

## *Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido*

ANA MARÍA ROMERO MARTÍNEZ

Profesora Asociada a tiempo completo  
Universidad Complutense de Madrid  
Departamento de Organización de Empresas

### **RESUMEN**

Los procesos de cambio organizativo han adquirido una gran importancia en las últimas décadas; muestra de ello son los muchos trabajos que tratan el tema. Sin embargo, a pesar de las implicaciones teóricas y prácticas que supone entender el cambio, éste no ha sido suficientemente estudiado. Con este trabajo tratamos de profundizar en el estudio teórico del cambio organizativo, diferenciando entre cambio radical e incremental, y de identificar las circunstancias organizativas que lo originan. La distinción por el tipo de cambio permite un mejor análisis del mismo, entre otras cosas, porque favorece una clasificación de los factores endógenos en dos grupos: factores estructurales o típicamente evolutivos y factores de poder.

### **ABSTRACT**

Organisational change processes have become very important in last decades. Nevertheless, although understanding change has a lot of practical and theoretical implications, it has not been studied enough. This paper offers a study in organisational change, distinguishing between radical and incremental change, and tries to establish the organisational circumstances that trigger an organisational change. Differentiating between radical and incremental change we would obtain a deeper analysis in organisational change as it allows us to divide endogenous factors in two different groups: structural factors and managerial factors.

## **INTRODUCCIÓN**

El cambio organizativo es un tema que preocupa no sólo a los directivos de las empresas, sino también a los investigadores en dirección y administración de empresas, por lo que la aplicación práctica en el mundo empresarial de los resultados obtenidos en el ámbito académico es inminente.

Sin embargo, a pesar de los muchos estudios existentes sobre cambio organizativo, no está suficientemente claro cuándo, cómo y por qué tiene lugar (Fox-Wolfgramm, Boal y Hunt, 1998). Entre las críticas que existen actualmente a la investigación en este ámbito cabe destacar que las estructuras causales de las teorías no están completamente especificadas y que no existe una buena integración entre los modelos teóricos y los resultados empíricos.

La falta de atención a la identificación de las circunstancias organizativas que originan el cambio organizativo se puede deber, por una parte, a que resulta difícil identificarlas y, por otra, a que la posibilidad de generalizar los resultados está muy limitada. Algunos factores pueden ser relevantes en una industria y en un momento temporal determinado y carecer, sin embargo, de relevancia en otra industria distinta o en otro momento temporal.

En nuestro estudio partimos de una situación de equilibrio o encaje entre los factores organizativos, la estrategia y la estructura, y tratamos de identificar los causantes de la ruptura de ese equilibrio o encaje, apoyándonos para ello en la teoría del equilibrio interrumpido de Tushman y Romanelli (1985). No obstante, pensamos que se debería ir más allá de lo que la literatura establece y buscar no sólo el ajuste entre los factores endógenos, la estrategia y la estructura, sino incluso también el encaje entre dichos factores, pudiendo llegar a definir modelos ideales de cambio organizativo.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

### **El proceso del cambio organizativo**

El cambio es un tipo de acontecimiento, una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa. La entidad puede ser un trabajo individual, un grupo de trabajo, una estrategia organizativa, un programa, un producto o una organización en su conjunto (Van de Ven y Poole, 1995).

El proceso es considerado como todas aquellas acciones tomadas para implantar los cambios. Los estudios sobre el proceso del cambio organizativo se clasifican en dos grupos: los de las fases en la implantación del cambio y los de las etapas de asimilación del cambio.

En cuanto a las distintas fases que a priori tendrían lugar en la implantación del cambio organizativo, en 1947 Lewin conceptualizó el cambio como un progreso a través de tres fases: *descongelación, movimiento y recongelación*. Partiendo de este trabajo, posteriormente Judson (1991), Kotter (1995), Galpin (1996), Schein (1996) y Armenakis, Harris y Feild (1999) han descrito modelos de múltiples fases. El siguiente cuadro simplifica sus aportaciones.

**CUADRO 1**  
**Fases en la implantación del cambio organizativo**

Autores	Fases en el cambio organizativo		
	1.ª Fase	2.ª Fase	3.ª Fase
Lewin (1947)	Descongelación	Movimiento	Recongelación
Jutson (1991)	Plan/Comunicación/ Aceptación	Cambio/ Consolidación	Institucionalización
Kotter (1995)	Urgencia/Coalición/ Visión/ Comunicación	↑Responsabilidad/ Triunfos/ Consolidación	Institucionalización
Galpin (1996)	Necesidad/Visión/ Diagnosís/ Recomendaciones	Plan Piloto/ Preparación	Medida/Refuerzo Refinamiento
Schein (1996)	Disconformidad/ Ansiedad/ Movilización	Reestructuración cognitiva	Recongelación
<u>Armenakis (1999)</u>	<u>Preparación</u>	<u>Adopción</u>	<u>Institucionalización</u>

*Fuente:* Adaptado de Armenakis y otros (1999) y elaboración propia.

