición nominal planteada establecimos evaluar el grado de influencia que perciben que tienen los propios empleados en los procesos de cambio, a partir de analizar los siguientes aspectos:

- 1) la decisión de realizar el cambio,
- 2) el diseño y planificación del mismo,
- 3) el desarrollo y ejecución del mismo,
- 4) el análisis de los resultados.

*-La decisión de realizar el cambio.* A partir del cuestionario analizaremos hasta qué punto los sujetos perciben que han participado a la hora de iniciar un proceso de cambio.

*-El diseño y la planificación del cambio.* Analiza hasta qué punto los sujetos perciben que han participado en su diseño y planificación.

*-Desarrollo y ejecución.* Se evalúa hasta qué punto los sujetos perciben que han participado en el desarrollo y puesta en marcha del proceso de cambio.

*- Análisis de resultados:* A partir del cuestionario se analiza hasta qué punto los sujetos perciben que han participado en el análisis de los resultados del proceso de cambio.

El nivel de análisis de la participación, en la presente investigación, se centra única y exclusivamente, por tanto, en el nivel individual. Optamos por no distinguir el nivel de influencia progresiva de los empleados: información, consulta, cooperación y delegación (Vroom y col. 1973, 1990; Dachler y Wilpert, 1978; Locke y Schweiger, 1979; Sashkin, 1982; Hermel, 1990; Quintanilla, 1991; Quintanilla y Bonavía, 1993, 1996), con objeto que el cuestionario ganase en agilidad a la hora de responder, aun a costa de sacrificar cierta información.

## Visión

A partir de las aportaciones de Beckhard y Pritchard (1992) y Kotter y Schesinger (1980), podemos operacionalizar esta variable a partir de las siguientes dimensiones: el nivel de comprensión experimentado, por todos los miembros de la organización, respecto:

- 1) a las metas, estrategias y objetivos del cambio,
- 2) respecto a los procesos de trabajo, reglas y procedimientos que comportará el cambio,
- 3) respecto a las actitudes, destrezas y valores que son requeridos por el cambio,
- 4) y por último, respecto al grado de conocimiento sobre el plan de implantación del cambio.

*-Metas, estrategias y objetivos del cambio.* A partir del cuestionario analizaremos el nivel de conocimiento, percibido por los sujetos, sobre la utilidad que tiene el cambio a introducir por la organización. Así mismo, se cuestiona sobre las estrategias previstas para llevarlo a cabo.

*-Los procesos de trabajo, las reglas y procedimientos que comportará el cambio.* A partir de los cuales podremos detectar hasta qué punto los sujetos conocen las implicaciones que el cambio va a comportar en sus modos y procesos de trabajo.

*-Las actitudes, destrezas y valores que son requeridas por el cambio.* Analiza el grado de conciencia, por parte de los sujetos, del conjunto de aptitudes y actitudes requeridas por el cambio a implantar, y sus diferencias frente a las actuales.

*-Plan de implementación del cambio.* Grado de conocimiento de las actividades a desarrollar a lo largo de todo el proceso de introducción del cambio.

### 4.5.3 Actitud

Esta variable, tal y como analizábamos en el apartado 3.1., se conforma a partir de tres componentes: el componente cognitivo (Bandura, 1986), el componente afectivo (Swanson, 1987), y por último, el componente conativo (Bagozzi, 1992).

- El *componente cognitivo* analiza las opiniones y creencias del sujeto respecto al cambio a introducir.
- El *componente afectivo* trata de determinar la reacción afectiva y emocional del sujeto ante el cambio a introducir.
- El *componente conativo* se refiere a la predisposición o intención manifestada por los sujetos para la adopción del cambio.

### 4.5.4 Liderazgo transformacional

A partir de las contribuciones de Conger (1989) y Bass (1985) el liderazgo transformacional basa su eficacia en componentes tales como: la confianza, la identificación, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

La *confianza* se refiere al grado en que los seguidores confían en el líder. La medición de la misma la realizaremos a partir de algunos ítems utilizados en el M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass.

La *identificación* se refiere al grado en que los seguidores se identifican con el líder.

La *estimulación intelectual*, es el grado en que los líderes animan a los seguidores para que se cuestionen su modo de hacer y romper con el pasado.

Por último *la consideración individualizada* se refiere al grado en que los seguidores son tratados de modo diferente, estableciéndose una relación diádica entre el líder y cada uno de los seguidores.

#### 4.5.5 Comunicación

En el presente trabajo, la operacionalización de ésta dimensión tiene en cuenta: qué se comunica, y a quién se comunica.

Respecto al contenido de la comunicación evaluamos hasta qué punto la organización cuenta con sistemas y prácticas comunicativas que permitan:

- transmitir a los empleados las metas del cambio, así como las estrategias y objetivos, las políticas y procedimientos, los valores, creencias y prácticas requeridas.
- transmitir a la dirección los problemas y excepciones, las quejas y desavenencias, y, las ideas de mejora de los procesos organizativos.
- coordinar las distintas funciones de las personas que trabajan en un mismo departamento, así como las acciones conjuntas que implican a diferentes departamentos.

Entre los receptores de dicha comunicación, distinguimos entre: la alta dirección, los mandos intermedios, los representantes sindicales y los empleados.

#### 4.5.6. Nivel de autoeficacia

A partir de la definición nominal planteada, es posible operativizar esta variable analizando la creencia personal sobre su capacidad para dar respuestas eficaces a los retos y demandas de su puesto de trabajo.

#### 4.5.7. Percepción de beneficios asociados al cambio

Las dimensiones establecidas para el estudio de los beneficios asociados al cambio, parte de los siete tipos de necesidades de la escala de Maslow (1943). Entre las dimensiones descritas destacan las centradas en las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de autoestima y de autorrealización.

A partir de ellas, trataremos de establecer en qué medida el sujeto percibe que el cambio le supondrá un beneficio o un perjuicio en sus *necesidades fisiológicas*, las cuales se componen a su vez de:

- la retribución económica: entendida como el grado en qué el sujeto percibe que el cambio le supondrá un beneficio/perjuicio en el sueldo recibido por su rendimiento en el trabajo.

-condiciones físicas del entorno laboral: entendida como el grado en qué el sujeto percibe que el cambio le supondrá un beneficio/perjuicio en las condiciones físicas de su espacio laboral.

Las *necesidades de seguridad*, entendida como el grado en qué el sujeto percibe que el cambio le supondrá un beneficio/perjuicio en la estabilidad y seguridad del puesto de trabajo.

Las de *afiliación*, entendida como el grado en qué el sujeto percibe que el cambio le supondrá un beneficio/perjuicio en poder hacer amigos y contar con compañeros agradables en el puesto de trabajo.

Las *necesidades de autoestima*, entendida como el grado en qué el sujeto percibe que el cambio le supondrá un beneficio/perjuicio en la necesidad de ser reconocido por parte de los compañeros y superiores.

Las *necesidades de autorrealización*, entendida como el grado en qué el sujeto percibe que el cambio le supondrá un beneficio/perjuicio en el desarrollo del máximo de potencial personal y de conocimientos, capacidades y habilidades en el puesto de trabajo.

#### 4.5.8. Formación

La operacionalización de esta variable requiere evaluar hasta qué punto los sujetos perciben que la organización desarrolla en sus trabajadores los conocimientos y habilidades, así como las actitudes y valores coherentes con el cambio a introducir.

#### 4.5.9. Clima

La definición nominal del clima organizacional refleja el carácter multidimensional de este fenómeno (Litwin y Stringer, 1968; Dalmsmachian, Blyton y Adamson, 1989; Payne y Pheysey, 1971; James y Sellis, 1981, etc.).

Sin embargo, dado que en el presente trabajo evaluaremos la percepción compartida referida a los procesos de cambio, establecimos analizar al igual que Siegel y Kaemmerer (1978), Colarelli y Siegel (1966) las dimensiones siguientes:

**Orientación a la innovación:** Grado en que la organización está abierta a introducir e implementar cambios.

**Consideración y apoyo:** Grado en que los jefes y supervisores muestran atención e interés por las sugerencias y propuestas de sus subordinados.

**Manejo del conflicto:** Grado en que la organización aborda el conflicto en sus vertientes de evitación, discusión abierta, e imposición.

#### 4.5.10 Experiencias anteriores de cambio

La operacionalización de esta variable consiste en analizar el nivel de satisfacción experimentado por el sujeto, en anteriores procesos de cambio.

#### 4.5.11. Satisfacción personal de las necesidades propias, en la situación actual

El estudio de "la satisfacción de las necesidades propias, en la situación actual", al igual que la variable "beneficios asociados al cambio", parte de la teoría motivacional de Maslow (1943). A partir de ésta elaboramos nuestro cuestionario en el que tratamos de detectar el nivel de satisfacción laboral manifestado por los sujetos respecto a la situación organizacional actual. Al igual que en las variables anteriormente descritas, entre las dimensiones establecidas destacan las centradas en las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de autoestima y de autorrealización.

#### 4.5.12. Percepción de recursos disponibles para el cambio.

La operacionalización de esta variable requiere analizar hasta qué punto los trabajadores consideran que la organización cuenta con el conjunto de fuerzas materiales e inmateriales necesarias para la puesta en marcha e implantación del cambio (Fauvet y Bühler, 1994; Kaluzny, 1988): fuerzas técnicas, económicas, humanas y temporales.

Entre las *fuerzas técnicas* que los autores consideran que pueden estar favoreciendo la introducción del cambio, destacan el conjunto de innovaciones a nivel de producción, información, comercialización, etc..

Las *fuerzas económicas* se refieren a los recursos económicos, asignados por la organización, para la puesta en marcha del cambio.

