

## **Administración del cambio organizacional en empresas chilenas**

**Andrés Raineri B.**

*Pontificia Universidad Católica de Chile*

### Extracto

La globalización y su consecuente aumento de la competencia a la mayoría de los mercados del mundo. Estas nuevas condiciones han sido acompañadas por el surgimiento de nuevas amenazas para las empresas locales en términos de nuevos competidores, nuevas tecnologías y cambios en las regulaciones que definen la competencia en muchas industrias. Todos estos cambios han presionado a las organizaciones a adaptarse, perder competitividad, o incluso desaparecer. Por ésta razón el estudio de los procesos de cambio organizacional se ha posicionado como un tema necesario y vigente en la literatura contemporánea de administración. El estudio sistemático del rol del personal en los procesos de cambio ha llevado a numerosos autores a proponer un conjunto de prácticas para administrar en forma eficiente los procesos de cambio y la administración de resistencias desde el interior de la organización (Kanter, Stein, y Jick, 1992; Dauphinais y Pederson, 1995; Nadler, 1998). El uso de éstas prácticas debería aumentar la flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas.

El presente trabajo, de naturaleza descriptiva y exploratoria, compara el uso de éstas practicas dentro y entre empresas que difieren en su tamaño, medido según el número de empleados.

*Este trabajo fue financiado por un fondo de inicio de proyectos de investigación de la Dirección de Investigación y Postgrado de la Pontificia Universidad*

*Católica de Chile.*

Los resultados indican un mayor uso de prácticas relacionadas con el diagnóstico y preparación del cambio en comparación con prácticas destinadas a implementar los procesos de cambio. También se observó que las empresas grandes, en comparación con las pequeñas empresas, usan una mayor proporción de prácticas de administración del cambio. Esta relación pudo ser mejor explicada al demostrar que estas diferencias se originan en el mayor uso de prácticas de preparación del cambio, que ocurre específicamente en las empresas de mayor tamaño. Algunos argumentos que intentan explicar ésta relación se discuten en el trabajo.

## Abstract

Globalization has brought an intensification of competition throughout most of the world. These new winds of competition have brought threats to local companies in the forms of new entrants in their markets, new technologies, and regulatory shifts. All these changes have pressed local companies to either adapt to the new reality or disappear from the market. An extensive literature has been developed of how organizations should better cope with change. Literature on organizational change is frequently suggesting the use a set of “behavioral practices” that should help in the management of change processes and the administration of resistances from within the organization (Kanter, Stein, y Jick, 1992; Dauphinais y Pederson, 1995; Nadler, 1998). The use of these practices should help firms be more flexible and adaptive to environmental threats.

This paper, which is exploratory and descriptive in nature, compares the use of such practices within and between firms varying in their size, as measured by number of employees.

Results showed that some practices were used more frequently than others. In particular, practices related to the preparation for change were more frequently used than change implementation practices. It was also observed that larger firms, in comparison to smaller firms, used in a greater proportion change management practices. These relations could be better explained when it was demonstrated that these differences are originated specifically in the larger use that big companies have of practices related to preparing for the change process (diagnosis, strategic

planning, et cetera). Several possible arguments are discussed in an attempt to explain the findings.

## **1. Introducción**

Las personas que trabajan hoy en empresas les ha tocado observar y participar, con una mayor frecuencia que generaciones anteriores de empleados, en una diversidad de procesos de cambio en las organizaciones en que trabajan. El rediseño de procesos productivos, de servicios o administrativos, las reestructuraciones, las fusiones y los programas de calidad total son ejemplos frecuentes de este tipo de programas. Las consecuencias de estos programas de cambio se manifiestan de diferentes maneras en las estructuras, procesos, tecnologías, mercados, relaciones de trabajo y muchas otras dimensiones de esas organizaciones. Además, estos cambios obligan a una constante adaptación y aprendizaje de nuevas formas de trabajo y de relación entre las personas dentro de las organizaciones.

Las variables que presionan a las organizaciones a cambiar son de una multiplicidad de orígenes. Por ejemplo los permanentes avances que se han ido generando en las tecnologías de información y comunicación. El uso de la informática, y de las redes electrónicas de comunicación, permiten difundir y sistematizar, cada vez con mayor rapidez y eficiencia, los procesos y las actividades de una empresa. El trabajo de los administradores, casi en todas las funciones y procesos de una organización, es cada día más dependiente de éstas tecnologías, e incluso el éxito en muchas industrias, como por ejemplo la de servicios bancarios, depende fuertemente en la capacidad organizacional para adaptarse a nuevas tecnologías.

Otra fuente frecuente de cambios en las organizaciones en las últimas décadas ha sido la apertura de los mercados, a través de reducciones arancelarias y de pactos comerciales entre países o grupos de éstos (por ejemplo Mercosur, Nafta, Comunidad Económica Europea, Apec). Esta apertura de mercados ha permitido el ingreso de nuevos competidores presionando a las organizaciones a esforzarse por mejorar su eficiencia para poder sobrevivir. La globalización de los mercados ha obligado a las

empresas a desarrollar en forma simultánea una perspectiva global de su negocio, para identificar elementos centrales de éste que permitan competir en diferentes localidades, y a su vez tener una profunda comprensión de los múltiples escenarios individuales en que se implementará la estrategia de negocio y así poder adaptar esa estrategia a las particularidades de cada localidad donde se opera. Esto último es lo que conocemos como aprender a “adaptarse localmente”, en particular cuando comienzan a operar fuera de sus mercados tradicionales. Para los empleados de una empresa la adaptación local significa que deberán, cada vez con mayor frecuencia, interactuar, entender y cooperar con personas que provienen de culturas, nacionalidades y especializaciones diferentes.

Como consecuencia de estos programas de adaptación y cambio, las organizaciones contemporáneas muestran diseños más orgánicos y flexibles que las de sus predecesoras, y se caracterizan por tener jerarquías más planas y una mayor autonomía y orientación hacia la responsabilidad empresarial de sus unidades (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen, y Westney, 1996; Gordon, 1998; Raineri y Fuchs, 1995; Whittington, Pettigrew y Conyon, 1999). Pero no sólo las nuevas estructuras, procesos, tecnologías y condiciones del entorno de las organizaciones se han complejizado. Lo mismo ocurre con el trabajo humano dentro de éstas. Hoy trabaja en ellas una mayor diversidad de personas, con diferentes orígenes socioculturales, nacionalidades, profesiones, etcétera. Esta mayor diversidad y complejidad humana ha hecho que la administración de éstos procesos de cambio, como fusiones, rediseños, o programas de calidad total, sea una tarea de aún mayor dificultad. Los programas de cambio organizacional muchas veces son iniciados o planificados por algunos grupos de personas y unidades organizacionales y continuados o implementados por otros, a veces de diferentes localidades, culturas y educación. El éxito de estos programas requiere de convencer a cooperar a grupos humanos con una diversidad de percepciones, intereses y actitudes hacia el programa de cambio propuesto. Solo basta imaginar los temores, expectativas, dudas y confusiones que surgen en los empleados de una empresa en el momento que comienzan a surgir rumores de una posible fusión con otra empresa similar. "¿Tendré mi trabajo después de la fusión?", "¿Me cambiarán mis responsabilidades?", "¿Afectará estos cambios mis remuneraciones?". Son sólo las más básicas y

simples preguntas que se hacen los empleados de una empresa en el momento de tomar conciencia de que su empresa está a punto de comenzar a embarcarse en un proceso de cambio de magnitud.

La complejidad de la coordinación de las estructuras y procesos de empresas sofisticadas, como lo son muchas de las contemporáneas, y la complejidad humana que las habita requieren de procesos de cambio administrados de manera profesional. De no hacerlo así es posible que muchos de estos programas se encuentren con resistencias, rechazo abierto, o incluso boicot de parte de sus empleados (Campbell, 1997). Por esta razón ha surgido un área de investigación dedicada al estudio sistemático de la dirección de programas de cambio organizacional.

## **2. Modelos de cambio organizacional**

El proceso de cambio en las organizaciones se ha convertido en tierra fértil para la proliferación de muchos modelos y métodos que han hecho que los administradores se vean bombardeados por una gran cantidad de "soluciones" organizacionales. Estos modelos y métodos provienen de la literatura sobre cambio organizacional y de las experiencias acumuladas por consultores y practicantes. Para poder discriminar y seleccionar dentro de las alternativas existentes, qué modelos o combinaciones de ellos funcionarán mejor en la organización particular a la que se pertenece, es necesario entender el origen y funcionamiento de los distintos modelos. Como veremos, históricamente han coexistido varias perspectivas para enfrentar el cambio organizacional: una primera que enfatiza el cambio como un proceso humano, otra que enfatiza el cambio de las operaciones, procesos y actividades del negocio, e incluso otras que enfatizan los cambios del entorno y las estructuras de poder dentro y fuera de las organizaciones.

### *A. Modelos de cambio centrados en las personas*

Uno de los primeros y más conocidos modelos de cambio organizacional es el de Lewin (1952). Este autor propuso que los procesos de cambio en las organizaciones pasan por tres fases: 1) "Descongelamiento" de los patrones de conducta, costumbres y estilos de operar existentes, 2) Experimentación e implementación de nuevos patrones, costumbres y estilos de operar y 3) "Recongelamiento" o institucionalización de los nuevos patrones, costumbres y estilos de operar (o el regreso patrones anteriores si es que se produce un rechazo de los nuevos patrones). Para poder producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y sus personas Lewin propone analizar y actuar sobre dos tipos de fuerzas: Aquellas que presionan y fomentan el cambio (fuerzas impulsoras), tales como presiones de los clientes, apertura de nuevos mercados, etcétera, y las fuerzas que conducen a las organizaciones hacia la resistencia al cambio y la reintroducción de patrones pasados (fuerzas limitantes), tales como temores de los empleados, inercia o hábitos. El manejo adecuado de éstos dos conjuntos de variables permitirían, según Lewin, dejar el status quo en que opera la empresa y su personal para así probar nuevos patrones, costumbres y estilos de operar. Una vez que se han encontrado nuevos mecanismos de operación satisfactorios la organización puede comenzar el período de "recongelamiento" a través de la formalización de las nuevas costumbres y estilos u otras medidas que aseguren su permanencia.