En cuanto a los modelos de las etapas en la asimilación del cambio organizativo, cabe citar el de Jaffe y otros (1994) y el de Isabella (1990), que son bastante similares aunque los nombres que dan a las etapas sean diferentes. Sus aportaciones aparecen resumidas en la siguiente tabla.

**CUADRO 2**  
**Etapas en la asimilación del cambio organizativo**

Autores	Fases en el cambio organizativo		
	1.ª Fase	2.ª Fase	3.ª Fase
Isabella (1990)	Anticipación/ Confirmación	Culminación	Consecuencias o resultados
Jaffe (1994)	Negación/ Resistencia	Exploración	Compromiso

*Fuente:* Adaptado de Armenakis y otros (1999).

El estudio del proceso del cambio organizativo ha permitido definir el cambio, especificar las distintas fases que en principio tendrían lugar en la implantación del mismo y crear modelos sobre cómo los miembros de la organización experimentan el cambio.

### Teorías del cambio organizativo

Existe un gran pluralismo teórico que permite explicar el cambio organizativo de muy diversas formas. No obstante, sólo la yuxtaposición de diferentes perspectivas permite conseguir un entendimiento completo del cambio organizativo (Van de Ven y Poole, 1995).

Van de Ven y Poole (1995) agrupan las aproximadamente veinte teorías de proceso existentes en cuatro teorías básicas que explican el cambio organizativo: la teoría del ciclo de vida, la teoría teleológica, la teoría dialéctica y la teoría evolutiva; e identifican las circunstancias en las que cada una de ellas se aplica. Cada una de éstas supone diferentes secuencias en los acontecimientos del cambio organizativo, son conducidas por diferentes motores conceptuales y operan en niveles organizativos distintos.

**CUADRO 3**  
**Teorías básicas del cambio organizativo**

Unidad del cambio	Múltiples entidades	Modo de cambio	
		Prescriptivo	Constructivo
	Una entidad	T.ª Evolutiva	T.ª Dialéctica
		T.ª del Ciclo de Vida	T.ª Teleológica

*Fuente:* Adaptado de Van de Ven y Poole (1995).

Como ya se ha señalado, en cada una de estas cuatro teorías existe un «motor» o mecanismo generador del cambio organizativo distinto y el proceso de dicho cambio es llevado a cabo de diferentes maneras.

El modelo del ciclo de vida describe el proceso del cambio en una entidad como una progresión a través de una secuencia necesaria de etapas. Un programa institucional, natural o lógico establece *a priori* los contenidos específicos de estas fases.

El modelo teleológico ve el desarrollo como un ciclo de formulación, implantación, evaluación y modificación de los objetivos sobre la base de lo que ha ido aprendiendo la entidad. Esta secuencia surge por la construcción social determinada entre los individuos de una entidad.

En el modelo de desarrollo dialéctico los conflictos surgen entre entidades con tesis y antítesis opuestas que se enfrentan para dar lugar a una síntesis, la cual se convierte en la tesis del siguiente ciclo de la progresión dialéctica. La confrontación y el conflicto entre entidades opuestas es lo que genera este ciclo dialéctico.

El modelo de desarrollo evolutivo consiste en una secuencia repetitiva de acontecimientos de variación, selección y retención entre las entidades dentro de una población. La competencia entre las entidades por los recursos escasos es lo que genera este ciclo evolutivo.

Como se señaló previamente, las teorías específicas que explican el desarrollo y cambio organizativo realmente están compuestas por dos o más de los cuatro tipos ideales señalados. Por lo tanto, dado que cada una de las cuatro teorías ideales anteriores describen un motor del cambio, combinando los distintos motores obtenemos teorías híbridas del cambio.

## **TEORÍA DEL EQUILIBRIO INTERRUMPIDO**

De todas las alternativas anteriores vamos a profundizar en la teoría del equilibrio interrumpido, que combina la teoría teleológica con la evolutiva. La creciente importancia de esta teoría en los últimos años es consecuencia de que en un ambiente de globalización, gran competencia e incertidumbre, los fuertes cambios organizativos que están sufriendo las organizaciones se ajustan en muchos casos a lo que esta teoría establece.

Tushman y Romanelli (1985) describen un proceso evolutivo en el cual las organizaciones alternan dos modos de comportamiento. Por una parte, durante largo períodos de estabilidad y convergencia el cambio consiste únicamente en ajustes incrementales que consolidan las orientaciones estratégicas exis-

tentes. Por otra parte, de modo poco frecuente y en un espacio corto de tiempo se producen cambios drásticos llamados reorientaciones o recreaciones. Por lo tanto, se alternan motores o factores evolutivos que actúan en períodos relativamente largos y de modo incremental con motores o factores teleológicos que suponen interrupciones breves y poco frecuentes pero radicales por parte de la alta dirección.