Las *fuerzas humanas*, por su parte, se refieren al número de sujetos necesarios para llevar a cabo los procesos de cambio, así como el nivel formativo y de motivación de éstos.

Por último, las *fuerzas temporales* plantean la necesidad de establecer el tiempo necesario para la adopción exitosa del cambio.

#### 4.5.13. Cultura

A partir de la definición nominal planteada en el apartado anterior y siguiendo los planteamientos de Cook y Lafferty (1983,1986) es posible establecer doce dimensiones culturales: la cultura humanista-servicial, la cultura afiliativa, la cultura de aprobación, la cultura convencional, la cultura dependiente, la cultura evasiva, la

cultura de oposición, la cultura de poder, la cultura competitiva, la cultura perfeccionista, la cultura de logro, y por último, la cultura de autorrealización. Los autores, tras realizar un análisis de componentes principales, identifican tres grandes estilos culturales: *orientación persona/seguridad* -compuesto por la cultura de aprobación, la cultura convencional, la dependiente, y la evasiva-, *la orientación a la satisfacción* -compuesto por la cultura apoyo a las personas, la cultura afiliativa, la cultura de logro, la cultura de autorrealización-, *la orientación a la tarea/seguridad* -compuesto por la cultura de oposición, de poder, competitiva, y la perfeccionista.

No obstante, los resultados obtenidos por Quijano (1994-1996) y Quiroga (1993) en el análisis factorial de los ítems en las muestras españolas, establecen la existencia de cinco dimensiones culturales. Las dos primeras coinciden con las definidas por Cook y Lafferty (1983) "orientación a la satisfacción", compuesta por la cultura de apoyo, la afiliativa, la de logro, y la de autorrealización; y la "orientación a la persona/seguridad", compuesta por la cultura de aprobación, la de obediencia<sup>2</sup> y la convencional.

Sin embargo, los autores españoles consideran que la cultura convencional puede estar referida a aspectos relacionales y referidos a la tarea. Así, mientras el aspecto relacional lo incluyen dentro del estilo cultural "orientación a la persona/seguridad", el referido a la tarea lo incorporan en el tercer estilo cultural denominado "orientación tarea/perfeccionista". Este último se configura, además, de la cultura perfeccionista.

Un cuarto nivel descrito por los autores españoles, se refiere a la "orientación evitación/poder", compuesto de la cultura de evitación, la de poder, y la de oposición. Por último, distinguen "la orientación competitiva", configurada, como su nombre indica, por la cultura competitiva.

---

<sup>2</sup>Esta última corresponde a la "cultura dependiente" definida por Cooke y Lafferty (1983).

Dado que nuestra investigación se enmarca dentro del contexto cultural español, hemos optado por recoger las dimensiones culturales establecidas por Quiroga y Quijano (fig. 4.5.13. 1). Es por ello, que al igual que tales autores, definimos del siguiente modo los diferentes estilos culturales:

*Cultura de aprobación:* Describe aquellas organizaciones en donde los miembros sienten que deben estar de acuerdo con, obtener la aprobación de, y ser queridos por los demás.

*Cultura convencional (relación) :* Dada la doble vertiente anteriormente señalada de esta variable, es preciso establecer que en esta dimensión queda recogida su acepción referida a los aspectos relacionales. Esta se define como aquellas organizaciones en las que se espera que se relacionen los individuos con los demás según el modo habitual de proceder, adaptándose al orden establecido.

*Cultura convencional (tarea):* Este estilo cultural caracteriza a todas aquellas organizaciones en las que se espera que los miembros acepten y sigan las reglas, normas y procedimientos establecidos, y el estilo habitual de proceder.

*Cultura de obediencia:* Describe a las organizaciones que espera de sus miembros que acepten y obedezcan las órdenes prácticamente sin cuestionarlas.

*Cultura de apoyo:* Aquellas organizaciones que estimulan a los demás a desarrollar sus propias capacidades y a autorrealizarse.

*Cultura afiliativa:* Caracteriza a aquellas organizaciones que dan importancia a las relaciones interpersonales positivas. Se espera que los miembros tengan una actitud amistosa, abierta y sensible a la satisfacción de su grupo de trabajo.

*Cultura de logro:* Es aquella en la que las organizaciones valoran a los miembros que asumen objetivos ambiciosos pero realistas. Establecen planes y persiguen niveles de excelencia, de una manera abierta y entusiasta.

*Cultura de autorrealización:* Caracteriza a las organizaciones que valoran la creatividad y el crecimiento individual. Los miembros son estimulados a disfrutar de su trabajo, a desarrollarse personalmente y a emprender tareas nuevas e interesantes.

*Cultura de oposición:* Describe a las organizaciones en las que se estimula a los empleados estar atento a los errores de los demás, oponerse indirectamente a lo que otros plantean, y cuestionar habitual y sistemáticamente las opiniones de los demás.

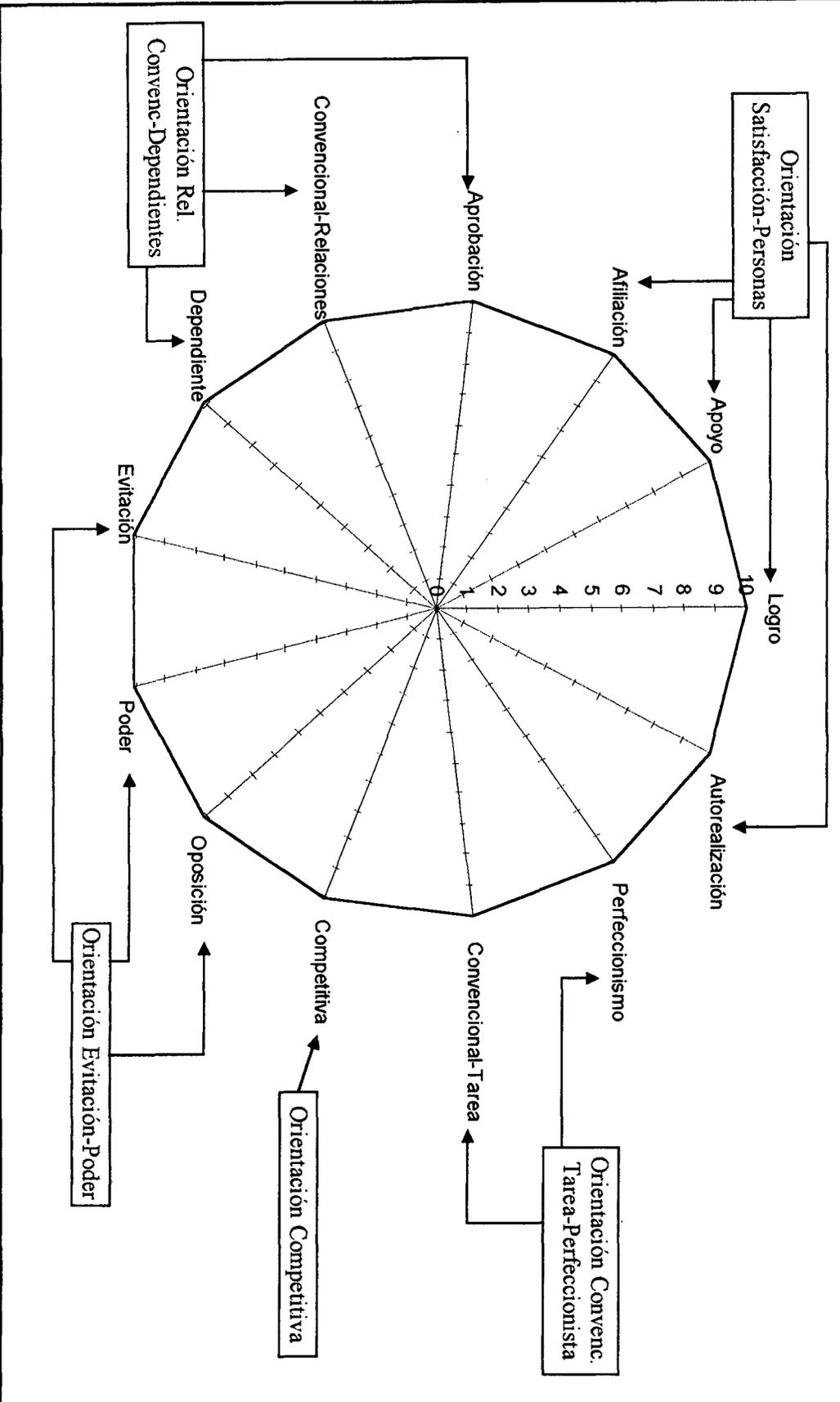
*Cultura de poder:* Propia de organizaciones que estimulan a sus miembros a obtener fuentes de poder, a moverse políticamente para obtener influencia, siendo capaces de adaptarse a las demandas de los superiores.

*Cultura evitación:* Propia de organizaciones cuyos miembros tienden a pasar sus responsabilidades a los demás, evitando la posibilidad de ser culpados por un error. Suelen darse en aquellas organizaciones que no reconocen el éxito, pero no dejan de castigar los errores.

*Cultura competitiva:* Aquella en la que se valora el ganar y donde se recompensa a los miembros por superar a los demás. En las organizaciones de este tipo las personas funcionan a partir del esquema "Perder/Ganar" (lost/win). Las personas creen que para destacarse deben trabajar más "en contra de" que "con" alguno de sus colegas.

*Cultura perfeccionista:* Caracteriza a las organizaciones en las que se valora el perfeccionismo. Los miembros suelen evitar los errores, tener todo bajo control y trabajar todo el tiempo necesario para alcanzar los objetivos. Haciendo las cosas perfectamente, llegando al máximo en todo.