A partir de los años 60', y basados en la proposición inicial de Lewin, surgieron los modelos de cambio planificado, a través de la disciplina del Desarrollo Organizacional (Van Eyende, D., Hoy, J., & Van Eyende, D. C., 1997; Beckhard, 1969). Esta disciplina ve a las organizaciones como un sistema que se compone de tres subsistemas que interactúan: el subsistema técnico (tecnología y flujos de trabajo), el subsistema administrativo (estructura organizacional, normas y reglas de conducta, sistema de incentivos y castigos) y el subsistema humano (actitudes, motivación, habilidades y conocimientos). Cambios en algunos de estos subsistemas afecta a los otros. Así, éste enfoque propone que en el desarrollo de una organización se debe considerar sus diferentes elementos y las interrelaciones que se producen entre éstos. El Desarrollo Organizacional (DO) además se fundamentó en investigaciones de las ciencias conductuales que mostraban las tendencias inherentes de los individuos y

las organizaciones para resistirse al cambio (Coch y French 1948). También fue importante en el desarrollo del DO la literatura sobre teorías de influencias, conflictos y liderazgos interpersonales (por ejemplo Likert y Likert, 1976), además de teorías psicosociales de motivación y conducta grupal (Robbins, 1998). Los modelos de DO intentaron ir más allá de las fuerzas que fomentan o resisten el cambio identificadas por Lewin, para desarrollar sugerencias o guías de acciones para consultores y participantes de procesos de cambio, quienes comenzaron a ser identificados como los “agentes del cambio”.

La metodología de trabajo del DO es el diagnóstico e intervención. Los agentes o facilitadores del DO usan entrevistas, exámenes y observaciones para reunir datos útiles sobre los procesos grupales e interacciones interpersonales. Posteriormente esta información es retroalimentada a los miembros de la organización o es usada para diseñar intervenciones que pueden fluctuar desde programas de adiestramiento hasta programas de formación de equipos de trabajo. El propósito de éstas intervenciones es el de facilitar la adopción de nuevos patrones de conducta por parte del personal. El objetivo final del DO es el de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar del personal al desarrollar procesos de comunicación, participación, aprendizaje y colaboración entre los empleados de la organización.

Una metodología de cambio que ha sido propuesta por Whittington, Pettigrew, y Conyon (1999), y que puede ser considerada como una variación de éstos programas de desarrollo organizacional es lo que hoy llamamos herramientas de recursos humanos de “alto impacto”. Estas herramientas incluyen actividades tales como formación de equipos de trabajo, desarrollo de ejecutivos, selección de personal en función de las necesidades estratégicas del negocio, y otras (Huselid, 1995). Pueden considerarse un programa de cambio en el sentido de que están orientadas a mejorar, a través de su implementación, la eficiencia, productividad y flexibilidad del personal. De hecho, autores como Whittington, Pettigrew, y Conyon (1999) consideran estas herramientas como una metodología de cambio organizacional formal y sistemática, que afectan los procesos organizacionales al mejorar el rendimiento individual y grupal, y al aumentar la cohesión de los empleados en función de los objetivos

estratégicos de la empresa. A su vez, estas herramientas de recursos humanos pueden considerarse una “variación libre” de los programas de desarrollo organizacional en el sentido de que, al igual que éste tipo de programas, están orientadas a administrar y desarrollar el personal de una organización, y a través de sus intervenciones en éstos, se pretende lograr mejorar la eficiencia, integración y cohesión de la organización.

En forma paralela al Desarrollo Organizacional, en Europa se gestó otra aproximación al cambio planeado: la Teoría Socio-técnica que proviene del trabajo del Instituto Tavistock en Inglaterra y otros autores en Escandinavia. Los estudios originales, que dieron nacimiento a este modelo, experimentaron con grupos de mineros del carbón para modificar en forma efectiva aspectos técnicos y sociales del proceso de trabajo. El argumento clave de éste modelo es que las dimensiones técnicas y sociales del proceso de trabajo deben ser cambiadas juntas; cambiar un aspecto sin cambiar el otro no funciona. Esta aproximación, que utilizó grupos de trabajo autónomo para sus pruebas, sirvió de alguna forma como predecesor de las reformas en los lugares de trabajo que ganarían considerable popularidad en los años 80'. Al igual que el modelo de desarrollo organizacional norteamericano, el europeo enfatizó la importancia del cambio planeado, aunque ambos difieren en importantes aspectos. Mientras el modelo de desarrollo organizacional tiende a trabajar con ejecutivos y enfocarse en el establecimiento de confianzas interpersonales entre éstos o aquellos cercanos a los líderes de la organización, el modelo socio-técnico propone que el cambio debe surgir desde los niveles jerárquicos inferiores hacia arriba, involucrando a los trabajadores en el diseño de sus "cargos" y el uso de la tecnología en el lugar de trabajo.

Tanto el modelo de Desarrollo Organizacional como el modelo socio-técnico, han recibido una diversidad de críticas: en el caso del DO se le ha criticado por estar demasiado enfocados en los líderes o ejecutivos de la organización, al asumir muchas veces que son los únicos actores relevantes del que hacer organizacional. El DO también ha sido criticados por asumir que las normas de conducta y valores culturales de una organización como ampliamente compartidas a través de ésta. Además, se ha señalado que otra de las limitaciones este modelo es su debilidad para entender y proponer cambios que afecten a múltiples grupos con intereses



diferentes e incluso divergentes, ya que en éstos casos el resultado esperado muchas veces no puede ser resuelto a través de aumentos en la confianza, empatía y comprensión interpersonal. Similares críticas se le han hecho al modelo socio-técnico, y en especial a su principal herramienta de trabajo: los grupos de trabajo autónomos. Este tipo de grupos, ha sido demostrado posteriormente, no se adaptaron a todos los tipos de trabajo establecidos, por eso, este modelo también quedó limitado en su aplicación.

A pesar de las críticas anteriores, estos modelos constituyen hoy en día una de las principales metodologías de cambio organizacional usadas en el mundo. Sin embargo ya no constituyen un camino único de renovación y cambio organizacional, y su implementación suele formar parte, generalmente indispensable, de programas más amplios de cambio, en donde además se consideran intervenciones directas en las operaciones y procesos de negocios.

*B. Modelos de cambio centrados en las operaciones  
y procesos del negocio*

En forma paralela a los enfoques “humanistas” del cambio organizacional se desarrollan herramientas que permitan tratar con la necesidad de reestructurar estratégicamente operaciones y procesos, más allá de las relaciones y actitudes de las personas. Así, surgieron otros métodos, que intentaron desarrollar sistemas para implementar el cambio orientándose a procesos y operaciones organizacionales.

La reestructuración ha sido descrita como una de las formas más rudimentarias de implementación de cambios dentro de la organización (Keidel, 1992). La estructura de una organización puede ser entendida como un diagrama organizacional, formado por niveles jerárquicos, unidades organizacionales (divisiones, departamentos, cargos, etcétera) y relaciones de dependencia jerárquica entre éstas. La reestructuración típicamente consiste en el rediseño de éste diagrama, cambiando el número de niveles jerárquicos, de unidades existentes en cada nivel jerárquico o de las dependencias jerárquicas entre diferentes unidades. Por ejemplo el reducir el número de estratos o niveles jerárquicos es un tipo de reestructuración. La

racionalidad que impulsa los procesos de reestructuración puede ser muy variada. Por ejemplo la necesidad de sobrevivencia frente a un entorno hostil y competitivo, como ocurre cuando una compañía está en una situación extrema y su existencia continuada es un riesgo, o cuando una organización necesita reducir costos rápidamente, o en otras palabras "cortar las pérdidas", o también cuando existe un ímpetu por aumentar el crecimiento y/o la rentabilidad. En cualquier de éstos casos el criterio subyacente al cambio es la búsqueda de eficiencia. Cuando se aplican reducciones de niveles jerárquicos el servicio al cliente puede mejorar, como resultado de un servicio menos complejo y más rápido. Pero en muchos otros casos las personas que se quedan después del rediseño suelen estar sobrecargadas de trabajo, por lo cual el servicio que entregan a los clientes puede ser de peor calidad. La reestructuración opera principalmente en base a proporciones, como volumen de ventas, staff corporativo, número de operarios y administradores, etc. Cuando las firmas descubren que otras organizaciones similares poseen niveles de productividad similares o superiores con una estructura organizacional de menores costos y tamaño, suelen recurrir a los números (disminuir personas, costos, salarios, reasignar tareas, etcétera) para alcanzar una productividad comparable a la de la competencia, esto es, ejecutan un proceso de reestructuración. Keidel (1992) señala que las reestructuraciones suelen tener la inconveniencia de que conducen a reacciones adversas en el personal. Las personas se preguntan cuánto tiempo durará la reestructuración, quiénes serán los próximos en ser despedidos, quién tendrá poder jerárquico sobre quiénes, o qué nuevas tareas deberán hacer. Por la naturaleza del proceso, estas medidas son muchas veces tomadas sin aviso previo, generando un estado de descompensación emocional dentro de la empresa. Las reacciones también pueden ser adversas por parte de los clientes: Por que me cambian las personas que me atienden, con que nueva persona debo tratar mis intereses, etcétera. En este sentido, uno de los problemas de la reestructuración es que sólo intenta mejorar o aumentar el bienestar de los accionistas, olvidando a los clientes y los empleados de la organización. Dentro de las ventajas de este método está el claro impacto económico que conlleva su implantación.