Gran cantidad de estudios ponen de manifiesto que el modelo del equilibrio interrumpido constituye un marco teórico destacable a la hora de caracterizar e investigar el cambio organizativo (ej.: Abernathy y Utterback, 1978; Miller y Friesen, 1980 y 1984; Tushman y Romanelli, 1985; Tushman y Anderson, 1986; Greenwood y Hinings, 1988; Gersick, 1991; Amburgey, Kelly y Barnett, 1993, y Rosenkopf y Tushman, 1995).

La teoría del cambio organizativo interrumpido permite integrar los dos modos posibles de cambio, el incremental y el radical, puesto en marcha para acabar con la inercia organizativa. Por lo tanto, se integra la perspectiva adaptativa de las organizaciones (Thompson, 1967, y March, 1981) con la ecología de las poblaciones, que defiende que la selección que hace el entorno es el principal mecanismo para el cambio organizativo (Hannan y Freeman, 1989).

Los modelos de cambio interrumpido han influido mucho en los estudios sobre transformación o cambio organizativo. Por ejemplo, Tushman, Romanelli y otros han desarrollado un programa de investigación muy productivo sobre la dirección de la tecnología y sobre el liderazgo (ej.: Tushman, Virany y Romanelli, 1985; Anderson y Tushman, 1990; Keck y Tushman, 1993, y Romanelli y Tushman, 1994). Otros trabajos han integrado esta teoría del equilibrio interrumpido con perspectivas como la de «clock-resetting», en la cual las organizaciones disfrutan de una mayor libertad en el período que inmediatamente sigue a la revolución (Amburgey, Kelly y Barnett, 1993), la de los recursos y capacidades del cambio schumpeteriano (Levinthal, 1992), la del aprendizaje organizativo, en la que el ajuste lleva a peores resultados a lo largo del tiempo (Lant y Mezas, 1992), la del *downsizing* (Freeman y Cameron, 1993), y la perspectiva coevolutiva, en la que la tecnología y la organización se influyen mutuamente a lo largo del tiempo (Van de Ven y Garud, 1994).

## **Cambio radical y cambio incremental**

Dado que el cambio organizativo, tal y como lo hemos definido, tiene lugar tanto de modo radical como incremental resulta relevante que caracteriza los dos tipos.

En primer lugar cabe distinguir entre cambio prescriptivo y cambio constructivo. El cambio prescriptivo tiende a crear lo que Watzlawick, Weakland y Fisch (1974) llamaron *cambio de primer orden*. El constructivo es lo que estos mismos autores llamaron *cambio de segundo orden*.

Esta dimensión del modo de cambio (cambio prescriptivo *versus* constructivo) clasifica las teorías de cambio organizativo en términos de acción y proceso. Ésta difiere de otras dimensiones que clasifican el cambio organizativo por sus consecuencias o resultados más que por los factores que lo originan o por el proceso. Estas otras dimensiones son tales como incremental *versus* radical (ej.: Tushman y Romanelli, 1985), continuo *versus* discontinuo (ej.: Meyer, Goes y Brooks, 1993), primer orden *versus* segundo orden (Meyer, Goes y Brooks, 1993) y enriquecedor de capacidades *versus* destructor de capacidades (Abernathy y Clark, 1985). No obstante, en términos generales, estas clasificaciones en función de los resultados se pueden agrupar en una única en la que por una parte está el *cambio episódico, discontinuo, intermitente, radical, destructor o de segundo orden* y, por otra parte, el *cambio continuo, evolutivo, incremental, enriquecedor o de primer orden*.

Dentro del cambio discontinuo cabe citar trabajos como los de Nadler (1998), Tushman y O'Reilly (1996), Greenwood y Hinnings, 1988, 1993 y 1996), Tushman y Romanelli (1994, 1985), Amburgey, Kelly y Barnett (1993), Haveman (1992), Mintzberg y Westley (1992), Gersick (1991), Kelly y Amburgey (1991) y Meyer, Goes y Brooks (1990), entre otros.

Dentro del cambio continuo encontramos a Fox-Wolfgramm y otros (1998), Brown y Eisenhardt (1997), Beer y Eisenstat (1996), Hendry (1996), Orlikowski (1996), Brown y Duguid (1991) y Petigrew (1987, 1985), entre otros.

El siguiente cuadro compara el cambio episódico con el continuo.