Figura 4.5.13. 1. Dimensiones culturales (Quijano, 1994-1996; Quiroga, 1993)



#### 4.5.14. Conductas de cambio acompañadas de satisfacción

Esta variable se compone a su vez de tres dimensiones. La primera, referida a las *conductas de cambio*, la cual evalúa si el sujeto desarrolla o no las conductas requeridas por el cambio. La segunda, establece hasta qué punto el desarrollo de tales conductas de cambio se debe a ser un mandato organizacional ineludible, o bien como una decisión personal. Y la tercera, que evalúa hasta qué punto se siente el individuo *satisfecho con el cambio introducido*.

## **5. DESARROLLO METODOLOGICO**

Tras el análisis de las variables que componen nuestro modelo explicativo del cambio a nivel individual, se expondrán a continuación las características metodológicas de la investigación. Así pues, trataremos de delimitar los objetivos que guían nuestra investigación y las hipótesis de trabajo. A continuación, plantearemos su diseño, los instrumentos de medida empleados así como la muestra utilizada.

### **5.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

El principal objetivo de nuestra investigación es, desde un planteamiento general, establecer hasta qué punto el éxito del cambio, entendido éste como la asunción satisfactoria del cambio, puede ser explicado a partir de un conjunto de variables. De tal modo, que trataremos de relacionar algunas de las variables que pueden influir favorablemente la puesta en marcha de los procesos de cambio.

Para ello, tal y como hemos analizado en el capítulo 3, recogemos el conjunto de variables establecidas por distintos autores, cuyas tasas de frecuencia son las que presentan unos índices más elevados. Analizando hasta qué punto:

- los sujetos perciben que han participado en el diseño y puesta en marcha del cambio,
- perciben que tienen un nivel de comprensión de los objetivos del cambio y del plan de implementación a seguir,
- tienen una determinada actitud hacia el cambio,
- perciben la existencia de un liderazgo transformacional,

- consideran que la organización cuenta con sistemas y prácticas comunicativas que permitan transmitir las metas del cambio, problemas y excepciones del mismo, así como coordinar las distintas funciones,
- se perciben autoeficaces,
- perciben la existencia de beneficios asociados al cambio,
- consideran que la organización desarrolla planes de formación acordes a los conocimientos y habilidades, así como a las actitudes y valores coherentes con dicho cambio,
- perciben el clima organizacional existente,
- se sienten satisfechos con las experiencias anteriores de cambio.
- manifiestan satisfacción personal con la situación actual,
- perciben la existencia de recursos disponibles para el cambio,
- perciben cuál es el tipo de cultura organizacional existente,

y ver hasta qué punto se ve facilitado el grado de desarrollo, aceptación y satisfacción manifestada por los individuos con la nueva forma de pensar y hacer que supone el cambio.

A partir de aquí, es posible ir elaborando distintos problemas subsidiarios que emergen a partir del objetivo inicial:

1. ¿Cuál/ cuáles de estas variables es/son un elemento clave para explicar el éxito del cambio?
2. ¿Existe relación entre el grado de participación de los individuos en el diseño y puesta en marcha del cambio, y la actitud hacia el cambio?
3. ¿Se puede hallar alguna relación entre el nivel de comprensión de los objetivos del cambio y del plan de implementación a seguir, y la actitud hacia éste?

4. ¿Hasta qué punto la existencia de un liderazgo transformador facilita la percepción de la existencia de los recursos técnicos, económicos, temporales y humanos necesarios para la puesta en marcha del cambio?
5. ¿Hasta qué punto la existencia de un liderazgo transformador facilita el nivel de comprensión de los objetivos del cambio y del plan de implementación a seguir?.
6. ¿Hasta qué punto la existencia de un liderazgo transformador facilita el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la satisfacción de los empleados?.
7. ¿Los sistemas y prácticas comunicativas organizacionales facilitan el desarrollo de actitudes positivas hacia el cambio?
8. ¿Existe relación entre la percepción de beneficios asociados al cambio y la actitud desarrollada hacia éste?
9. ¿Se puede hallar alguna relación entre el clima organizacional y la actitud hacia el cambio?
10. ¿En qué medida los experiencias de cambios anteriores determina la percepción de los beneficios asociados al cambio actual?
11. ¿En qué medida el grado de satisfacción con la situación actual está relacionado con la percepción de los beneficios asociados al cambio actual?

12. ¿Existe relación entre la percepción de existencia de recursos tecnológicos, económicos, humanos y temporales del cambio y la actitud desarrollada hacia éste?

13. ¿Una organización que posea una cultura orientada hacia la satisfacción de sus empleados aumenta el nivel de comprensión de los objetivos del cambio y del plan de implementación a seguir?

14. ¿Una organización que posea una cultura orientada hacia la satisfacción de sus empleados aumenta la participación de los empleados en el diseño y puesta en marcha del cambio?

15. ¿Existe relación entre una cultura orientada hacia la satisfacción de sus empleados y los sistemas y prácticas comunicativas?

16. ¿Existe relación entre una cultura orientada hacia la satisfacción de sus empleados y el clima?

17. ¿El desarrollo de conductas de cambio acompañadas de satisfacción facilita el desarrollo de actitudes favorables hacia el cambio?

## **5.2. HIPOTESIS EN LAS QUE SE SUSTENTA NUESTRO MODELO**

A continuación, especificamos el conjunto de hipótesis en las que se sustenta nuestro modelo explicativo del cambio a nivel individual. La justificación de las mismas parte de la revisión de la literatura precedente. Cabe destacar que en un modelo como el presentado la utilización del concepto de "hipótesis" lo hacemos bajo una acepción laxa, más que propiamente experimental.

## **Nivel de participación**

### **Hipótesis 1.**

Esperamos encontrar que a mayor nivel de participación por parte de los individuos en la definición y puesta en marcha del cambio, se desarrollará una actitud más positiva hacia el cambio.

### **Hipótesis 2.**

La participación, por parte de los individuos en la definición y puesta en marcha del cambio, facilita el desarrollo de las conductas requeridas por el cambio, de forma autónoma y voluntaria, y con satisfacción.

## **Visión**

### **Hipótesis 3.**

En la medida en que los sujetos perciban que más definidos están los objetivos estratégicos, tecno-estructurales y humanos del cambio, así como del plan de implementación a seguir, desarrollarán una actitud más positiva hacia el cambio.

## **Actitud**

### **Hipótesis 4.**

La actitud favorable hacia el cambio facilita el desarrollo de las conductas requeridas por el cambio, de forma autónoma y voluntaria, y con satisfacción.

## **Percepción de existencia de un liderazgo transformador.**

### **Hipótesis 5.**

La existencia de líderes organizacionales transformacionales, facilita el desarrollo de las conductas requeridas por el cambio, de forma autónoma y voluntaria, y con satisfacción.

### **Hipótesis 6.**

La existencia de líderes organizacionales transformacionales, promueve en el conjunto de miembros de la organización la creencia de que aquellos proporcionarán los recursos técnicos, económicos, humanos, y temporales, requeridos por el cambio.

### **Hipótesis 7.**

La existencia de líderes organizacionales transformacionales, facilita la visión del cambio.

### **Hipótesis 8.**

La existencia de líderes organizacionales transformacionales, facilita el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia la satisfacción de sus empleados.

## **Comunicación**

### **Hipótesis 9.**

La existencia de sistemas y prácticas comunicativas que permitan transmitir y/o recibir de sus empleados mensajes acerca de las metas y estrategias, políticas y procedimientos, sistemas de coordinación, etc., facilita el desarrollo de actitudes positivas hacia el cambio.

## **Nivel de autoeficacia**

### **Hipótesis 10.**

Que el sujeto se sienta capaz de poder desempeñar correctamente las tareas de su nuevo puesto de trabajo, facilita el desarrollo de las conductas requeridas por el cambio, de forma autónoma y voluntaria, y con satisfacción.

## **Percepción de beneficios asociados al cambio**

### **Hipótesis 11.**

En la medida que el sujeto percibe la existencia de beneficios o ganancias obtenidos por el cambio, se desarrollará una actitud favorable hacia éste

## **Formación**

### **Hipótesis 12.**

En la medida en que la organización desarrolla en sus trabajadores nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo, así como las actitudes y valores coherentes con el cambio a introducir, se facilita el desarrollo de las conductas requeridas por el cambio, de forma autónoma y voluntaria, y con satisfacción.

### **Hipótesis 13.**

En la medida en que la organización desarrolla en sus trabajadores nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo, así como las actitudes y valores coherentes con el cambio a introducir, los sujetos desarrollan una actitud favorable hacia el cambio a introducir.

## **Clima**

### **Hipótesis 14.**

En la medida en que los sujetos perciben que el clima hacia el cambio es favorable<sup>1</sup>, se desarrolla una actitud más favorable hacia el cambio propuesto.

## **Experiencias anteriores de cambio**

### **Hipótesis 15.**

En la medida en que los sujetos perciban que han obtenido beneficios en anteriores procesos de cambio, percibirán que el actual lleva, asociado, así mismo, beneficios o ganancias.

## **Grado de satisfacción con la situación actual**

### **Hipótesis 16.**

Si los miembros de la organización consideran que la situación actual es insatisfactoria, pues no cubre sus necesidades ni cumple sus expectativas, tendrán una tendencia mayor hacia el cambio. Este se percibirá como un beneficio, al reducir la tensión creada por la situación actual.

---

<sup>1</sup>Lo que supone una orientación a la innovación por parte de la organización, al tiempo que un destacado nivel de consideración y apoyo por parte de los jefes y supervisores, y el abordaje del conflicto a partir de la discusión abierta.

## **Percepción de recursos disponibles para el cambio**

### **Hipótesis 17.**

En la medida que los sujetos estén convencidos de que existen los medios tecnológicos, humanos, económicos y temporales que el cambio requiere, desarrollarán una actitud hacia el cambio más favorable.