Los programas de calidad total representan otro modelo de cambio que se centra en mejorar las actividades de trabajo en la organización. Estos

programas de calidad requieren que todas las personas que trabajan en la organización se involucren en el mejoramiento de los procesos y servicios internos que se producen dentro de la empresa para así mejorar el producto que recibe el cliente externo (Reeves y Bernard, 1994). En ese sentido son programas cuyo cambio fluye desde los trabajadores hacia la cima de la pirámide organizacional. El uso de técnicas cuantitativas en el desarrollo de programas de calidad recibió gran énfasis en Japón. En 1943, K. Ishikawa cambió el enfoque de la calidad en las empresas desde el monitoreo y control de procesos hacia la prevención de productos defectuosos. Introdujo el uso de técnicas estadísticas y de estudio de relaciones causa-efecto para determinar el origen de los defectos de producción en una empresa (Gehani, 1993). Genichi Taguchi, también en Japón, incorporó los conceptos de calidad y del diseño de los productos y procesos de producción. Taguchi desarrolló técnicas para reducir el número de experimentos requeridos para determinar el diseño óptimo de un proceso de producción. Los programas de calidad total se caracterizan por ser programas de largo plazo, de avance lento, sistemático y sostenido, que requiere de un involucramiento activo de todo el personal de la empresa (Gehani, 1993). Por su parte E. Deming enfatizó el rol de los empleados en el proceso de calidad al insistir que, a través del uso de técnicas estadísticas en el control de procesos productivos, son los empleados los que pueden responsabilizarse por la calidad del producto de su trabajo (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994).

En los años 90' apareció la reingeniería como un nuevo modelo de cambio organizacional que busca aprovechar al máximo el potencial de las nuevas tecnologías de información, a través de un total rediseño de las operaciones y procesos de una organización (Hammer y Champy 1993). Este modelo se basa en el supuesto de que la mayoría de las organizaciones no han aprendido a hacer un uso pleno de las nuevas tecnologías y cuando ellas lo hagan podrán alcanzar mayores niveles de productividad y desarrollo. Este modelo de cambio, también llamado reingeniería, genera grandes expectativas en cuanto a los niveles de productividad y eficiencia que se pueden alcanzar. En términos prácticos la reingeniería cubre procesos administrativos, de innovación y rediseño que considera tanto a clientes y accionistas, es decir, reconfigura el trabajo para mejorar el servicio a los clientes y por ende beneficiar a los accionistas. En palabras de sus

precursores la reingeniería es "un rediseño radical de los procesos para alcanzar aumentos dramáticos en medidas críticas de desempeño tales como costos, calidad, servicios y rapidez" ( Hammer y Champy 1993).

Mientras la reestructuración trata movimientos, contracciones o eliminación de unidades organizacionales, la reingeniería tiene que ver con la forma en que el trabajo es realizado. Este cambio es descrito como un movimiento hacia un flujo horizontal de tareas que atraviesa varias funciones, contrariando la tendencia histórica de las organizaciones, que por lo general están estructuradas de manera vertical por funciones (investigación y desarrollo, manufactura, marketing, finanzas, etc.). El nuevo arreglo, idealmente abarca un conjunto de procesos, cada uno con un principio y fin definidos, por ejemplo, desarrollo de un nuevo producto.

Estudios sobre fracasos de proceso de reingeniería muestran que en un significativo número de intervenciones de éste tipo tienden a olvidar los efectos organizacionales sobre los empleados: La generación de costos en el factor humano, en términos de *stress* laboral, despidos, cambios en las tareas y responsabilidades, cambios en los objetivos organizacionales, etcétera, no han sido siempre bien administrados (Floyd y Wooldridge, 1994). La reingeniería también puede generar otros efectos en el personal como un estado de ansiedad y preocupación sobre lo que puede pasar. En el mejor de los casos ofrece a sus empleados esperanza y mejoras en su futuro.

### *C. Modelos de cambio radical*

Histórica y comparativamente se ha reconocido que los cambios más grandes son provocados por el medio ambiente económico, como por ejemplo apertura a nuevos mercados, entrada de nuevos competidores, acciones del gobierno, otras políticas externas y sociales, nacionalización de empresas privadas y privatización de las estatales. La rapidez con que estos cambios del entorno se suceden unos a otros es cada vez mayor. Los ciclos de vida de los productos disminuyen, la incorporación de nuevas tecnologías se acelera. Esto ha llevado a muchos autores a proponer que, la única manera de mantener una organización en una posición de liderazgo, es generando los cambios que definen la industria en que esa empresa opera

(Hamel, G., 2000; Tushman, M., O'Reilly, C., Tushman M., 1999; Tushman, M., & Anderson, P. 1999). La idea básica de este modelo es que la empresa debe ser capaz de generar, constantemente en su industria, nuevos y mejores productos y servicios para mantenerse competitiva. De lo contrario, otro competidor tarde o temprano generará productos o servicios que la hagan perder posicionamiento. Para generar innovación de manera sistemática las empresas deben ser capaces de alcanzar una configuración interna o "arquitectura organizacional" que apoye la generación e implementación de ideas creativas (Tushman, M., O'Reilly, C., Tushman M., 1999).

Desde esta perspectiva por lo tanto, rediseñar implica cambiar no sólo las estructuras y procesos físicos, lo que puede tener efectos parciales, si no también generar cambios en los modelos mentales con que las personas visualizan su trabajo. Esta aproximación ecléctica puede significar cambios en la identidad o el carácter organizacional: quiénes somos, para qué estamos, cuáles son los propósitos organizacionales, quiénes se benefician con nuestra existencia, formas de organizar nuestras capacidades y de satisfacer a los clientes (David Garvin 1993). Un enfoque del cambio con estas características debe responder a las necesidades de accionistas, clientes y empleados. Por lo tanto, a pesar de las dificultades que implica su implementación, sus beneficios son mayores y duraderos en el largo plazo.

#### *D. Síntesis de los modelos de cambio*

De los modelos aquí descritos queda claro que no existe un modelo o estrategia única que se adapte a todos los problemas o situaciones de la organización. Por ello el administrador del cambio deberá ser hábil para diagnosticar las situaciones, elegir entre los diversos modelos y usar las mejores herramientas que cada uno de ellos pueda brindarle en el momento en que lo necesite. Esto significa determinar que modelos, no necesariamente uno, se adaptan mejor a las necesidades de cambio de su organización en un momento particular. En los últimos años, los practicantes y teóricos del cambio organizacional han buscado integrar los

aspectos humanos, estructurales, de procesos y sociales del cambio organizacional.

Las fortalezas y debilidades de estos modelos son complementarios entre sí. Lo que puede ser una debilidad de un modelo, por ejemplo la desconsideración de las personas que hace la reingeniería, pueden ser complementados por el énfasis que pone en éstas el desarrollo organizacional. Viceversa, la rigurosidad de análisis con que la reingeniería trata los procesos más centrales de una organización (productivos, administrativos y de servicios) puede complementar las debilidades del Desarrollo Organizacional que enfatiza el rol y centralidad de las personas en los procesos de cambio organizacional.

El cuadro 1 resume las características de cada modelo descritas con anterioridad y facilita su comparación. Es en la administración conjunta, sistémica e integrada de estas diferentes visiones del cambio donde residen las mejores oportunidades de éxito. En el ejercicio real del cambio los modelos teóricos han sido reemplazados con un análisis de las circunstancias específicas de cada organización, y una selección de las prácticas de administración del cambio que más acomodan a las necesidades de esas organizaciones. La idea prevaleciente es que es necesario, para cada caso particular, desarrollar el conjunto de herramientas que permitan hacer a la organización más efectiva y eficiente, preparar a las personas para aceptar el cambio y prepararlas para sus nuevas formas de trabajo, y manejar situaciones en que aparezcan una mayor diversidad de intereses interpersonales, y diferencias de poder, entre los miembros de la organización.

**Cuadro 1**  
*Comparación de los principales modelos de cambio (adaptado de Keidel, 1994)*

C.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	REESTRUCTURACIÓN	CALIDAD TOTAL	REINGENIERÍA	RADICAL
D. Propósito	Desarrollar Cooperación	Sobrevivir – reposicionar	Mejorar productos/servicios	Competitividad táctica	Ventajas estratégicas
Objeto de intervención	Personas, Procesos Interpersonales	Unidades y Niveles Jerárquicos (proporciones)	<i>Productos/ servicios</i>	Procesos de Negocios y Sistemas de Trabajo (tecnología)	Arquitectura organizacional (personas, procesos, cultura, estructura)
Método	Educación Desarrollo de habilidades	Proporciones	Trabajo en equipo Análisis estadístico	Diagramas de Flujo	Rediseño completo
Criterio de Rendimiento	Desarrollo de Empleados	<i>Eficiencia</i> <i>Costos</i>	Clientes más satisfechos	Procesos más simples, rápidos y eficientes	Eficiencia, Satisfacción del Cliente y Desarrollo de Empleados
Magnitud	<i>Incremental</i>	<i>Variable</i>	Incremental	<i>Variable</i>	Generalizado y rápido
Beneficios	Mejor Toma de Decisión e Implementación	Reducir Costos		Simplicidad, Rapidez	Innovación
Problemas	Laxitud. Desfocalización de objetivos del negocio	Trauma Organizacional	Lentitud	Ansiedad	<i>Desorganización</i>

*E. ¿Qué modelos son más usados en Chile?*

En una primera parte de esta investigación exploratoria se buscó identificar el tipo de programas de cambio que se implementan con mayor frecuencia en una muestra de empresas nacionales. A continuación se presentan los resultados de esta parte de este estudio. En una sección posterior de este documento se efectuará una discusión teórica y un análisis de los datos empíricos obtenidos de la misma muestra de empresas respecto de las prácticas organizacionales con que estos programas de cambio fueron administrados.