## CUADRO 4

## Comparación del cambio episódico con el cambio continuo

	Cambio episódico	Cambio continuo
<b>Metáfora de organización</b>	Fuerte inercia, cambio poco frecuente, discontinuo e intencionado	Organizaciones «emergentes» y «auto-organizadas», cambio constante, evolutivo y acumulativo
<b>Modelo analítico</b>	El cambio es una interrupción ocasional del equilibrio. Tiende a ser importante y está condicionado externamente. Se ve como un fallo de la organización para adaptar su estructura al entorno cambiante. Perspectiva: macro, lejana y global. Énfasis: adaptación en el corto plazo. Conceptos clave: inercia, estructura consolidada, desencadenantes, reposición y sustitución, discontinuidad y revolución.	El cambio es un modelo de continuas modificaciones en los procesos de trabajo y en las prácticas sociales. Es conducido por la inestabilidad y por reacciones de alerta ante contingencias diarias. Numerosas pequeñas modificaciones se acumulan y amplifican. Perspectiva: micro, cercana y local. Énfasis: adaptación a largo plazo. Conceptos clave: interacciones recurrentes, repertorio de respuestas, modelos emergentes, improvisación, traducción y aprendizaje.
<b>Teoría</b>	El cambio se produce por una intención. El cambio es lewiniano: inercia, linealidad, progresividad, búsqueda de objetivos, motivado por un desequilibrio y requiere intervención externa. 1. Descongelación: disconformidad en las expectativas, ansiedad de aprendizaje y provisión de protección psicológica. 2. Transición: reestructuración <i>cognitiva</i> , <i>redefinición semántica</i> , ampliación conceptual y nuevos estándares de juicio. 3. Recongelación: crear normas sociales de apoyo y hacer el cambio congruente con la personalidad.	El cambio consiste en redirigir lo que está en marcha. El cambio es confuciano: cíclico, por proceso, sin llegar a un estado final, búsqueda de equilibrio, eterno. 1. Recongelación: hace las secuencias secuencias visibles y muestra modelos a través de mapas, planes... 2. Reequilibrio: reinterpretar, <i>renombrar</i> y <i>secuenciar</i> los modelos. Usar la atracción. 3. Descongelación: improvisación, traducción y aprendizaje.

Fuente: Adaptado de Weick y Quinn (1999).

## FACTORES ENDÓGENOS EN EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Dado que consideramos que en períodos de equilibrio se producen pequeños cambios incrementales que consolidan las estrategias existentes y en períodos de desequilibrio o desajuste se dan cambios radicales, pensamos que los factores organizativos condicionantes del cambio vienen determinados por ambas perspectivas, la evolutiva y la teleológica. De este modo, los causantes del cambio los podemos clasificar en dos grupos: factores estructurales o típicamente evolutivos (edad, tamaño, historia, recursos y capacidades, inercia y resultados organizativos) y factores de poder (características de la alta dirección): sucesión de los CEOs, permanencia y diversidad de la permanencia. Los primeros están más relacionados con el cambio incremental en tanto que los segundos lo están con el cambio radical.

### **Características de los CEO's y del equipo de la alta dirección**

En cuanto a las características de la alta dirección, tanto estudios teóricos como empíricos han puesto de manifiesto que la alta dirección es la responsable de iniciar los cambios estratégicos (Child, 1972 y Hambrick, 1994) y que las características del equipo de alta dirección pueden jugar un papel muy importante a la hora de promover cambios en la estrategia (Hambrick y Finkelstein, 1990; Jackson, 1992 y Wiersema y Bantel, 1992).

Sólo la alta dirección tiene la posición y el potencial para iniciar e implantar un cambio estratégico (Tushman y Romanelli, 1985: 209).

### *Características de los CEO's*

#### *Sucesión de los CEOs*

La sucesión del CEO, incluso sin un empeoramiento en los resultados y sin cambios importantes en el entorno, debería aumentar la probabilidad de cambio organizativo (Tushman y Romanelli, 1985 y 1994). Los nuevos CEOs, especialmente aquellos que vienen de fuera de la organización (Helmich y Brown, 1972), no se sienten comprometidos con las estrategias y las políticas que establecieron sus predecesores. Además, pueden considerar apropiadas acciones organizativas que no tuvieron en cuenta sus predecesores (Dearborn y Simon, 1985). Por otra parte, los nuevos CEOs suelen empezar su trabajo en una atmós-

fera de expectación ante posibles cambios. Los períodos próximos a su incorporación son los mejores para poner de manifiesto los nuevos regímenes que se establecen (Gabarro, 1987).

### *Permanencia de los CEOs*

La sucesión de los CEO's no es muy frecuente (James y Soref, 1981). No obstante, aunque ocurra, el espacio temporal que el CEO ha estado en su puesto de trabajo afecta de forma significativa a la probabilidad de que éste inicie un cambio en la estrategia (Boeker, 1997).