## **Cultura**

### **Hipótesis 18.**

Una cultura organizacional orientada a la satisfacción de los empleados facilita que más definidos estén los objetivos estratégicos, tecno-estructurales y humanos del cambio, así como del plan de implementación a seguir.

### **Hipótesis 19.**

Una cultura organizacional orientada a la satisfacción de los empleados facilita que los sujetos perciban que el clima es favorable al cambio.

### **Hipótesis 20.**

Una cultura organizacional orientada a la satisfacción de los empleados facilita un mayor nivel de participación por parte de los individuos en el diseño y puesta en marcha del cambio.

### **Hipótesis 21.**

Una cultura organizacional orientada a la satisfacción de los empleados facilita la existencia de sistemas y prácticas comunicativas que permitan transmitir y/o recibir de sus empleados mensajes acerca de las metas y estrategias, políticas y procedimientos, sistemas de coordinación, etc..

## **Conducta cambio acompañada de satisfacción**

Hipótesis 22.

El desarrollo de las conductas requeridas por el cambio -de forma autónoma y voluntaria, y con satisfacción-, facilita que el sujeto desarrolle una actitud favorable hacia nuevos procesos de cambio.

### **5.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

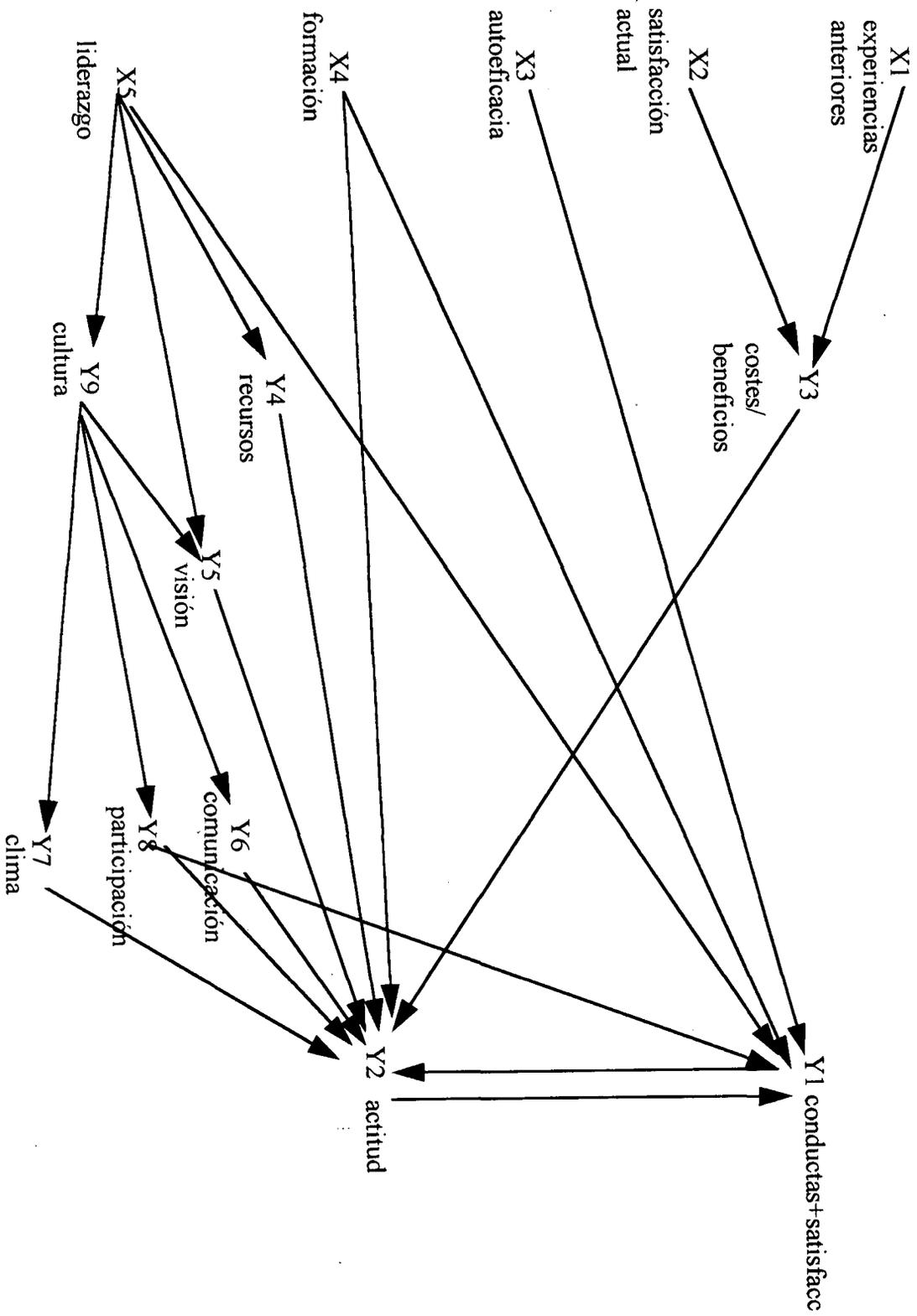
Según Plewis (1985) es posible distinguir tres tipos de diseños asociados a la medición del cambio. Estos son:

- *Estudios transversales retrospectivos*: Este tipo de diseño utiliza una ocasión de medición en un único momento temporal, aunque dichos datos pueden referirse no sólo a aquella situación, sino también a ocasiones previas, haciendo preguntas de carácter retrospectivo.

- *Estudios transversales con varios grupos independientes medidos en un solo momento temporal*: En este diseño distintas muestras de una misma población son medidas en cada ocasión pero de los sujetos se recogen medidas una sola vez. Si esta información se combina con datos retrospectivos, este diseño permite analizar datos de cambio a nivel individual, pero por sí mismo sólo proporciona información de cambio a nivel de agregados.

- *Diseños longitudinales*: Se refiere a cualquier tipo de datos recogidos a nivel individual en más de una ocasión. Estos, según Cook y Campbell (1979) pueden ser de tres clases: diseños de experimento verdadero o diseños aleatorizados, diseños de grupo de control no equivalentes o diseños cuasi-experimentales longitudinales con medidas repetidas pre y post-test, y por último, diseños longitudinales pasivos.

En el presente trabajo hemos optado por un estudio de carácter transversal retrospectivo, dado que nos permite ofrecer un análisis de tipo funcional entre las variables que lo configuran, tal y como se observa en el *path diagrama* o *diagrama causal* (fig 5.3. 1.). No obstante, conviene no obviar las dificultades que nos plantea operar a un nivel multidimensional, tanto a nivel de recogida como de tratamiento de datos.





### 5.3.1. Ecuaciones estructurales

A partir del path diagrama planteado, es posible establecer un modelo de ecuaciones estructurales. La formulación de las mismas es:

1. Las conductas de cambio acompañadas de satisfacción (y1) están influidas por la formación (x4), el nivel de autoeficacia (x3), la participación (y8), la existencia de un liderazgo transformacional (x5), y por la actitud de los individuos hacia el cambio a introducir (y2)

$$Y_1 = \gamma_{14} x_4 + \gamma_{13} x_3 + \beta_{18} y_8 + \gamma_{15} x_5 + \beta_{12} y_2 + \alpha_1 + \zeta_1$$

2. La actitud hacia el cambio a introducir (Y2) está influido por la percepción de beneficios asociados al cambio (Y3), por el clima (Y7), por la visión hacia el cambio (Y5), por la comunicación (y6), por la participación (y8), la formación (x4), y por la existencia de recursos técnicos, económicos, temporales y humanos (y4).

$$Y_2 = \beta_{23} y_3 + \beta_{27} y_7 + \beta_{25} y_5 + \beta_{26} y_6 + \beta_{28} y_8 + \gamma_{24} x_4 + \beta_{24} y_4 + \alpha_2 + \zeta_2$$

3. La percepción de beneficios asociados al cambio (y3) está influido por las experiencias anteriores de cambio (x1), y el grado de satisfacción manifestado con la situación actual (x2).

$$Y_3 = \gamma_{31} x_1 + \gamma_{32} x_2 + \alpha_3 + \zeta_3$$

4. La percepción de recursos técnicos, económicos, temporales y humanos necesarios para el cambio (y4), está influido por la existencia de un liderazgo transformacional (x5)

$$Y_4 = \gamma_{45} x_5 + \alpha_4 + \zeta_4$$

5. La visión del cambio (y5) está afectada por la cultura organizacional (y9) y por la existencia de un liderazgo transformacional (x5)