*F. Metodología: evaluación de programas de cambio usados en empresas locales*

Se utilizó un cuestionario para recoger la opinión de los gerentes de organizaciones sobre las características y prácticas de los procesos de cambio en sus organizaciones de trabajo. El tipo de personas encuestadas en las organizaciones correspondieron principalmente a gerentes o jefes de recursos humanos, o en su defecto, cuando éstos no existían, gerentes generales o de administración. Se recolectó información de tres tipos de organizaciones: Pequeñas (menos de 250 trabajadores), Medianas (desde 251 hasta 800 trabajadores) y Grandes (más de 801 trabajadores). En la parte del cuestionario que se discute en esta sección se les pidió indicar si en sus empresas se estaban implementando programas de cambio, de qué tipo y quiénes participaban en ellos. Las características básicas de la muestra de organizaciones en que se recolectó información se encuentran en la tabla 1. Estas empresas pertenecían en proporciones relativamente similares a los rubros de bancos, alimentos, fondos de pensiones, industria manufacturera, servicios a personas, servicios a empresas y telecomunicaciones.



**Tabla 1**

*Numero de organizaciones, promedio de empleados, existencia de estrategia organizacional y de función de recursos humanos para las organizaciones encuestadas.*

TAMAÑO (# DE EMPLEADOS)	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
	1-250	251-800	> DE 800	
<b>Número de organizaciones</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>99</b>
Promedio de empleados	87	497	2595	1043
Existencia de Estrategia Organizacional	80%	79%	96%	85%
Existencia de función de Recursos Humanos	39%	91%	97%	76%

*G. Análisis de resultados: programas de cambio usados*

Cuatro de cada cinco empresas en la muestra señalan estar ejecutando programas de cambio. Sin embargo en la tabla 2 se observa que existe una relación positiva entre tamaño de la organización, medida a través del número de empleados, y la realización de estos programas. Como se observa, es mayor la cantidad de organizaciones que mantienen programas de cambio en el grupo de las organizaciones más grandes, en comparación con las medianas y éstas últimas en comparación con las pequeñas ( $p < 0,01$ ). También se observa la misma relación cuando comparamos la cantidad de programas de cambio que se ejecutan en forma paralela en cada uno de los tamaños de organización considerados. Se observa un mayor número de procesos simultáneos de cambio en las organizaciones grandes (promedio = 2,7) y medianas (promedio = 2,1) por sobre las pequeñas (promedio = 1,6).

En la tabla 2 se presenta la frecuencia con que diferentes tipos de programas de cambio son ejecutados en las organizaciones estudiadas. Se observa que el más común es la reestructuración (64%), seguido de lejos por el rediseño de procesos (39%) y programas de calidad total (35%). Al hacer un análisis comparativo del tipo de programas implementados, según el tamaño de las empresas, aparecen diferencias significativas en la proporción de organizaciones que hacen reestructuración ( $p < 0,05$ ) y rediseño de

procesos ( $p < 0,05$ ), encontrándose una mayor proporción de uso de estos dos tipos de programas de cambio en empresas grandes, seguido por las medianas y menor aún en las empresas pequeñas. Una última peculiaridad ocurre en la muestra de empresas medianas, en la que comparativamente hay una mayor proporción de éstas (comparadas con las pequeñas y las grandes) que ejecutan procesos de cambio que buscan achicar la organización.

**Tabla 2**

*Porcentajes de presencia, y comparaciones entre organizaciones privadas pequeñas, medianas y grandes, de las características de los procesos de cambio organizacional realizados en éstas (Chi2 para dos grados de libertad:  $p < 0,10 = 4.61$ ,  $p < 0,05 = 5.99$ ,  $p < 0,01 = 9.21$ ).*

	PORCENTAJES "SI"				PROMEDIO
	PEQUEÑAS	MEDIANA	GRANDE	p	
	n=33	n=35	n=31		
Se realizan programas de cambio organizacional	58%	83%	97%	$p < 0,01$	79%
Promedio de programas de cambio en proceso	1.6	2.1	2.7		2.2
TIPOS DE PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EXISTENTES					
Eliminación de niveles o jerarquías	21%	31%	35%		29%
Rediseño de procesos	27%	31%	58%	$p < 0,05$	39%
Achicar la organización	21%	46%	29%		32%
Reestructuración	45%	69%	77%	$p < 0,05$	64%
Programas de calidad total	30%	26%	48%		35%
Herramientas de RH de alto impacto	47%	58%	70%		58%
QUIENES COORDINAN LOS PROGRAMAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL					
Depto. RR.HH.	18%	43%	45%	$p < 0,05$	35%
Personal de la línea	24%	17%	33%		25%
Consultores / Subcontratistas	12%	14%	16%		14%

Cuando se analiza (tabla 2) quienes coordinan estos procesos de cambio, la unidad que con mayor frecuencia asume esta tarea es la función de recursos humanos, seguida por personal de línea y en proporción inferior consultores externos. En el caso específico de la participación de la función de recursos humanos se observa que en el grupo de empresas grandes esta unidad participa con más frecuencia en la coordinación de los programas de cambio, en comparación con empresas de menor tamaño, siendo esta diferencia significativa ( $p < 0,05$ ). Las diferencias de participación según tamaño no son significativas para el personal de línea o los consultores externos.

#### *H. Discusión: programas de cambio usados*

Los programas de cambio ocurren con una alta frecuencia en la muestra de empresas analizada. Esto puede ser considerado un reflejo de tendencias globales que indican que las organizaciones están adoptando estructuras más planas y procesos más flexibles para poder operar con eficiencia en un ambiente de alta complejidad tecnológica, diversidad de mercados e intensificación de la competencia (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen, y Westney, 1996; Floyd, y Wooldridge, 1994; Ashkenas, Ulrich, Jick, y Kerr, 1995). Además, como se mencionó con anterioridad, el número de cambios es mayor en las empresas más grandes.

En la figura 1 se comparan los resultados de este estudio con uno similar efectuado por Whittington, Pettigrew, y Conyon (1999) en una muestra de empresas operando en Europa.

Las cifras de ambos estudios no pueden compararse en su totalidad ya que tienen algunas diferencias. Primero, el estudio europeo no contempló la medición de programas de calidad total ni de “achicar” la organización. Segundo, el estudio nacional no consideró los cambios organizacionales producidos por “outsourcing” o subcontratación. También los estudios se diferencian en el grado de profundidad en que son evaluados los diferentes tipos de programas de cambio. En el caso del estudio de Whittington, Pettigrew, y Conyon (1999) se evaluó el uso de diferentes tipos de programas usando una diversidad de indicadores específicos para detectar el

uso de cada tipo de programa, pues era el interés central de su estudio. En este estudio sólo se preguntó si ese tipo de programa se había implementando en la empresa en los últimos tres años (o estaba en proceso de implementación), sin preguntar por particularidades sobre el tipo de reestructuración, o rediseño de procesos involucrados. A pesar de las anteriores diferencias algunas comparaciones interesantes son posibles efectuar. Al comparar el uso de los programas de cambio medidos en ambas muestras se puede observar que los programas de cambio son muy frecuente, tanto en empresas operando en Chile como en Europa. Esto es interesante, pues los estudios muestran organizaciones, en ambos mercados, que se esfuerzan activamente por competir y adaptarse a un entorno cambiante. En ambos estudios es notorio el alto uso de herramientas de recursos humanos de alto impacto, tales como análisis de cargo y perfiles de candidatos según necesidades de la estrategia, administración por objetivos e incentivos, desarrollo y capacitación, y otras herramientas en función de las necesidades estratégicas del negocio. La comparación muestra que un 58% de la muestra en Chile y un 65% de la muestra en Europa las usa. También aproximadamente un 30 % de las empresas en ambas muestras se encontraban eliminando niveles o jerarquías de personal, esto es, implementando diseños de organizaciones más planas.

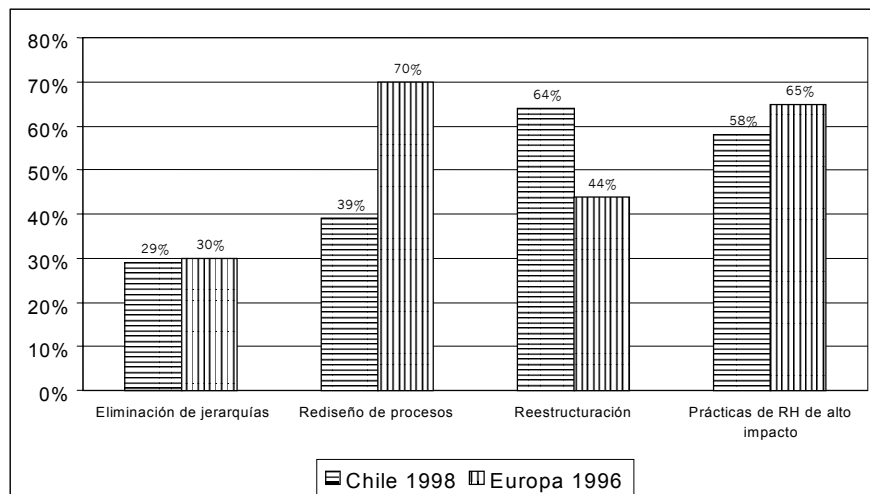
Una diferencia importante que se observa en la figura 1, entre las organizaciones operando en Chile y en Europa, es que en las primeras es mucho mayor el uso de actividades o programas orientados a cambiar la estructura de la organización (racionalizar, descentralizar, centralizar, etcétera), mientras que en las organizaciones operando en Europa hay una mayor tendencia al uso de actividades o programas orientados a rediseñar los procesos productivos, administrativos o de servicios.