Existe consenso entre los autores que han estudiado la permanencia de los CEOs en cuanto a que cuanto mayor es ésta, menor es la probabilidad de cambio en las organizaciones (Hambrick, Geletkanyez y Fredrickson, 1993; Grimm y Smith, 1991; Miller, 1991; Miller y Friesen, 1984 y Katz, 1982).

### *Características del equipo de la alta dirección*

Las características del equipo de alta dirección que se ha demostrado que influyen en el cambio estratégico son la permanencia del equipo de alta dirección y la heterogeneidad de éste, el bagaje funcional y la heterogeneidad de éste, la educación y la experiencia de la industria (Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992, y Hambrick, Chen y Cho, 1995).

De todas ellas consideramos que la permanencia y la diversidad de ésta son las características más relevantes de cara a estudiar la congruencia entre los factores estructurales y de poder en tanto que el éxito en la implantación del cambio organizativo va a estar directamente relacionado con el ajuste en el largo plazo.

### *Permanencia del equipo de la alta dirección*

La permanencia de la alta dirección es la característica de ésta que más se ha estudiado, tanto a nivel teórico como a nivel empírico (Finkelstein y Hambrick, 1996).

Los autores coinciden en que cuanto mayor es la permanencia del equipo de la alta dirección, menor es la probabilidad de que se produzca un cambio en la organización (Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992; Bantel y Jackson, 1989, y Katz, 1982).

### *Diversidad de la permanencia del equipo de la alta dirección*

Al estudiar la probabilidad del cambio organizativo no sólo es importante el nivel absoluto de la permanencia de la alta dirección, sino también la homogeneidad de la distribución de ésta (Wiersema y Bantel, 1992).

Los grupos con distribuciones de permanencia heterogéneas presentan heterogeneidad cognitiva y ambas cosas aumentan el número de alternativas estratégicas consideradas por la alta dirección y la evaluación de esas alternativas (Finkelstein y Hambrick, 1996).

De este modo, la heterogeneidad de la permanencia aumenta la probabilidad de que la alta dirección lleve a cabo un cambio organizativo (Wiersema y Bantel, 1992, y Dutton y Duncan, 1987).

## **Factores organizativos**

### *Edad organizativa*

Dentro de los factores estructurales, la edad es una de las características organizativas más estudiadas en los trabajos de cambio organizativo.

La literatura presenta dos posturas opuestas. Por una parte, están los autores que defienden que las organizaciones más antiguas presentan mayor inercia estructural y mayor resistencia al cambio (Hannan y Freeman, 1984). Debido a que las organizaciones más viejas han tenido más tiempo para formalizar sus relaciones y estandarizar sus rutinas, la resistencia al cambio ha ido aumentando progresivamente. A esta postura se refieren como la «hipótesis de la rigidez de la antigüedad» (Amburgey, Kelly y Barnett, 1993, y Kelly y Amburgey, 1991).

Por otra parte, frente a éstos, los defensores de la «hipótesis de la fluidez de la antigüedad» consideran que el cambio organizativo va aumentando según lo hace la edad organizativa (Boeker, 1989).

Otros autores que han estudiado la edad como una característica organizativa relevante en el cambio organizativo son Sing, Tucker y Meinhard (1988), Delacroix y Swaminathan (1991) y Amburgey y Miner (1992).

### *Tamaño organizativo*

El tamaño organizativo ha sido también muy analizado en los estudios de cambio organizativo.

Al igual que en la edad organizativa, en el tamaño organizativo también existen dos posturas enfrentadas. Por una parte, la perspectiva ecológica, iniciada por Hannan y Freeman (1984), defiende que cuanto mayor es el tamaño organizativo y, por lo tanto, la inercia estructural, mayor es la resistencia al cambio.

Por otra parte, otros autores consideran que según aumenta el tamaño, las organizaciones son más proclives al cambio porque poseen recursos ociosos que pueden utilizar en nuevos procesos (Haveman, 1993).

### *Inercia organizativa*

En cuanto a la inercia organizativa la teoría de reestructuración corporativa o cambio estratégico considera beneficioso considerar tanto las fuerzas que promueven el cambio como las que lo dificultan (Fombrun y Ginsberg, 1990, y Ginsberg, 1988).

En este caso existen dos posturas complementarias. Por una parte, Hannan y Freeman, en su trabajo del 84, afirman que existen altos niveles de inercia estructural en las poblaciones organizativas. Esto se debe a que las organizaciones individuales rara vez tienen éxito a la hora de llevar a cabo cambios radicales en la estrategia y en la estructura como consecuencia de las amenazas del entorno.

Por otra parte, están los autores que argumentan que las organizaciones están muy influenciadas por los entornos institucionales que dictan cómo se deben comportar y que acaban con la habilidad y la motivación necesarias para llevar a cabo ciertos tipos de cambio organizativo. Esto lleva a que las organizaciones terminen adoptando ciertas prácticas y estructuras uniformes que mantienen con independencia de lo eficaces que resulten (Meyer y Rowan, 1977 y DiMaggio y Powell, 1983).