$$Y_5 = \beta_{59}y_9 + \gamma_{55}x_5 + \alpha_5 + \zeta_5$$

6. La comunicación (y6) está influida por la cultura organizacional (y9)

$$Y_6 = \gamma_{69}x_9 + \alpha_6 + \zeta_6$$

7. El clima organizacional (y7) está influido por la cultura organizacional (y9)

$$Y_7 = \beta_{79}y_9 + \alpha_7 + \zeta_7$$

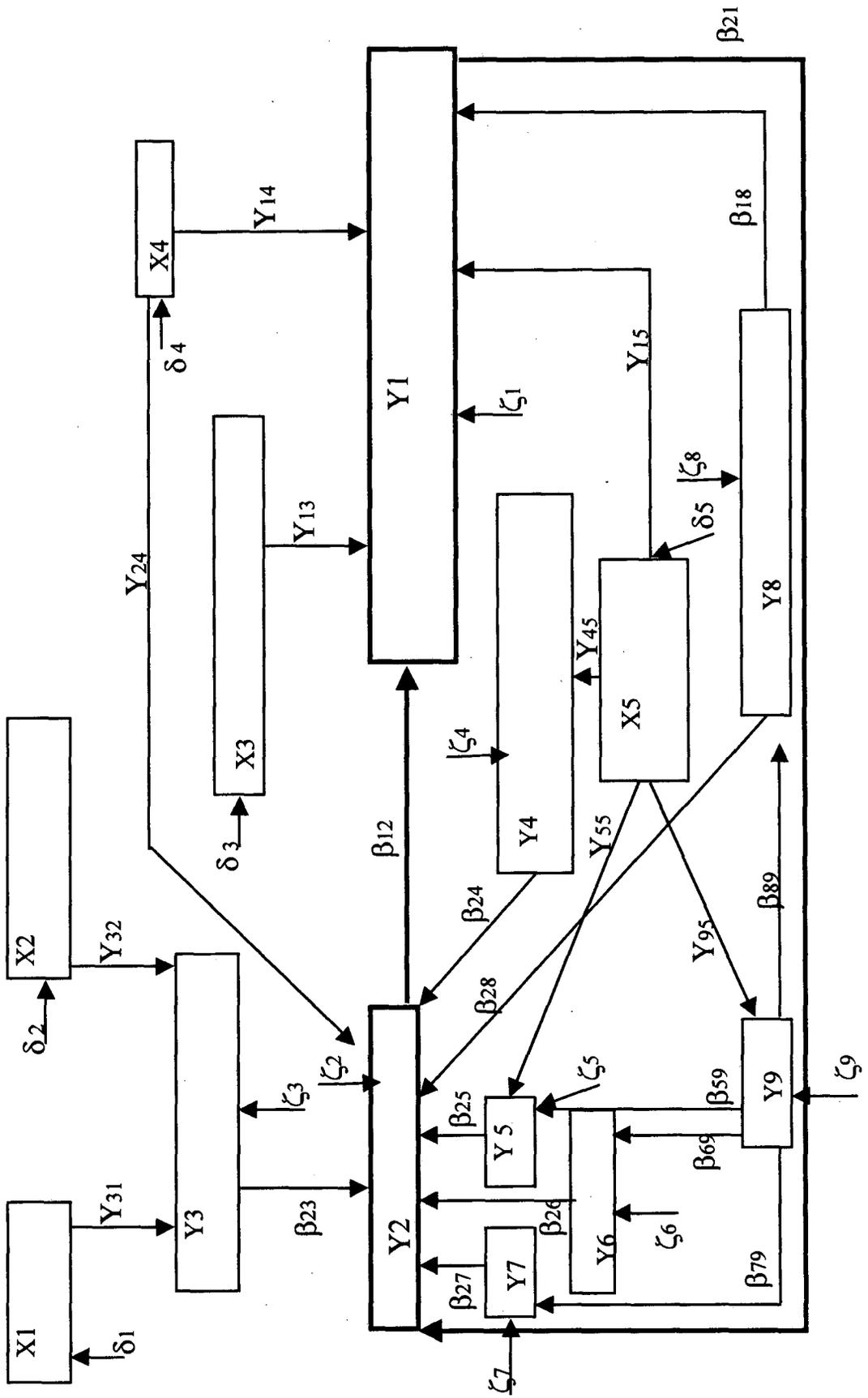
8. La participación (y8), está influido por la cultura organizacional (y9)

$$Y_8 = \beta_{89}y_9 + \alpha_8 + \zeta_8$$

9. La cultura organizacional (y9) está influida por la existencia de un liderazgo transformacional (x5).

$$Y_9 = \gamma_{95}x_5 + \alpha_9 + \zeta_9$$

A partir de las ecuaciones estructurales planteadas, presentamos el modelo estadístico resultante (5.3.1. 1.).



#### **5.4. INSTRUMENTOS DE MEDIDA**

En el presente trabajo, dado el gran número de variables a analizar, son distintos los instrumentos de medida utilizados: encuestas, cuestionarios y escalas.

Resulta obvio que el empleo de otros procedimientos de carácter cualitativo, tales como la entrevista en profundidad, nos hubieran permitido profundizar mucho más en las relaciones teóricas establecidas. No obstante, si optamos por obtener la información a partir de métodos cuantitativos fue porque nos resultaba más cómodo de adaptar a nuestros propósitos de investigación, dadas las limitaciones temporales a las que se ven sometidas las organizaciones. Así mismo, nos permite una aplicación masiva de información, posibilitándonos que los datos obtenidos puedan ser tratados de la forma más objetiva posible mediante la utilización de los análisis estadísticos adecuados.

Cabe señalar que este proceso de investigación se vio en cierta medida facilitado, ya que la presente tesis se enmarca dentro de un proyecto de investigación dirigido por el Dr. S. D. de Quijano, cuyo objetivo es el Diagnóstico de los Sistemas de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos y de los Procesos Psicosociales de la Organización. Dicho proyecto ha contado con la participación de expertos del área de los recursos humanos, tanto en su vertiente teórica como aplicada. Así, los miembros que han configurado dicho equipo han sido, por orden alfabético: Dr. Tomás Bonavía, profesor de la Universidad de Valencia; Dr. Francisco Morales, catedrático de la UNED; Dña Esther López, Profesora de la Universidad de Jaén; Dr. Roberto Quiroga, Profesor de ESADE; Dra. Neus Roca, Profesora de la Universidad de Barcelona; Dr. Manuel Silva, Profesor Titular de la Universidad de Barcelona; y por último yo misma. Además de la labor que en mayor o menor grado, han aportado doctorandos y profesores asociados.

El proceso de trabajo seguido por el equipo puede esquematizarse en dos grandes fases. En la primera, cada uno de los miembros del equipo, en calidad de experto, reflexionó sobre los aspectos nucleares de los procesos psicosociales evaluados (liderazgo, cultura, clima, participación, desarrollo grupal y cambio), elaborando un banco de ítems. En una segunda fase, el grupo discutió sobre la idoneidad de los mismos, seleccionando aquellos ítems que formarían parte del cuestionario final.

Cabe señalar que el trabajo realizado por nosotros no parte de un instrumento previamente confeccionado<sup>2</sup>, ya que en la bibliografía referenciada raramente se describían detalladamente las pruebas que se utilizaban (Toldrahl y Powell, 1965; Siegel y Kraemmerer, 1878). Por lo que partimos elaborando un banco de ítems que iban a servir para establecer aquellos que mejor se acomodaban a nuestros objetivos de investigación. Una vez seleccionados los ítems que formarían parte del cuestionario, fueron evaluados por el grupo de expertos que componían el equipo de investigación. Todos ellos cuestionaron determinados ítems, expresando que el instrumento fuese lo suficientemente comprensible como para que pudiese ser entendido por sujetos de distintos niveles culturales que conforman la organización. Junto a ello, según su opinión, el cuestionario tal y como estaba planteado resultaba excesivamente extenso, por lo que requería disponer del escaso tiempo con el que cuentan en general las organizaciones.

---

<sup>2</sup>a excepción del cuestionario de cultura organizacional (5.4.2.) y el de liderazgo (5.4.6).

Con objeto de ganar al máximo en comprensión de la prueba y agilidad a la hora de responder, optamos por reducir significativamente los cuestionarios aun a costa de sacrificar cierta información. En el anexo 1 aparece una copia final de los distintos cuestionarios, tal y como fueron distribuidos. En éste distinguimos, por un lado, el cuestionario que evalúa el sistema de comunicación (ASHII-COM), el liderazgo (ASHII-LID), la cultura (ASHII-CUL), el nivel de satisfacción con la situación actual (ASHII-SAT) y la autoeficacia (ASHII-MOT). Por otro lado, las variables restantes quedan enmarcadas dentro de un mismo instrumento de evaluación, el cual recibe el nombre de ASHII-CAM. Este se compone de diversas partes, las cuales tratan de medir el grado de participación, la visión, la actitud, la percepción de costes/beneficios, la formación, el clima, las experiencias anteriores, los recursos disponibles, y las conductas de cambio acompañadas de satisfacción<sup>3</sup>.

#### **5.4.1. ASHII-CAM**

Este cuestionario se halla dividido en diferentes apartados. Así, en primer lugar se pide al sujeto que determine el cambio que se está produciendo en la actualidad en su organización o que se ha producido recientemente, ya que los distintos conceptos que se le plantearán se hará tomando como referencia el cambio al que el sujeto se haya referido.

---

<sup>3</sup> La evaluación de la participación y del clima organizacional se realiza a partir de los instrumentos (ASHII-PAR) y (ASHII-CLI). Sin embargo, con objeto de evaluar de un modo específico el nivel de participación en el proceso de cambio y el clima organizacional hacia el cambio, consideramos oportuno evaluar ambas cuestiones en el cuestionario ASHII-CAM.

Posteriormente, y teniendo en cuenta el cambio señalado, el primer apartado del cuestionario se encarga de la evaluación de la *visión del cambio*. Considerando que mayor será el nivel de comprensión de los distintos elementos y procesos del cambio a introducir cuando el valor sea superior a 3, en una escala de 0 a 5.

El segundo apartado del cuestionario mide el grado en que los sujetos perciben que la organización desarrolla planes de *formación* acordes a los conocimientos y habilidades, así como a las actitudes y valores coherentes con el cambio. En un intervalo de 0 a 5, consideraremos que existe percepción de formación cuando se obtenga una puntuación superior a 3.

El tercer apartado se encarga de la medición de los *beneficios asociados al cambio*. Esta se realiza a partir de evaluar, por un lado, el grado en que los individuos perciben que el cambio ha conseguido satisfacer algunos de los siete tipos de necesidades descritos por Maslow (1943). Con tal propósito, y recogiendo las aportaciones de la adaptación española de Fuertes, Munduate y Fortea (1996), elaboramos el siguiente cuestionario. En éste, el sujeto debe puntuar de 0 a 5 los diferentes tipos de necesidades, considerando que valores superiores a 3 manifiesta que el sujeto percibe que el cambio supone una mejora de su situación actual.