Estas últimas diferencias entre ambas muestra podrían estar indicando énfasis distintos en los propósitos de los programas de cambio. Tal como menciona Keidel (1994) los cambios de estructura generalmente buscan disminuir costos, cambiar proporciones, mejorar el control y traer mayor eficiencia a las actividades organizacionales. Por otra parte, los programas de rediseño de procesos, buscan simplificar procesos, mejorar la rapidez y satisfacción del cliente, y también romper trabas y burocracia interna de las organización, eliminando barreras y límites innecesarios para

que el trabajo se produzca con fluidez. Si estas diferencias entre los modelos de rediseño de procesos y reestructuraciones es válida para estas dos muestras, podríamos decir que es mayor el número de empresas chilenas que tiende a reaccionar a los cambios del entorno (o internos) tratando de asegurar rentabilidad de corto plazo, mientras que las empresas en Europa se orientan a diseñar sistemas que maximicen la rapidez y el servicio a los clientes internos y externos, preparando sus procesos para competir en el largo plazo. Sin embargo esta última conclusión es solo especulativa, y en base a la clasificación teórica de Keidel (1994) de las diferencias entre reestructuraciones y rediseño de procesos. Es necesario profundizar, en futuros estudios, el análisis de este tipo de programas de cambio en empresas nacionales para poder estudiar con mayor detención tal aseveración.

**Figura 1**

*Comparación de porcentajes de uso de diferentes métodos de cambio organizacional entre una muestra de empresas operando en Chile y una muestra de empresas operando en la Unión Europea.*



Datos europeos provenientes de Whittington, Pettigrew y Conyon (1999).

Nota: Sólo se compararon aquellos programas de cambio evaluados en ambos estudios

### **3. Administración de los procesos de cambio organizacional**

Una diversidad de literatura contemporánea sugiere que, de las experiencias de implementación de la variedad de modelos de cambio existentes, se puede desprender un conjunto de prácticas de dirección de cambio cuyo uso facilita el éxito de estos procesos (por ejemplo: Kanter, Stein, y Jick, 1992; Dauphinais y Pederson, 1995; Nadler, 1998). Estas prácticas corresponden a conjuntos de comportamientos o interacciones, algunas veces muy simples y otras veces de mayor complejidad, que supuestamente al ser ejecutadas de manera correcta aumentan la probabilidad de éxito del proceso de cambio. El origen de estas prácticas de administración del cambio, y su aparición en la literatura, se basa en experiencias de consultoría e investigación empírica que muestran que el uso de ellas disminuye las posibilidades de resistencia y demora en los procesos de cambio organizacional. La aplicación de este tipo de prácticas, aunque parezcan principios obvios y de sentido común, muchas veces es olvidado por quienes dirigen o participan en procesos de cambio, haciendo que éstos sean más caóticos e ineficientes de lo necesario (Floyd y Wooldridge, 1994, Dauphinais y Pederson, 1995).

En la tabla 3 se resume una lista de las prácticas de dirección del cambio organizacional sugeridas en la literatura y se muestra como las mismas sugerencias se repiten de autor en autor. Éstas deben ser consideradas al momento de planear un programa de cambio y obviamente deben ser evaluadas y estudiadas para ver si se pueden o no aplicar a una organización particular y determinar luego cuál será la mejor forma de hacerlo.

En la tabla 3 hemos ordenado las prácticas en tres etapas, siguiendo un orden temporal del modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin (1952), que se presentó en la sección anterior. Como se mencionó anteriormente este modelo plantea una primera fase de preparación para el cambio, una segunda fase de implementación de nuevos patrones y prácticas y una última fase de institucionalización de las nuevas prácticas.

**Tabla 3**

*Sugerencia de prácticas de administración del cambio organizacional que se repiten en diferentes autores.*

PRÁCTICAS DE PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

1. Efectuar un estudio diagnóstico previo (b, c y d)
2. Crear visión/ Definir necesidades de cambio en función de la estrategia (a, b, c, d y e)
3. Definir necesidades de cambio en función de los clientes (a, b, c, d y e)
4. Entender y considerar personas y grupos de interés (a, b, c y d)
5. Definir objetivos ambiciosos pero realistas (a, b, c y d)
6. Especificar un plan detallado de cambio/ Logros parciales (a, b, c y d)
7. Integrar entre sí diferentes programas de cambio paralelos (a, b y d)

PRÁCTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

8. Separarse de las prácticas del pasado/ Crear sentido de urgencia (a, b, c, d y e)
9. Comunicar la visión o el plan de cambio (a, b, c, d y e)
10. Motivar/ comprometer al personal (a, b, c, d y e)
11. Liderar con ordenes fuertes y consistentes desde la alta dirección (a, b, c y e)
12. Otorgar poder y participación al personal / Delegar (a, b, y d)
13. Capacitar en las nuevas habilidades y competencias al personal (b, c y d)
14. Recompensar nuevos comportamientos (b, c y d)

PRÁCTICAS DE CONSOLIDACIÓN DEL CAMBIO

15. Cambiar creencias de los empleados respecto a la organización y su trabajo/  
Alinear cultura (a, b, c y d)
16. Institucionalizar el cambio en nuevos procesos y estructuras (a, b, c y e)
17. Evaluar la efectividad y/o productividad de los procesos de cambio (b, d y e)

Las letras que anteceden a cada práctica corresponden a los autores que identifican a esas prácticas dentro de sus estudios (a) Kotter, 1994; b) Nadler, 1998; c) Ancona y otros, 1996; d) Dauphinais y Pederson, 1995; e) Ulrich, 1997)

*A. Prácticas de preparación para el cambio*

Son muchas las prácticas de administración del cambio que permiten mejorar la calidad, fluidez y eficiencia de los procesos de cambio en las organizaciones, y que deben ponerse en marcha mucho antes de que el proceso de cambio comience a ser implementado y afecte, con sus diferentes manifestaciones y consecuencias, por una parte al personal dentro de la organización, y por otra parte a las propias posibilidades de éxito del

programa de cambio. Una primera actividad por la que se debe comenzar es el diagnóstico y análisis de la organización y sus necesidades de cambio: Conocer a fondo las operaciones de la organización, cómo funciona su ambiente, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y cuáles son las prioridades y urgencias de corto y largo plazo de la empresa. Este análisis es crítico para comenzar a articular una nueva visión del futuro, una segunda tarea de efectuar durante la preparación para el cambio. Los dirigentes de la empresa, con la participación de otros grupos y estamentos, deberían ser capaces de articular y crear una visión compartida y una dirección común (Nadler y Tushman, 1989). Se debería unir a la organización en función de una visión central, que se desprenda del análisis diagnóstico previo. La visión no es simplemente la definición de una misión, filosofía u objetivo estratégico, sino que es el intento de articular un futuro deseado, que considera intereses de accionistas, clientes y también empleados (Belgard, Fisher y Rayner, 1988). Otra tarea relevante en la etapa de preparación del cambio es la de identificar, entender y considerar personas y grupos de interés relevantes y diversos, tales como usuarios o clientes, proveedores, la comunidad, el gobierno local y otros. Los ejecutivos de la empresa no pueden llevar, por sí solos, un proceso de cambio. El éxito depende de una amplia base de apoyo con otras personas y grupos que primero siguen, ayudan y finalmente impulsan el cambio (Nadler y Tushman 1989). Es necesario entender y considerar a personas y grupos de interés relevantes para poder anticipar sus intenciones y reacciones que puedan servir como apoyo al proceso de cambio, o que puedan manifestarse en rechazo o resistencias al mismo. Muchas de las resistencias al cambio organizacional provienen de grupos cuyos intereses no son considerados, o son afectados, por los programas de cambio. Por esta razón es importante indentificar a estos grupos anticipadamente, entender de qué manera serán afectados por el cambio, sus puntos de vista e intereses, entender sus fuentes de poder y sus posibles reacciones frente al cambio, para luego entonces definir un programa de cambio que considere a estos grupos.

Una vez que se ha efectuado el diagnóstico y desarrollado una visión, en esta etapa de preparación del cambio, es necesario confeccionar un plan detallado de cómo se va a implementar el programa de cambio. Un proceso de este tipo generalmente necesita tener un plan de acción y de



contingencias, aun cuando el plan sea temporal y modificable, para que sus empleados puedan orientarse y saber qué, cuándo y cómo hacer el cambio (Beckhard y Harris,1987). En éste plan se puede especificar objetivos ambiciosos pero realistas, logros parciales a obtener, e incluso etapas y fechas necesarios para coordinar el proyecto de cambio. Incluso puede ser necesario establecer una micro-organización paralela, que coordine el funcionamiento del programa de cambio, esto es, designar un equipo responsable por la coordinación del mismo.