## **Otros factores organizativos**

### *Historia organizativa*

Resulta de gran interés determinar la historia organizativa, es decir, los cambios de la organización a lo largo de su historia y su influencia en el cambio actual.

Los cambios organizativos que con anterioridad ha realizado la organización constituyen sus rutinas organizativas y, por lo tanto, condicionan los cambios actuales. De hecho, esta experiencia pasada puede servir para solucionar los problemas actuales. De este modo, la capacidad de cambio de una organización depende positivamente de su pasado organizativo (Amburgey, Kelly y Barnett, 1993; Kelly y Amburgey, 1991, y Miller y Friesen, 1984).

### *Recursos y capacidades organizativas*

Los recursos y capacidades organizativos pueden ser críticos en el cambio estratégico (Wernerfelt, 1984, y Barney, 1991). La especificación de éstos va a estar totalmente condicionada por la industria o sector dentro del cual se lleva a cabo el estudio empírico.

Poseer unos recursos y capacidades organizativas específicas le supondrán a la empresa una ventaja o una desventaja frente a las demás.

Siguiendo la clasificación de Barney (1991), tendrán que ser analizados los recursos tangibles, tanto físicos como financieros, y los recursos intangibles. Ambos dependen directamente del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

### *Resultados organizativos*

Por último, en lo que respecta a los resultados organizativos, numerosos autores han analizado la influencia de los resultados organizativos en el cambio. En cuanto a los malos resultados existen dos posturas enfrentadas. Mientras que algunos autores defienden que los malos resultados tienen una influencia positiva en el cambio (ej.: Ocasio, 1995; Romanelli y Tushman, 1994, y Ginsberg, 1988), otros consideran que unos malos resultados no tienen por qué incentivar el cambio (ej.: Hambrick y D'Aveni, 1988, y Staw, Sandelands y Dutton, 1981).

Por el contrario, en el caso de resultados positivos coinciden muchos autores en que éstos potenciarán la inercia y la resistencia al cambio organizativo (Boeker y Goodstein, 1991; Tushman y Romanelli, 1985; Hannan y Freeman, 1984, y Oster, 1982).

## DISCUSIÓN

El cambio organizativo se produce tanto de modo incremental como de modo radical y del estudio del mismo podemos deducir que van a ser factores distintos los que originen cada uno de ellos.

Los factores típicamente evolutivos —edad, tamaño, historia, recursos y capacidades, inercia y resultados organizativos— son más relevantes en el cambio incremental, mientras que los factores relacionados con la toma de decisiones —es decir, los factores de poder— son más importantes en el cambio radical.

El estudio pone de manifiesto la compatibilidad existente entre la teoría del equilibrio interrumpido y la teoría de la congruencia en la definición del cambio organizativo. Esto se debe a que ambas tienen idéntica visión del mismo, en tanto que lo consideran como el paso de una situación de ajuste o equilibrio, en la que sólo se producen cambios incrementales, a una de desajuste o desequilibrio, en la que se dan cambios radicales para, después, conseguir un nuevo ajuste o equilibrio.

No obstante, además del ajuste entre los factores organizativos, la estrategia y la estructura estudiada en la literatura, también habrá que estudiar la congruencia entre los factores de un mismo grupo y entre los factores de grupos diferentes (grupo estructural y grupo de poder).

Futuras investigaciones podrían estudiar qué ocurre con las interrelaciones entre los factores estructurales y los factores de poder, si cabe hablar de encaje y si existen algunas combinaciones o relaciones específicas mejores que otras.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABERNATHY, W. J., y CLARK, K. B. (1985): «Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction», *Research Policy*, vol. 14, pp. 3-22.
- ABERNATHY, W. J., y UTTERBACK, J. (1978): «Patterns of Industrial Innovation», *Technology Review*, vol. 80, n.º 7, pp. 41-47.
- AMBURGEY, T. L.; KELLY, D., y BARNETT, W. P. (1993): «Resetting The Clock. The Dynamics of Organizational Change and Failure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 51-73.
- AMBURGEY, T. L., y MINER, A. S. (1989): «Strategic Momentum: The Effects of Product Diversification, Decentralization and History on Merger Activity». Manuscrito no publicado, University of Wisconsin, Madison.
- AMBURGEY, T. L., y MINER, A. S. (1992): «Strategic Momentum: The Effects of Repetitive, Positional, and Contextual Momentum on Merger Activity», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 335-348.