Por otro lado, analizamos el grado de importancia que para el sujeto tienen los cambios producidos. El sujeto puntúa de 1 a 5 cada una de las dimensiones, y tras la aplicación del coeficiente de ponderación<sup>4</sup>, consideramos que una puntuación superior a 6 manifiesta que los cambios producidos por el cambio son considerados importantes.

A partir de los índices de satisfacción (IS) y grado de importancia (II), obtenemos como fruto los beneficios asociados al cambio (BAC), que podemos expresar, de un modo más preciso a partir de la siguiente ecuación:

---

<sup>4</sup>anexo 2.

## **BAC= IS + II**

El cuarto apartado analiza el grado de satisfacción manifestado por los sujetos con el cambio introducido. En un intervalo de 0 a 5 consideraremos que valores superiores a 3 manifiestan niveles de satisfacción altos.

El quinto apartado analiza la percepción de recursos disponibles para el cambio. En un intervalo de 0 a 5 consideraremos que valores superiores a 3, manifiestan que existe percepción de existencia de recursos.

El sexto apartado se encarga de la medición de las actitudes hacia el cambio, analizándose el vínculo cognitivo establecido entre el individuo y el cambio a introducir, el vínculo afectivo, y por último, el vínculo conativo. De modo que consideramos que los sujetos manifiestan una actitud favorable al cambio cuando obtengamos un valor superior a 3.

En el séptimo apartado evalúa el grado de participación de los sujetos en los procesos de cambio, en un intervalo de 1 a 5, considerando que valores superiores a 3 manifiestan un mayor grado de contribución de los individuos en la definición, desarrollo y evaluación del proceso de cambio.

El octavo apartado evalúa el grado en que el sujeto desarrolla las conductas requeridas por el cambio. Consideramos que valores superiores a 3 manifiesta que los sujetos están desarrollando las conductas requeridas por el cambio.

El noveno analiza el grado en que el sujeto acepta desarrollar tales conductas, de modo que puntuaciones superiores a 3 nos manifestarán que es por convencimiento personal.

El décimo evalúa la satisfacción experimentada por el sujeto en relación a los beneficios obtenidos en procesos de cambio anteriores. Considerando que esta es elevada cuando la puntuación es superior a 3.

El onceavo apartado mide el clima de cambio, mediante una escala de intervalo de 1 a 5 puntos, consideraremos que valores superiores a 3 manifiesta la existencia de un clima favorable hacia el proceso de cambio. No obstante, cabe señalar que dadas las características organizacionales de esta variable, el análisis de la misma se realiza a partir de considerar las percepciones compartidas de los miembros de cada organización.

#### **5.4.2. ASHII-CUL**

La evaluación de la cultura organizativa (ASHII-CUL) la realizamos partiendo del cuestionario desarrollado por Cook y Laferty (O.C.I.) (1983; 1986), y revisado por R. Quiroga (1993) y S. Quijano (1994-1996). A partir del cual se generan un total de trece escalas -cultura de apoyo, cultura afiliativa, cultura de aprobación, cultura convencional (de tarea y social), cultura dependiente, cultura evasiva, cultura de oposición, cultura de poder, cultura competitiva, cultura perfeccionista, cultura de logro, y cultura de autorrealización-.

A partir de los análisis factoriales desarrollados en el conjunto de ítems planteados por Quiroga, optamos por escoger aquellos que presentaban unos mayores niveles de ajuste en el análisis factorial efectuado (ver anexo 3). De tal modo que el sujeto debe responder a los 39 ítems, tres para cada una de las dimensiones culturales establecidas, a partir de una escala tipo Likert. El tratamiento de los resultados, al igual que en el cuestionario de clima, se realiza teniendo en cuenta las percepciones compartidas por los miembros que configuran cada una de las organizaciones analizadas.

De tal modo que los ítems según cada una de las escalas son:

Cultura de oposición: ítems 1, 14,27

Cultura de apoyo: ítems 2,15,28

Cultura de logro: ítems 5,18,31

Cultura de afiliación: ítems 7,20,33

Cultura de poder: ítems 8,21,34

Cultura de evitación: ítems 12,25,38

Cultura de autorrealización: ítems 13,26,39

Cultura de aprobación: ítems 3,16,29

Cultura perfeccionista: ítems 9,22,35

Cultura de obediencia: ítems 6, 19, 32

Cultura convencional:

de tarea: 10,23,36<sup>5</sup>

de relación: 11, 24, 37

Cultura de competencia: ítems 4, 17, 30

### **5.4.3. ASHII-SAT**

El cuestionario ASHII-SAT, diseñado por Quijano, Navarro y Masip (1997), recoge las aportaciones de la adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey (Fuertes, Munduate y Fortea, 1996). Hemos considerado su utilización ya que el estudio de fiabilidad, a partir del coeficiente de consistencia interna de Cronbach (1951), alcanza el .9077.

---

<sup>5</sup>Los dos ítems han sido reformulados de la versión de Cook y Lafferty (1983).

A partir de dicho cuestionario se considera que los sujetos sienten satisfechas sus necesidades, en la situación organizacional actual, si las puntuaciones son superiores a 3.

#### **5.4.4. ASHII-MOT**

La evaluación de la autoeficacia se recoge en el cuestionario ASHII-MOT de Quijano, Navarro y Masip (1997). En este caso, el estudio de fiabilidad, a partir del coeficiente de consistencia interna de Cronbach (1951), alcanza el .6648.

A partir de este cuestionario, que se compone de cuatro items, se evalúa en un intervalo de 1 a 5, considerando que puntuaciones superiores a 3 manifiestan que el sujeto considera que es capaz de dar respuestas eficaces a las demandas y retos de su puesto.

#### **5.4.5. ASHII-COM**

El cuestionario ASHII-COM de Quijano y Bonavía (1997) evalúa el sistema de comunicación en la organización a partir de una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos, considerando que valores superiores a 3 denotan que la organización dispone de un adecuado sistema de comunicación organizacional.

Dado que el objeto del presente cuestionario, será contestado tan sólo por el responsable de Recursos Humanos o el propio Director de Personal, al ser ellos los máximos concedores de dicho sistema, y por tanto, los que mejor pueden evaluarlo y analizarlo.

#### **5.4.6. ASHII-LID**

El cuestionario que presentamos, es el cuestionario diseñado por Morales y López (1998a y b). Este está compuesto por algunos de los ítems del cuestionario de Bass, validado por Morales y Molero (1991) y analizado por los autores en un conjunto de empresas productivas. Los autores, han creado un instrumento con validez convergente al M.L.Q. de Bass, y a partir de él, distinguen tres tipos de liderazgo: el liderazgo transformacional, transaccional y el no liderazgo (*laissez faire*). Para ello, se le pregunta al empleado su opinión sobre su superior en el trabajo, contestando en una escala de 1 a 5 puntos.

El liderazgo transformacional se mide a partir de 4 factores:

Ítems 1, 8, 12: estos se refieren al Factor I definido como confianza.

Ítems 2 y 13: referidos al Factor II, definido como identificación.

Ítems 4, 14, 15: Factor II, definido como estimulación intelectual.

Ítems 5, 9 y 16: Factor V, definido como consideración individualizada

El liderazgo transaccional, por su parte a partir de dos factores:

Ítems 17 y 18: Factor V, definido como recompensa contingente.

Ítems 6, 10 y 19: Factor VI, definido como dirección por excepción.

El no liderazgo, a partir de un factor:

Ítems 3, 7, 11: Factor VII, definido como *laissez-faire*

Los ítems del 20 al 28 han sido extraídos a partir de distintos estudios realizados por Molero y Morales (1993). Estos, según los autores funcionan muy bien a la hora de obtener una validez contingente con el Factor I, la confianza, formando un segundo índice.

En concreto, el ítem 20 se relaciona con el contenido paralingüístico descrito por Howell y Fros (1989).

El ítem 21 con los estudios de Conger y Kanungo (1988).

El ítem 22, a partir de las entrevistas en profundidad realizada por Molero y Morales (1993).

El ítem 23 con los estudios de Shamir (1995).

El ítem 24, a partir de las investigaciones realizadas por Molero y Morales (1993).

El ítem 25, a partir de los estudios de Conger y Kanungo (1988).

El ítem 26, a partir de los estudios de Shamir (1995).

El ítem 27, a partir de las investigaciones realizadas por Molero y Morales (1993).

## **5.5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

El acceso a las diferentes organizaciones que formarían parte de la muestra se hizo a partir del listado, de directivos y empresas, facilitado por la Fundación Bosch i Gimpera. Asimismo, contactamos personalmente con varias organizaciones e instituciones.

Desde un principio nos encontramos con diversos problemas para la administración de la misma, siendo una de las quejas más insistentes por parte de los directivos organizacionales el factor tiempo. Es por ello que nos dispusimos a trabajar con aquellas organizaciones en las que era factible la administración de nuestro cuestionario, aun a sabiendas que nos hallábamos ante la dificultad de obtener una muestra de empresas que resultase representativa tanto en lo referente al sector económico en el que se desarrollan, así como en lo referente al tamaño, ubicación, número de trabajadores, etc... de las mismas.

La recogida de información duró más de cinco meses, desde septiembre a finales de febrero de 1999. En total se distribuyeron un total de 100 cuestionarios, de los que obtuvimos correctamente cumplimentados 33. Cabe señalar que 7 fueron eliminados de los análisis, ya que estaban incompletos.