### *B. Prácticas de implementación del cambio*

Una vez que el cambio ha sido adecuadamente planificado, se puede comenzar con la segunda etapa del programa: su implementación. En esta etapa es crítico que las personas que trabajan en la empresa desarrollen una comprensión de las necesidades de cambio de la empresa, incluidas las fuerzas del entorno e internas que empujan a la empresa a cambiar, como así de la visión y plan de cambio propuesto por los líderes organizacionales. Incluso algunos autores han enfatizado la necesidad de crear un sentido de urgencia de la necesidad del cambio, con el propósito de generar un estado de motivación y expectativas conducentes a facilitar este proceso. Por ejemplo, algunos hablan de motivar reacciones de insatisfacción (Beer, 1980; Beer y Walton 1990) otros de difundir un sentimiento de necesidad de cambio (Tichy y Devanna,1986). Sin embargo este proceso de comunicación no debería ser usado como mecanismo de manipulación del personal, a través de la generación de angustia. El sentido de urgencia debe ser transmitido, siempre y cuando éste sea real. Por ejemplo en situaciones de crisis financiera, o cuando acciones adoptadas por algún competidor pone en peligro el futuro de la empresa. Lo que en realidad corresponde efectuar en esta etapa es simplemente transmitir con honestidad la realidad en que se encuentra la empresa, y las ventajas y beneficios, así como los riesgos y costos (personales, estratégicos y financieros) del proceso. Al comunicar los hechos, tal como son, se genera un auténtico sentido de urgencia. Pero uno que sale de la comprensión de la situación, y no uno que se genera a partir de la manipulación de las personas. Es sólo ante esta honestidad que es

posible contar con la adhesión y colaboración del personal durante el proceso de cambio.

El proceso de comunicación con el personal permite que éste comience a evaluar la conveniencia de seguir operando con los procedimientos y estilos de trabajo del pasado (por ejemplo los procesos operacionales y la cultura de trabajo existentes hasta ese momento). El entender lo que ocurre en, y a la empresa, es una importante fuente de motivación y compromiso para el personal, que los puede impulsar a comenzar a identificar y desarrollar nuevos procedimientos y estilos de trabajo. Otra fuente de motivación proviene de los líderes de la organización. Es importante que éstos dirijan el proceso con órdenes fuertes y consistentes. No hay nada más desmotivante para el personal que percibir ambigüedad en el compromiso, motivación o comprensión del proceso de cambio por parte de quienes lo dirigen. Nuevamente, aquí la idea no es mostrar una fachada de autoridad, si no que desarrollar un proceso de liderazgo con un compromiso real con el cambio propuesto y una capacidad de comunicación clara y directa del mismo. La idea es liderar con el ejemplo. Los valores y normas de conducta que se desea transmitir no son aprendidos por el personal por medios escritos, o presentaciones en grupo. El mecanismo más adecuado de aprendizaje es la interacción uno a uno, cara a cara, y la demostración con el ejemplo (Larkin & Larkin, 1996).

Otra práctica relevante para el proceso de implementación es adaptar los sistemas de incentivos a los nuevos objetivos organizacionales. Los sistemas de incentivos son una de las fuerzas motivadoras más poderosas dentro de la organización. Las personas hacen en el día a día aquello por lo cual son incentivados. Si los incentivos no cambian las personas perseverarán en aquellas conductas que les son recompensadas. Es por esto que en los programas de cambio es crítico dejar de incentivar los antiguos procedimientos y formas de trabajo, y comenzar a incentivar las nuevas conductas que conducen al cumplimiento de los criterios de rendimiento y objetivos establecidos en el nuevo programa de cambio.

En esta segunda etapa del cambio, la de implementación, es además necesario facilitar la adopción de las nuevas formas de operar dentro de la empresa por parte de sus empleados. Además de los cambios en incentivos otras dos prácticas facilitan el cambio de conductas: Una primera de ellas

tiene que ver con otorgar poder y participación al personal. Esto es, delegar en el personal los espacios necesarios para tomar decisiones y ejecutar acciones, que les permita hacer bien sus nuevas tareas. Una última proposición muchas veces indispensable para que los empleados adopten las nuevas formas de operar es el entregar a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios de dominar para efectuar las nuevas tareas, esto es, capacitar. Es posible observar con frecuencia como las empresas introducen nuevas tecnologías o procedimientos para luego descubrir, a través de la pobreza del rendimiento de sus empleados, o de la confusión operativa, que no consideraron capacitar adecuadamente en éstas nuevas tecnologías a su personal.

### *C. Prácticas de consolidación del cambio*

Podemos pensar en tres acciones principales orientadas a consolidar el cambio. Para consolidar el cambio, primero es necesario cambiar las creencias de los empleados respecto a la organización y su trabajo. Esto es lo que podríamos llamar alinear la cultura de trabajo con la estrategia de negocios. De hecho, Tichy y Devanna (1986) describen la fase de institucionalización como el acto de modelar y reforzar una nueva cultura que se ajuste con la organización revitalizada. Por ejemplo, si hemos dejado de ser una burocracia, y estamos evolucionando hacia una empresa de servicio, las personas deben comenzar a incorporar en su trabajo las nuevas conductas y creencias que se espera de ellos. En este caso particular, por ejemplo, puede ser cada vez menos importante la obediencia y el apego a las reglas escritas, y cada vez más importantes la calidad en el servicio y rapidez. Estos cambio mentales en las personas, respecto a los valores en función de los cuales se deben tomar decisiones y actuar, y la adopción de normas de conducta correspondiente, son la esencia del cambio de cultura organizacional. Una segunda práctica importante de efectuar durante el proceso de consolidación, es el de institucionalizar el cambio en nuevos procesos y estructuras, que formalmente generen o faciliten los nuevos comportamientos deseados. Esto puede implicar desarrollar manuales de procedimientos, abrir o cerrar unidades organizacionales, cambiar el tamaño

o dependencias de las mismas, rediseñar los procesos (de producción, servicios o administrativos) en función de nuevos objetivos, etcétera. Por último, para consolidar el cambio, es importante también evaluar la efectividad y/o productividad de los procesos de cambio, con el objeto de medir su avance e impacto. Son estas evaluaciones las que permiten saber si el programa marcha en la dirección adecuada, y si es necesario efectuar acciones correctivas.

Las sugerencias recién presentadas capturan la esencia de los consejos generalmente ofrecidos a la hora de pensar en desarrollar un programa de cambio dentro de la organización. Quienes han tenido la oportunidad de administrar o participar en un proceso de cambio estarían de acuerdo en la utilidad de la mayoría de estas recomendaciones, pero diferirían en como éstos deben ser interpretados y llevados a la realidad. Cada grupo humano que de alguna manera es tocado por un proceso de cambio en una empresa, interpreta y reacciona a las acciones con que se administran los cambios de manera diferente. Por ejemplo, los ejecutivos pueden querer diseminar la información sobre el cambio de manera pausada, mientras los empleados pueden estar ansiosos por aumentar la fluidez y ritmo de la comunicación. También, para los ejecutivos puede ser incidental el cambio de incentivos que significan los nuevos objetivos organizacionales, pero para los trabajadores puede ser la más importante de las variables.

Estas diferencias en el valor y uso de prácticas de administración del cambio, o de la necesidad del programa de cambio en sí, muchas veces produce choques entre grupos de interés dentro de la organización, lo que puede generar incompetencia, mala administración o luchas de poder al interior de la empresa. Estas “discrepancias” son el resultado de distintos roles que les puede tocar vivir a los empleados de una empresa dentro de un proceso de cambio. Por ejemplo, hay personas que les toca planificar y diseñar el programa de cambio, otras a las que les toca dirigir o coordinar la implementación del programa, e incluso otras personas que “reciben” el cambio. Estos últimos son aquellos a los que se les cambia sus tareas, se los lleva a trabajar a otras unidades, se les disminuye el número de sus dependientes, etcétera. Ya que los intereses, experiencias y objetivos entre estos grupos difieren, es fácil que se produzca inestabilidad y conflicto

(Kotter 1994). Pero, siendo cautos, el uso de estas prácticas de administración del cambio por lo general permitirá que las organizaciones ejecuten con mayor fluidez sus procesos de cambio.

Una discusión sobre las prácticas de administración del cambio que está ausente de la literatura es el análisis sistemático del uso de éstas y de las condicionantes que facilitan o limitan su utilidad. En la segunda parte empírica de este estudio se efectúa una primera exploración sobre este tema. Se procedió a efectuar un análisis exploratorio de la administración de los procesos de cambio que se implementan en organizaciones que operan en Chile. Específicamente se buscó: primero, analizar la frecuencia de uso de las prácticas de administración del cambio en estas organizaciones, y segundo, analizar la existencia de diferencias en la frecuencia de uso de las prácticas de administración del cambio según el tamaño de las organizaciones estudiadas (pequeñas, medianas y grandes).

#### *D. Metodología : prácticas de administración programas de cambio*

En una segunda parte del cuestionario descrito con anterioridad en este estudio se preguntó a los encuestados por el uso de las prácticas de administración del cambio en los programas de cambio vividos en sus organizaciones (ver tabla 3). La muestra fue la misma de la primera parte del estudio empírico discutido con anterioridad. De hecho se usó un solo cuestionario para medir los tipos de cambio y las prácticas de administración del cambio. Las características básicas de la muestra de organizaciones en que se recolectó información se encuentran en la tabla 1 y se describen en la sección metodología de la primera parte de este estudio.

#### *E. Análisis de resultados: prácticas de administración programas de cambio*

La tabla 4 muestra la frecuencia con que se usan las prácticas para administrar los procesos de cambio organizacional en la muestra. Se observan algunas tendencias generales y otras caracterizaciones específicas según el tamaño de las empresas. Sin hacer una distinción en el tamaño de las empresas se identifican cinco prácticas que se ejercitan en los procesos de cambio en aproximadamente dos tercios de las organizaciones. Estas son: la confección de un estudio diagnóstico previo (64%), la definición de necesidades de cambio en función de la estrategia organizacional (72%), la consideración de todas las áreas claves de la organización al implementar el programa de cambio (62%), la capacitación en las nuevas habilidades y competencias requeridas al personal (66%) y la comunicación, de manera convincente, el plan de cambio al personal (59%).

Otras prácticas son usadas en aproximadamente la mita de las empresas. Estas son cinco: la consideración de las necesidades de los clientes al definir procesos de cambio (55%), identificar, entender y considerar personas y grupos de interés relevantes (40%), especificar un plan detallado de cambio (40%), establecer objetivos ambiciosos pero realistas (46%) y cambiar la forma en que los empleados piensan respecto a la organización y su trabajo (48%).