- ANDERSON, P., y TUSHMAN, M. L. (1990): «Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 604-633.
- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G., y FEILD, H. (1999): «The Role of Schema in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives», en R. Golembiewski (ed.): *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 405-427, Marcel Dekker, Nueva York.
- BANTEL, K., y JACKSON, S. (1989): «Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 107-124.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, pp. 121-154.
- BEER, M., y EISENSTAT, R. A. (1996): «Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning», *Human Relations*, vol. 49, n.º 5, pp. 597-619.
- BOEKER, W. (1989): «Strategic Change: The Effects of Founding and History», *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 489-515.
- BOEKER, W. (1997): «Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth», *Academy of Management Journal*, vol. 40, n.º 1, pp. 152-170.
- BOEKER, W., y GOODSTEIN, J. (1991): «Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition», *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 805-826.
- BROWN, J. S., y DUGUID, P. (1991): «Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science*, vol. 2, pp. 40-57.
- BROWN, S. L., y EISENHARDT, K. M. (1997): «The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-placed Evolution in Relentlessly Shifting Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 1-34.
- CHILD, J. (1972): «Organizational Structure, Environments and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- DEARBORN, D. C., y SIMON, H. A. (1985): «Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives», *Sociometry*, vol. 21, pp. 140-144.
- DELACROIX, J., y SWAMINATHAN, A. (1991): «Cosmetic, Speculative and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study», *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 631-661.
- DI MAGGIO, P. J., y POWELL, W. (1983): «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DUTTON, J., y DUNCAN, R. (1987): «The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis», *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 279-296.

- FINKELSTEIN, S., y HAMBRICK, D. C. (1990): «Top-Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 484-503.
- FINKELSTEIN, y HAMBRICK, D. C. (1996): *Strategic Leadership: Top executive and their Effect on Organizations*, St. Paul, West.
- FOMBRUN, C. J., y GINSBERG, A. (1990): «Shifting Gears: Enabling Change in Corporate Aggressiveness», *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 297-308.
- FOX-WOLFGRAMM, S. J.; BOAL, K. B., y HUNT, J. G. (1998): «Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks», *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 87-126.
- FREEMAN, S. J., y CAMERON, K. S. (1993): «Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework», *Organization Science*, vol. 4, pp. 12-29.
- GABARRO, J. (1987): *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard University Press, Boston.
- GALPIN, T. (1996): *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, Jossey-Bass, San Francisco.
- GERSICK, C. J. G. (1991): «Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm», *Academy of Management Review*, vol. 16, n.º 1, pp. 10-36.
- GINSBERG, A. (1988): «Measuring and Modelling Changes in Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 9, n.º 6, pp. 559-575.
- GREENWOOD, R., y HININGS, C. R. (1988): «Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change», *Organization Studies*, vol. 9, n.º 3, pp. 293-316.
- GREENWOOD, R., y HININGS, C. R. (1993): «Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 5, pp. 1052-1081.
- GREENWOOD, R., y HININGS, C. R. (1996): «Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism», *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º 4, pp. 1022-1054.
- GRIMM, C. M., y SMITH, K. G. (1991): «Management and Organizational Change: A Note on the Railroad Industry», *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 557-562.
- HAMBRICK, D. C. (1994): «Top Managements Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the Team Label», en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 171-214, JAI Press, Greenwich, CT.
- HAMBRICK, D. C.; CHEN, M., y CHO, T. (1995): «Top Management Team Heterogeneity and Competitive Behaviours of the Firm». Working Paper, Columbia University Business School.
- HAMBRICK, D. C., y D'AVENI, R. A. (1988): «Large Corporate Failures as Downward Spirals», *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 1-23.

- HAMBRICK, D. C.; GELETKANYCZ, M., y FREDERICKSON, J. (1993): «Top Executive Commitment to the Status Quo: A Test of Some of its Determinants», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 410-418.
- HANNAN, M. T., y FREEMAN, J. (1984): «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- HAVEMAN, H. A. (1992): «Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n.º 1, pp. 48-75.
- HAVEMAN, H. A. (1993): «Organizational Size and Change: Diversification in the Saving and Loan Industry After Deregulation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n.º 1, pp. 20-50.
- HELMICH, D. L., y BROWN, W. B. (1972): «Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 371-381.
- HENDRY, Ch. (1996): «Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory», *Human Relations*, vol. 49, n.º 5, pp. 621-641.
- ISABELLA, L. (1990): «Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events», *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 7-41.
- JACKSON, S. (1992): «Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing», en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (eds.): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 345-382, JAI Press, Greenwich, CT.
- JAFFE, D.; SCOTT, C., y TOBE, G. (1994): *Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work and Your Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- JAMES, D., y SOREF, M. (1981): «Profit Constraints on Managerial Autonomy: Managerial Theory and The Unmaking of the Corporate President», *American Sociological Review*, vol. 46, pp. 1-18.
- JUDSON, A. (1991): *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*, Basil Blackwell, Cambridge, MA.
- KATZ, R. (1982): «The Effect of Group Longevity on Project Communication and Performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 81-104.
- KECK, S. L., y TUSHMAN, M. L. (1993): «Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 6, pp. xxx-xxx.
- KELLY, D., y AMBURGEY, T. L. (1991): «Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change», *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 591-612.
- KOTTER, J. (1995): «Leading Change: Why Transformations Efforts Fail», *Harvard Business Review*, vol. 73, n.º 2, pp. 59-67.
- LEVINTHAL, D. (1992): «Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective», *Industrial and Corporate Change*, vol. 1, pp. 427-443.