Para la distribución de la encuesta, en primer lugar contactamos con un superior de alto nivel jerárquico. Posteriormente, tras una reunión con algunos miembros de la plantilla, distribuimos los cuestionarios, los cuales una vez cumplimentados eran devueltos a nosotros. Las empresas que se acogieron a este método fueron un total de dos, una administración pública y una semi-privada.

Respecto a la primera, las características principales es que es una organización pública, del sector sanitario, que opera a nivel nacional. Su delegación en Barcelona se compone de un total de 36 trabajadores, de los cuales 9 fueron los que finalmente cumplimentaron el cuestionario. En la actualidad, según el Director Provincial de Barcelona, están envueltos en un período de considerable cambio, desarrollando drásticos programas de reducción de costes e intentando innovar en la acción comercial.

La segunda, por su parte, es una organización semi-privada, del sector de seguros, y se compone de un total de 2004 trabajadores, de los cuales 33 trabajadores contestaron el cuestionario. Es una empresa autónoma, que opera a nivel nacional. En la actualidad, están envueltos en un período de cambio, que afecta sobre todo a nivel estructural.

### 5.5.1. Características sobresalientes de la muestra

La muestra global de que está compuesta la presente investigación es de 33 sujetos, de los cuales 15 son hombres (45,5% de la muestra total) y 17 mujeres (51,5%), cabe señalar que un individuo no indicó su sexo.

<i>SEXO DEL ENCUESTADO</i>		
<b>Value Label</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
VARON	15	45,5
MUJER	17	51,5
MISSING (NO CONTESTADO)	1	3,0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>
<b>Valid cases</b> 32	<b>Missing cases</b> 1	

Respecto a la edad, el 42,4% se sitúa entre los 31 y 35 años (42,4%) y el 27,3% entre 36 y 40, de lo que se deduce que los datos obtenidos son obtenidos por trabajadores que tienden a ser más bien jóvenes.

**EDAD - EDAD DEL ENCUESTADO**

<b>Value Label</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
ENTRE 26 Y 30 AÑOS	2	6,1
ENTRE 31 Y 35 AÑOS	14	42,4
ENTRE 36 Y 40 AÑOS	9	27,3
ENTRE 41 Y 50 AÑOS	7	21,2
ENTRE 51 Y 60 AÑOS	0	0
MAS DE 61 AÑOS	1	3,0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>
<b>Valid cases</b> 33	<b>Missing cases</b> 0	

El 45,5% afirma llevar más de cinco años y menos de 10 en la empresa, y con una permanencia en su actual puesto de trabajo de más de cinco años y menos de 10 (51,5%). Lo que nos muestra que aún tratándose de trabajadores jóvenes, cuentan con una experiencia consolidada en la organización donde trabajan.

<b><i>TPUESTO - TIEMPO QUE LLEVA DESEMPEÑANDO DICHO PUESTO</i></b>		
<b>Value Label</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
MENOS DE UN AÑO	0	0
MAS DE 1 AÑO Y MENOS DE 3	3	9,1
MAS DE 3 AÑOS Y MENOS DE 5	5	15,2
MAS DE 5 AÑOS Y MENOS DE 10	17	51,5
MAS DE 10 AÑOS	8	24,2
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>
<b>Valid cases</b> 33	<b>Missing cases</b> 0	

Respecto a las tareas que desempeñan, el 51,5% es personal de base, un 36,4% son técnicos y asesores y un 6,1% mandos intermedios. Estas respuestas guardan una estrecha relación con el área a la que corresponde su puesto: un 54,5% son personas que trabajan dentro del área administrativa y un 6,1% en investigación y desarrollo. El resto de personal encuestado (un 36.4% pertenece a otras áreas no especificadas).

**PUESTO - PUESTO QUE DESEMPEÑA  
EN LA EMPRESA**

<b>Value Label</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
DIRECTIVO	0	0
MANDOS INTERMEDIOS	2	6,1
TECNICOS Y ASESORES	12	36,4
PERSONAL DE BASE	17	51,5
MISSING (NO CONTESTADO)	2	6,1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>
<b>Valid cases</b> 31	<b>Missing cases</b> 2	

**AREA - AREA A LA QUE  
CORRESPONDE SU PUESTO**

<b>Value Label</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
DIRECTOR GENERAL, DELEG	0	0
RECURSOS HUMANOS	0	0
COMERCIAL	0	0
MARKETING	0	0
ADMINISTRACION	18	54,5
INFORMATICA	0	0
PRODUCCION	0	0
SERVICIO DE ASISTENCIA TEC	0	0
INVESTIGACION Y DESARROL	2	6,1
OTROS	12	36,4

MISSING (NO CONTESTADO)	1	3,0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>
<b>Valid cases</b> 32	<b>Missing cases</b> 1	

En número de empleados que cuentan con contrato fijo indefinido comprende el 90,9% (30 personas). Respecto a su nivel de formación, el 63,6% tienen titulación académica universitaria, y un 18,2 % poseen titulación universitaria de grado medio (diplomados). Tan sólo el 12,1% indica estudios hasta BUP.

<b>CONTRATI - TIPO DE CONTRATO</b>		
<b>Value Label</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
FIJO	30	90,9
OTROS	3	9,1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>
<b>Valid cases</b> 33	<b>Missing cases</b> 0	

<b>ESTUDIOS - NIVEL DE ESTUDIOS</b>		
<b>Value Label</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
SABE LEER Y ESCRIBIR	0	0
ESTUDIOS PRIMARIOS EGB	0	0
FP	0	0
BUP	4	12,1
TITUL. UNIV. GRADO MEDIO	6	18,2

TITULACION SUPERIOR	21	63,6
UNIVERSITARIOS SIN TITULA.	0	0
MISSING (NO CONTESTADO)	2	6,1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>
<b>Valid cases</b> 31	<b>Missing cases</b> 2	

# ***ANÁLISIS DE RESULTADOS***

## **6. RESULTADOS**

Tras haber comentado los principales aspectos metodológicos de nuestro estudio, a continuación pasamos a reseñar los resultados obtenidos en relación a las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Antes, señalaremos algunos aspectos relativos a las propiedades psicométricas del cuestionario del cambio (ASHII-CAM), al ser éste una versión experimental aplicado por primera vez.

### **6.1. FIABILIDAD Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CAMBIO**

En los apartados (5.4.2, 5.4.3., 5.4.4. y 5.4.6) del capítulo anterior, se daba cuenta del grado de fiabilidad de los cuestionarios relativos a la cultura, satisfacción con la situación actual, motivación y liderazgo. Sin embargo, dado el carácter experimental del cuestionario de cambio (ASHII-CAM), hemos procedido a realizar un análisis del mismo. Ello supone analizar:

- la consistencia interna de cada una de las escalas que lo componen,
- detectar aquellos items que son inconsistentes con su escala,
- determinar la consistencia interna del cuestionario.

Para el análisis de la consistencia interna de las escalas, optamos por la utilización del Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (1951). Las fiabilidades obtenidas de cada una de las escalas, a modo de tabla, son las siguientes:

Tabla 6.1. 1. Fiabilidad de las escalas (ASHII-CAM)

<b>ESCALAS</b>	<b>ALPHA</b>
-Visión del cambio	0.92
-Beneficios asociados al cambio	0.88
-Percepción de recursos disponibles	0.85
- Actitud hacia el cambio	0.70 <sup>1</sup>
-Participación	0.85
-Conductas de cambio acompañadas de satisfacción	0.81
- Clima	0.78

En su conjunto, los índices de fiabilidad obtenidos para cada una de las escalas son elevados (anexo 5), lo que nos refleja la consistencia existente, así como el grado de estructuración en cada una de ellas.

---

<sup>1</sup>Pese a ser el valor más bajo, cabe recordar que se considera aceptable a partir de 0.70 para las escalas psicosociales.

Dado el carácter experimental del cuestionario ASHII-CAM, consideramos oportuno conocer el grado de correlación de los items con un primer factor general. Ello nos permitirá, según Nunnally (1978), establecer la proporción de varianza explicada del primer factor sin rotar. Nuestro cuestionario se compone de 58 items, del que obtuvimos un coeficiente de fiabilidad de Cronbach del 0,9437, el porcentaje de la varianza que explica el primer factor es de 29,5 % (anexo 6). La varianza explicada por el segundo es del 17,2%, y por el tercer factor es de 12,8%; por lo que se observa una reducción acusada entre el segundo y tercer factor respecto al primero (Hattie, 1985).