Finalmente hay un conjunto de prácticas muy poco usadas. Sólo un tercio de las empresas usan las prácticas de: Dirigir el cambio con órdenes fuertes y consistentes desde alta dirección (34%), otorgar poder y participación al personal en el proceso de cambio (36%), recompensar nuevos comportamientos (32%) e integrar entre sí los diferentes programas de cambio en la organización (33%).

**Tabla 4**  
*Prácticas que se usan para administrar los procesos de cambio*

*según su proporción de uso (expresada en porcentaje total de organizaciones que la usan) (n=99) .*

ALTA PROPORCIÓN DE USO	
Se definen necesidades de cambio en función de estrategia	72%
Capacitan en las nuevas habilidades y competencias al personal	66%
Se efectúa un estudio diagnóstico previo	64%
Consideran todas las áreas claves antes del cambio	62%
Comunican de manera convincente el plan de cambio al personal	59%
MEDIA PROPORCIÓN DE USO	
Definen el cambio desde las necesidades de clientes	55%
Cambian la forma en que los empleados piensan respecto a la organización y su trabajo	48%
Establecen objetivos ambiciosos pero realistas	46%
Identifican, entienden y consideran personas y grupos de interés relevantes	40%
Especifican plan detallado de cambio	40%
BAJA PROPORCIÓN DE USO	
Otorgan poder y participación al personal en el proceso de cambio	36%
Dirigen el cambio con órdenes fuertes y consistentes desde alta dirección	34%
Integran entre sí los diferentes programas de cambio en la organización	33%
Recompensan nuevos comportamientos	32%

En la tabla 5 se presenta el porcentaje de uso de estas prácticas de administración del cambio en función del tamaño de la organización. La tabla 5 nos muestra que el uso de algunas de estas prácticas es dependiente del tamaño de la organización en que ocurren los procesos de cambio. Mientras más grande es la organización hay algunas prácticas que son usadas con más frecuencia (ver tabla 5).

Las prácticas cuyo uso aumenta con el tamaño de las empresas son: estudio diagnóstico previo,  $p < 0,05$ ; necesidades de cambio en función de estrategia y de las necesidades de los clientes,  $p < 0,05$ ; considerar personas y grupos de interés,  $p < 0,05$ ; especificar un plan detallado de cambio,  $p < 0,01$ ; e integrar entre sí los diferentes programas de cambio,  $p < 0,05$ .

Además, la tabla 5 agrupa las prácticas de administración de programas de cambio en dos categorías: En un primer grupo se encuentran aquellas prácticas más relacionadas con la preparación del proceso de cambio (diagnóstico, alineación con estrategia y clientes, etcétera). Un

segundo grupo contiene prácticas relacionadas con la implementación del proceso de cambio (comunicación, etcétera.). Como se observa en esa tabla la mayoría de las prácticas en que existe diferencia de uso según el tamaño de la empresa son prácticas relacionadas con el proceso de preparación para el cambio. Posibles explicaciones para estos resultados se discutirán en la próxima sección.

**Tabla 5**

*Porcentajes de presencia, y comparaciones con Chi2 entre organizaciones privadas pequeñas, medianas y grandes sobre las prácticas que se usan para administrar los procesos de cambio. (Para dos grados de libertad (2 g.l.):  $p < 0,10 = 4.61$ ,  $p < 0,05 = 5.99$ ,  $p < 0,01 = 9.21$ )*

	PORCENTAJES "SI"			
	PEQUEÑAS n=33	MEDIANAS n=35	GRANDES n=31	
<b>PRÁCTICAS DE PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO</b>				
Se efectúa un estudio diagnóstico previo	48%	63%	81%	$p < 0,05$
Se definen necesidades de cambio en función de estrategia	58%	71%	87%	$p < 0,05$
Consideran todas las áreas claves antes del cambio	52%	60%	74%	
Definen el cambio desde las necesidades de clientes	39%	54%	71%	$p < 0,05$
Identifican, entienden y consideran personas y grupos de interés relevantes	24%	37%	58%	$p < 0,05$
Especifican plan detallado de cambio	21%	37%	61%	$p < 0,01$
Integran entre sí los diferentes programas de cambio	27%	20%	52%	$p < 0,05$
Establecen objetivos ambiciosos pero realistas	45%	49%	45%	
<b>PRÁCTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO</b>				
Comunican de manera convincente el plan de cambio al personal	45%	60%	71%	
Dirigen el cambio con órdenes fuertes y consistentes	32%	34%	35%	
Otorgan poder y participación al personal	33%	43%	32%	
Capacitan en nuevas habilidades y competencias al personal	61%	60%	77%	
Recompensan nuevos comportamientos	21%	31%	45%	
Cambian la forma en que los empleados piensan respecto a la organización y su trabajo	42%	46%	55%	
Promedio de prácticas usadas	6.2	7.8	8.9	



*F. Análisis y discusión: prácticas de administración programas de cambio*

No fue posible detectar estudios internacionales sobre prevalencia de uso de prácticas de administración del cambio. En general estas prácticas son recomendadas, se discuten en la literatura de casos exitosos de programas de cambio, las grandes consultoras internacionales especializadas en el tema las recomiendan, pero no hay estudios de prevalencia, de causales o de aportes de su uso. Este estudio es un primer intento por indagar en la prevalencia y discutir posibles razones de uso o no uso de estas prácticas.

De los resultados descritos en la tabla 4 y la tabla 5 se desprende la posibilidad de que el uso de las prácticas de administración del cambio responde a una interacción entre la etapa del cambio a la que corresponden esas prácticas y el tamaño de la organización. Para analizar la existencia de esa interacción y sus características se estimó el porcentaje de prácticas de preparación usadas y el porcentaje de prácticas de implementación usadas para cada empresa en la muestra (ver tabla 6).

**Tabla 6**

*Porcentaje promedio de prácticas de preparación y de prácticas de implementación usadas en organizaciones pequeñas, medianas y grandes.*

PORCENTAJE PROMEDIO DE PRÁCTICAS USADAS

	PEQUEÑAS n=33	MEDIANAS n=35	GRANDES n=31
Preparación para el cambio	45%	58%	68%
Implementación del cambio	44%	56%	57%

Los porcentajes de uso de prácticas de preparación e implementación se presentan en la tabla 6 diferenciados para empresas de diferente tamaño. La posible interacción entre tamaño de empresa y prácticas usadas en diferentes etapas del proceso de cambio se contrastó usando un análisis de varianza con una variable independiente (tamaño de la empresa), un factor de mediciones repetidas (etapa del proceso de cambio) y como variable

dependiente el porcentaje de prácticas del cambio usadas en cada etapa de éste. Los resultados de este análisis mostraron un efecto significativo del tamaño de la empresa en el uso de prácticas ( $F=3,96$ ;  $p=0,022$ ), de la etapa del programa de cambio ( $F=7,63$ ;  $p=0,007$ ) y marginalmente significativo de la interacción “etapa del proceso x tamaño” ( $F=2,98$ ;  $p=0,056$ ). Una posible explicación para la debilidad del efecto de interacción quizás se encuentra en la pérdida de poder de la prueba estadística producto del pequeño número de casos en cada celda (aproximadamente 30).

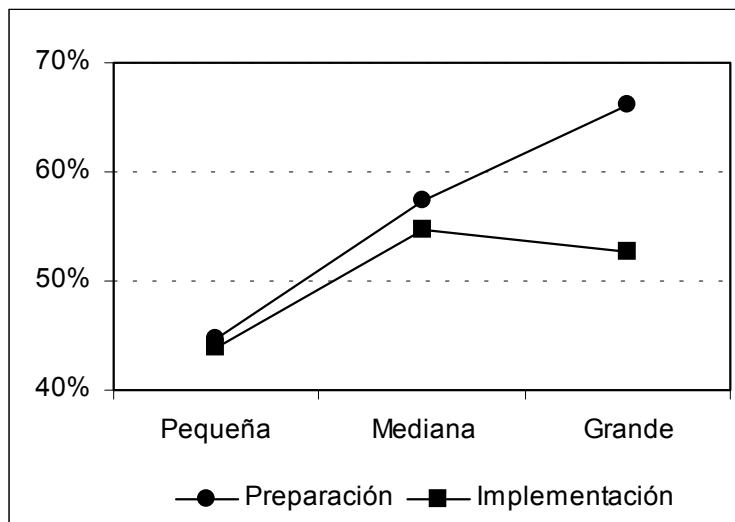
La figura 2 sintetiza el análisis recién descrito de una interacción del uso de prácticas de administración de proceso de cambio, según el tamaño de la empresa y según la etapa a la que corresponden las prácticas (preparación o implementación del cambio). Por una parte, la frecuencia de uso de prácticas de cambio, durante la etapa de preparación del cambio, aumenta al aumentar el tamaño de la empresa (comparación post-hoc Tukey,  $p<0,002$ ). Sin embargo, no se observa un aumento de la frecuencia de uso de prácticas de cambio, al aumentar el tamaño de la empresa, durante la etapa de implementación del cambio. En la figura 2 podemos observar que las prácticas con mayor uso en las empresas de mayor tamaño son prácticas que permiten analizar, planificar, e intervenir elementos dentro y fuera de una organización compleja (diagnóstico, consideración de los clientes, desarrollo de pensamiento estratégico formal, análisis de grupos de poder, etcétera). Así mismo podemos observar que no existe diferencia de uso según tamaño, en las prácticas que tienen mayor relación con facilitar la adaptación del personal al proceso de cambio.