- LEWIN, K. (1947): «Frontiers in group Dynamics», *Human Relations*, vol. 1, pp. 5-41.
- LANT, T. K., y MEZIAS, S. J. (1992): «An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation», *Organization Science*, vol. 3, pp. 47-71.
- MARCH, J. G. (1981): «Footnotes to Organizational Change», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 563-577.
- MEYER, A. D.; BROOKS, G. R., y GOES, J. B. (1990): «Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change», *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 93-110.
- MEYER, A. D.; GOES, J. B., y BROOKS, G. R. (1993): «Organizations Reacting to Hyperturbulence», en G. P. Huber y W. H. Glick (eds.): *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 66-111.
- MEYER, J. W., y ROWAN, B. (1977): «Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.
- MILLER, D. (1991): «Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment», *Management Science*, vol. 37, pp. 34-52.
- MILLER, D., y CHEN, M. (1994): «Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n.º 1, pp. 1-23.
- MILLER, D., y FRIESEN, P. H. (1980): «Structural Change and Performance: Quantum vs. Piece-Meal-Incremental Approaches», *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 867-892.
- MILLER, D., y FRIESEN, P. H. (1984): *Organizations: A Quantum View*, Prentice Hall, Nueva Jersey.
- MINTZBERG, H., y WESTLEY, F. (1992): «Cycles of Organizational Change», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 39-59.
- NADLER, D. A. (1998): *Champions of Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- OCASIO, W. (1995): «The Enactment of Economic Adversity: A Reconciliation of Theories of Failure Change and Threat-Rigidity», en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 287-331.
- ORLIKOWSKI, W. J. (1996): «Improvising Organizational Transformation Overtime: A Situated Change Perspective», *Information System Research*, vol. 7, n.º 1, pp. 63-92.
- OSTER, S. (1982): «Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change», *Review of Economics and Statistics*, vol. 64, pp. 376-383.
- PETIGREW, A. (1987): «Context and Action in the Transformation of the Firm», *Journal of Management Studies*, vol. 24, pp. 649-670.
- ROMANELLI, E., y TUSHMAN, M. L. (1994): «Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 5, pp. 1141-1166.

- ROSENKOPF, L., y TUSHMAN, M. L. (1995): «Network Evolution Over the Technology Cycle: Lessons from the Flight Simulation Community». Working Paper, Department of Management, University of Pennsylvania.
- SCHEIN, E. H. (1996): «Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning», *Syst. Pract.*, vol. 9, pp. 27-47.
- SINGH, J. V.; TURCKER, D. J., y MEINHARD, A. (1988): «Are Voluntary Organizations Structurally Inert? Exploring an Assumption in Organizational Ecology». Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- STAW, B. M.; SANDELANDS, L. E., y DUTTON, J. E. (1981): «Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multi-Level Analysis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 501-524.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in Action*, McGraw-Hill, Nueva York
- TUSHMAN, M. L., y ANDERSON, P. (1986): «Technological Discontinuities and Organizational Environments», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n.º 3, pp. 439-466.
- TUSHMAN, M. L., y O'REILLY III, C. A. (1996): «The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», *California Management Review*, vol. 38, pp. 1-23.
- TUSHMAN, M. L., y ROMANELLI, E. (1985): «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation», en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 171-222.
- TUSHMAN, M. L.; VIRANY, B., y ROMANELLI, E. (1985): «Executive Succession, Strategic Reorientations and Organizational Evolution», *Technology and Society*, vol. 7, pp. 297-313.
- VAN DE VEN, A. H., y GARUD, R. (1994): «Innovation and Industry Development: The Case of Cochlear Implants», en R. Burgelman y R. Rosenbloom (eds.): *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, vol. 5, JAI Press, Nueva York, pp. 1-46.
- VAN DE VEN, A. H., y POOLE, M. S. (1995): «Explaining Development and Change in Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, n.º 3, pp. 510-540.
- WATZLAWIK, P.; WEAKLAND, J. H., y FISCH, R. (1974): *Change. Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, Norton, Nueva York.
- WEICK, K. E., y QUINN, R. E. (1999): «Organizational Change and Development», *Annual Review of Psychology*, vol. 50, pp. 361-386.
- WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, n.º 2, pp. 171-180.
- WIERSEMA, M. F., y BANTEL, K. A. (1992): «Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change», *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 91-121.