Además, cuando observamos la contribución de cada item en la definición del factor, observamos que en general todos ellos tienen una correlación de 0,30 o más con el primer factor (Morales, 1988), y tan sólo en los items CAM5a2, CAM5a3, CAM5a4, CAM5a6, CAM5a7, CAM5a8, CAM5a9, CAM5b1, CAM5b8, CAM7\_2, CAM13\_1, CAM13\_6, y CAM13\_7 se da una correlación mayor en los factores 2 y 3 que el peso que aportan al primero. No obstante, consideramos que dichos items enturbian poco la claridad en la definición del primer factor que aportan todos los items, que tienen un peso superior a 0,50.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
CAM3_1	,76652	-,00032	-,26296	-,21661	,02194
CAM3_2	,78588	-,10462	-,10945	-,33205	,02614
CAM3_3	,57849	,09969	-,14837	-,19000	,37247
CAM3_4	,81311	-,08567	-,22818	-,40200	-,03958
CAM4-	,61815	-,60585	02391	-,05309	,12911
CAM5A1	,44637	-,03294	-,28938	,05671	,00101
CAM5A2	,24359	-,78641	-,00962	,41337	,27217
CAM5A3	,23294	-,56527	17246	,59165	,17817
CAM5A4	-,03996	,61219	-,22066	-,21363	,31167
CAM5A5	,77494	,27388	7,17736	,10389	,06519
CAM5A6	,21578	,66462	-,14740	-,45648	,19088
CAM5A7	,08915	-,87107	,02861	,41504	,14960
CAM5A8	,27805	,68252	,11899	,09432	,05951
CAM5A9	,27310	-,77234	-,06049	,43772	,30270
CAM5A10	,56089	-,02778	-,19475	,23460	,58921
CAM5B1	,12530	,10736	,87925	,07239	,05406
CAM5B2	,43247	,13807	,86105	,08320	,07247
CAM5B3	,44759	,34155	,79510	-,01893	,08558
CAM5B4	,48621	-,16197	,75079	-,04725	-,05031
CAM5B5	,51624	,35379	,63704	,16383	,18015
CAM5B6	,40379	,10781	,72316	-,32186	-,15598
CAM5B7	,49426	-,41522	,68576	,08834	-,08656
CAM5B8	,22872	,28187	,83839	-,01039	-,10578
CAM5B9	,61877	,04195	,70554	-,11839	,02009
CAM5B10	,59271	,04403	,74357	-,11769	,02756
CAM6	,69691	,44495	-,31279	-,26215	-,03384
CAM7_1	,64906	-,57726	-,07716	-,16902	-,03811
CAM7_2	,27487	-,39360	-,24595	,11750	,38159
CAM7_3	,73581	-,33949	-,07273	-,19600	,21718
CAM7_4	,60944	-,23902	-,07980	-,37154	-,22146
CAM7_5	,72747	-,23416	-,03167	-,23406	,08563
CAM7_6	,39268	-,64944	,19377	-,16007	,09999
CAM8_1	,38096	,48989	-,09962	,64674	-,16891
CAM8_2	,37857	,43823	-,05748	,51226	-,05071
CAM8_3	,86515	-,03226	,05353	,05296	,04397
CAM8_4	,78733	,18644	-,07128	-,18923	,27656
CAM8_5	,60311	,37064	,08950	,54543	,07058
CAM8_6	,68479	,27897	-,06260	,20209	-,20868
CAM8_7	,54535	,37959	-,28667	,63450	-,12553
CAM8_8	,44220	,36003	-,15307	,75198	-,15642
CAM8_9	,34191	,19758	-,23918	-,44203	,12473
CAM8_10	,58976	,17876	-,28038	,28352	-,36905
CAM8_11	,46334	,34381	-,18524	,69307	-,13597
CAM8_12	,69149	,10076	-,12899	,14698	-,02212
CAM9_1	,65570	-,26974	-,24767	-,09591	-,32093
CAM9_2	,59774	-,20892	-,16721	,05756	-,54360
CAM9_3	,69776	-,21331	-,12203	,06357	-,47292
CAM9_4	,33916	,64823	-,03056	-,30916	-,51393
CAM10	,69235	,34016	-,36576	-,32832	-,03444
CAM11	,42634	,49249	-,28889	-,03188	,43426
CAM12	,45303	,56259	-,19106	-,07108	,42850
CAM13_1	-,09795	,35405	-,01961	,08007	,47532
CAM13_2	,72340	,39224	-,02640	-,19106	,04879
CAM13_3	,76762	-,43987	-,23735	-,06456	-,02001
CAM13_4	,72637	-,46313	-,23460	-,01265	-,06105
CAM13_5	,53693	-,53428	-,21472	,05134	-,09636
CAM13_6	,00320	,63231	-,02626	,26483	,03434
CAM13_7	-,22462	,51186	,22760		
				,25895	,14196

Respecto al análisis de los ítems, se ha procedido, en primer lugar, a calcular la correlación de cada ítem con el total de la escala, con la finalidad de detectar aquellos que son inconsistentes con su escala. Los resultados obtenidos (anexo 7) oscilan entre 0,60 y 0,90, a excepción de los ítems CAM5a1, CAM5a7, CAM5b4, por lo que puede considerarse un destacado nivel de correlación.

## **6.2. VALIDEZ DE LAS ESCALAS**

El A.P.A. recoge dos grandes tipos de validez: la validez de contenido y de constructo. La primera se refiere a la correlación con otras medidas o criterios. No obstante, cuando ambas medidas se obtienen simultáneamente, recibe el nombre de validez de criterio concurrente. Mientras que si la medida en el criterio es posterior, recibe el nombre de validez de criterio predictiva.

La validez de constructo, por su parte, se refiere al proceso de adscribir significados a las puntuaciones obtenidas. Sin embargo, pese a la existencia de numerosos métodos no existe un único coeficiente de validez de constructo, por lo que los datos obtenidos son pruebas circunstanciales sobre la utilidad de un instrumento determinado y lo que realmente lo valida es su uso repetido cuando aporta resultados de interés (Nunalli, 1978).

En la presente investigación hemos optado por el análisis factorial<sup>1</sup> (anexo 8) como método para la validez de constructo. Los resultados obtenidos nos muestran como se agrupan claramente en un único factor las siguientes escalas: "visión del cambio" (CAM3\_1 al CAM3\_4), "desempeño de las conductas de cambio con satisfacción" (CAM6, CAM10, CAM11), la "existencia de recursos" (CAM7\_1 al CAM7\_6), y "la participación" (CAM9\_1 a CAM9\_4).

En cambio, en la escala "actitud hacia el cambio" (CAM8\_1 al CAM8\_12) observamos la aparición de tres factores, que no se corresponden exactamente con las tres dimensiones descritas (la cognitiva, la afectiva, y la conativa). El porcentaje de varianza explicada por el primer factor es del 50,2%, del segundo el 18%, y del tercero el 11,8%, sumando todos ellos un total del 80% de la variabilidad detectada. Tras calcular el coeficiente  $\alpha$ , observamos que la escala alcanza un valor de 0,7049, lo que significa que pese a la aparición de tres factores, es suficientemente consistente.

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
CAM8 -1	76287	-	1	6,02798	50,2	50,2
CAMS-2	72764	*	2	2,15567	18,0	68,2
CAM8 -3	76165	*	3	1,41071	11,8	80,0
CAM8-4	91007	*				
CAM8-5	86858	*				
CAM8-6	80362	*				
CAM8-7	91797	*				
CAM8-8	93257	*				
CAM8-9	42634	*				
CAM8-10	83026	*				
CAM8-11	90352	*				
CAM8-12	74926	*				

<sup>1</sup> Dado el reducido tamaño de la muestra, se consideró especialmente pertinente la reducción del número de variables a partir del análisis factorial.

Para la referida a los "beneficios asociados al cambio" (CAM5\_1a al CAM5\_10a y CAM5\_1b al CAM5\_10b) aparecen 4 factores. En concreto, el análisis factorial para los items (CAM5\_1a al CAM5\_10a) referidos a la subescala "mejora de la situación actual" nos muestra la aparición de dos factores, que explican el 79,9% de la varianza, pero que no es posible dotarles de ninguna coherencia teórica, a la luz de los resultados. El análisis factorial para los items (CAM5\_1b al CAM5\_10b), referidos a la subescala "importancia del cambio", señala la existencia de un único factor, que explica el 79,3%. El análisis global de ambas establece la existencia de 4 factores. Y mientras el primero corresponde con "la importancia del cambio", y explica el 40,6% de la varianza; en los otros tres, que explican el 43,2% de la variabilidad detectada, no tenían a nuestro modo de ver ninguna consistencia teórica. Pese a ello, el  $\alpha$  de Cronbach obtenido para ambas escalas es de 0,9153, lo que nos muestra la consistencia interna de las mismas.

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	cum Pct
CAM5A1	37974	*	1	8,12134	40,6	40,6
CAM5A2	94649	*	2	5,11209	25,6	66,2
CAM5A3	93264	*	3	2,50872	12,5	78,7
CAM5A4	60536	*	4	1,02947	5,1	83,9
CAM5A5	52740	*				
CAM5A6	81300	*				
CAM5A7	97033	*				
CAM5A8	83300	*				
CAM5A9	97135	*				
CAM5A10	83110	*				
CAM5B1	85222	*				
CAM5B2	96763	*				
CAM5B3	96506	*				
CAM5B4	84872	*				
CAM5B5	76595	*				
CAM5B6	89743	*				
CAM5B7	92938	*				
CAM5B8	87059	*				
CAM5B9	91949	*				
CAM5B10	94474	*				

Por último, la escala de "clima" (CAM13\_1 al CAM13\_7) establece la existencia de dos factores. El análisis detallado de los mismos nos muestra que los items CAM13\_6 (resolución de conflictos a partir de la evitación) y CAM13\_7 (resolución de conflictos a partir del poder), saturan cada uno de ellos en un factor. El porcentaje de varianza explicada por el primer factor es del 43,1%, y para el segundo del 15,4%. El  $\alpha$  obtenido para esta escala es del 0,78, por lo que, al igual que en las anteriores, queda garantizada la consistencia interna de la misma.

Variable	Conunuality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
CAM13-1	13519	*	1	3,02018	43,1	43,1
CAM13-2	20693	*	2	1,08022	15,4	58,6
CAM13-3	93143	*				
CAM13-4	93291	*				
CAM13-5	42892	*				
CAM13-6	95930	*				
CAM13-7	50573	*				

## 6.3. RESULTADOS OBTENIDOS

### 6.3.1. Modelos de medida

La estrategia utilizada ha sido analizar, en primer lugar, cada uno de los modelos de medida por separado a partir de las siguientes ecuaciones para las variables  $x$  e  $y$ :

Variable  $x$  (exógenas)

$$x = \Lambda_x \xi + \delta$$

Variable  $y$  (endógenas)

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

Dada la complejidad del modelo, se consideró oportuno, a partir de la identificación de cada una de las variables del modelo, estimar los parámetros estructurales de cada una de ellas, así como los datos de ajuste o verificación resultantes. Veámos a continuación cada una de ellas.