En síntesis, el análisis de los resultados muestra que las prácticas con una alta proporción de uso son en su mayoría actividades a realizar por la alta gerencia de las empresas al preparar el cambio (diagnóstico, planificación estratégica, etcétera). Este mayor uso además se concentra en las grandes empresas. El mayor uso de prácticas de la etapa de preparación del cambio en las empresas de mayor tamaño podría estar definido por la complejidad de la organización, sus procesos y su entorno y por la necesidad de profesionalización de los procesos administrativos que requieren estas grandes empresas. Por el contrario, las empresas pequeñas probablemente no se desgastan en análisis formales de necesidades estratégicas o de diagnóstico, si no que probablemente las resuelven con

recursos más simples como la intuición o la planificación informal, lo que disminuye costos, y permite más rapidez de reacción.

**Figura 2**

*Porcentaje promedio de uso de prácticas de administración del cambio organizacional en empresas pequeñas, medianas y grandes, durante las fases de preparación e implementación del cambio.*



La figura 2 además indica que las prácticas de menor uso son prácticas relacionadas con involucrar a los empleados y con consolidar el cambio. Este menor uso es independiente del tamaño de la empresa. Quizás podríamos decir, que la administración de los programas de cambio en las empresas de esta muestra poseen partida de caballo de carrera, pero llegada de tortuga. Esto es, a pesar de la inversión efectuada en el diagnóstico y planificación, los programas de cambio de esta muestra de empresas presentan mayores problemas cuando llega el momento de involucrar al personal y consolidar el cambio. Estos últimos datos serían consistentes con la literatura que indica que una gran cantidad de programas de cambio fracasa durante su implementación (Strebel, 1996).

#### **4. Limitaciones del estudio y conclusiones generales**

Las limitaciones de este estudio, por su carácter exploratorio, son múltiples. Algunas tienen relación con la muestra, otras con el instrumento de recolección de datos y otras con el alcance de los resultados.

Una de las principales limitaciones de la muestra proviene del carácter de “conveniencia” de las empresas encuestadas. A pesar de la diversidad de rubros empresariales incluidos en la muestra (bancos, alimentos, fondos de pensiones, industria manufacturera, servicios a personas, servicios a empresas y telecomunicaciones) la constitución de la muestra de empresas se efectuó en función de la disponibilidad de contacto con las empresas a través de alumnos de programas de post-grado. En este sentido los resultados solo pueden ser representativos de la muestra como tal.

La encuesta usada en este estudio era de carácter exploratorio y también presenta importantes limitaciones en su escala de respuesta y en la profundidad de los temas tratados. Los respondientes debían indicar si su empresa efectuaba o no programas específicos de cambio y si ejecutaban o no las prácticas de administración del cambio. La escala de respuestas era todo o nada. Entre las principales limitaciones de este tipo de escala está el que obligan a quien responde a decidir entre presencia o ausencia de una práctica o programa, sin considerar la posibilidad de grados parciales de su uso o implementación.

Una segunda limitación del estudio tiene relación con quienes respondieron la encuesta. Los encuestados correspondían a miembros de la alta gerencia de las empresas (gerentes generales y gerentes de recursos humanos). En ese sentido, podemos decir que este estudio de prácticas de administración del cambio, corresponde a una visión de la alta gerencia de las empresas. Como se señaló en el texto, es posible pensar que probablemente otros estamentos o grupos humanos dentro de las empresas podrían tener opiniones diferentes respecto al uso de estas prácticas.

Una última limitación de este estudio es que no se evaluaron posibles efectos del uso de prácticas de administración de los procesos de cambio sobre variables de resultados organizacionales (productividad, rentabilidad, satisfacción laboral, etcétera). En consideración de lo anterior

este estudio permite analizar la presencia o ausencia del uso de ciertas prácticas, pero no permite concluir respecto a la utilidad de su uso.

Podríamos decir que las limitaciones de este estudio son muchas. Sin embargo, a pesar de todas las limitaciones recién descritas hay algunas conclusiones a las que nos permite llegar, en particular para identificar líneas de investigación de nuevos estudios. Una primera parte del estudio muestra cómo un alto porcentaje de empresas locales está invirtiendo en una diversidad de programas de cambio organizacional, aparentemente con el objeto de mejorar su eficiencia y adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno. En una segunda parte del estudio se observó como las empresas más grandes del estudio (tamaño medido según número de empleados) utilizan un mayor número de prácticas de administración de programas de cambio que las empresas más pequeñas. Específicamente, el tipo de prácticas más usadas se concentra en la capacidad para planificar el cambio en los niveles estratégicos, por sobre las capacidades para implementar cambios en un nivel operativo. Las diferencias encontradas entre grandes y pequeñas empresas sugieren que probablemente algunas de estas prácticas son razonables de usar sólo cuando las organizaciones adquieren una complejidad y tamaño mínimo.

Los resultados de este estudio requieren ser confirmados con datos recolectados en una mayor diversidad de personal, por ejemplo obreros y otros grupos no representados en este estudio, y en un mayor número de organizaciones. Además es necesario desarrollar cuestionarios que profundicen y evalúen con mayor precisión el uso de diferentes programas de cambio y de prácticas de administración de los mismos.

## REFERENCIAS

- ANCONA, D., Y. KOCHAN, M. SCULLY, J. VAN MAANEN, y E. WESTNEY, (1996). "Managing for the Future Organizational Behavior and Processes". (South-Western College, Cincinnati).
- ANDERSON, RUNG TUSANATHAM & SCHROEDER (1994). The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, 472-509.

- ASHKENAS, ULRICH, JICK, and KERR. (1995). "The Boundaryless Organization".
- BECKHARD, RICHARD, and R. HARRIS (1987). "Organizational Transitions". Second Edition. Reading, MA: Addison Wesley.
- BECKHARD, RICHARD (1969). "Organizational Development: Strategies and Models. Reading", MA: Addison Wesley.
- BEER, MICHAEL (1980). "Organization Change and Development: A systems View". Dallas: Scott Foresman.
- BEER, MICHAEL, and ELISE WALTON (1990). "Developing the competitive organization: Interventions and Strategies". *American Psychologist*. Vol. 45, nº 2, pp. 154-61.
- BELGARD, WILLIAM; K. KIM FISHER; and STEVEN RAYNER (1988). "Vision, opportunity, and tenacity: Three informal process that influence formal transformation." In R. Kilmann and T.J. Covin (eds), *Corporate Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CAMPBELL, S. (1997). "Del caos a la confianza". Paidós, Buenos aires.
- COCH, L., and R.P. FRENCH (1948). "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1, 512-532.
- DAUPHINAIS, W. y P. PEDERSON, (1995). "El cambio Optimo: Las mejores prácticas para mejorar su empresa". The Price Waterhouse Change Integration Team. Irwin, España.
- GARVIN, DAVID (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review* July-August, pp. 78-91.
- GEHANI, R. (1993). "Quality Value-Chain: A Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement", *The Academy of Management Executive*, Vol. VII, No. 2, 29-42.
- GORDON, J. (1998). "Comportamiento Organizacional". 5ta edición. Prentice-Hall hispanoamericana, México.
- FLOYD, S. and B. WOOLDRIDGE, (1994). "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role". *The AME Nov.* Vol VIII.
- HAMEL, G. (2000). "Leading the Revolution". New York: McGraw-Hill.

- HAMMER, MICHAEL and JAMES CHAMPY (1993). "Reengineering the Corporation." New York: Harper Business Books.
- HUSELID, M. (1995). "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Finance Management". *The Academy of Management Journal*. June, Vol 38, Number 3. 635-672.
- KANTER, R. M., B. STEIN, y T. JICK, (1992). "The Challenges of Execution: Roles and Tasks in the Change Process". En: *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*. New York: The Free Press.
- KEIDEL, ROBERT (1994). "Rethinking Organizational Design". *The Academy of Management Executive*, Vol. 8, n° 4, pp. 12-30.
- KOTTER, JOHN (1994). "El Líder del Cambio". Mexico, McGraw-Hill.
- LARKIN T. & S. LARKIN, (1996), "Reaching and Changing frontline employees". *Harvard Business Review*, May-June.
- LIKERT, R. y J. LIKERT, (1976) "New ways of managing conflict". New York: McGraw-Hill.
- LEWIN, KURT (1952). "Group Decision and Social Change", in G.E. Swanson, T.N. Newcomb, and E.L. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- MACDUFFIE, JOHN PAUL (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48.
- NADLER, DAVID, and MICHAEL TUSHMAN (1989). "Organizational framebending: Principles for managing reorientation". *Academy of Management Executive*. Vol. 3, pp. 194-202.
- NADLER, D. (1998). "Champions of Change". San Francisco: Jossey - Bass.
- RAINERI A. y C. FUCHS, (1995). "Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno". *Estudios de Administración*. Vol 2. N° 1, 1-25.

- REEVES, C. y D. BERNARD, (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications". *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 419-445.
- ROBBINS, S. (1998). "Comportamiento Organizacional". Octava edición. New York. Prentice Hall.
- STREBEL, P., (1996), "Why do employees resist change?". *Harvard Business Review*, May-June.
- TICHY, NOEL and MARYANNE DEVANNA (1986). "The transformational Leader". New York: John Wesley.
- TUSHMAN, M., C. O'REILLY, M. TUSHMAN, (1999), "Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal".
- TUSHMAN, M., & P. ANDERSON, (Editors). (1999). "Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings".
- ULRICH, D. (1997). "Human Resources Champions". *Harvard Business Press*.
- WHITTINGTON, R., A. PETTIGREW, y M. CONYON, (1999). "Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996". *Organization Science*. September, v 10, n° 5, 583.
- VAN EYENDE, D.F., J. HOY, & D.C. VAN EYENDE, Editors. (1997). "Organizational Development Classics: The Practice and Theory of Change". San Francisco: Jossey - Bass.