



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Lille I*

Manuela Pardo del Val y Clara Martínez Fuentes 2005

Resistencias al cambio organizativo: un análisis
empírico en cambios reactivos y anticipativos

M@n@gement, 8: 3, 47-67.

M@n@gement is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2005 *M@n@gement* and the author(s).

Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos

Manuela Pardo del Val . Clara Martínez Fuentes

Universitat de València
Facultad de Economía
eMail: manoli.pardo@uv.es
Universitat de València
Facultad de Economía
eMail: clara.martinez@uv.es

Este trabajo examina el cambio organizativo, centrándose en la distinción de los cambios según su origen y presentando una tipología que distingue entre cambios reactivos y anticipativos. Asimismo, se ofrece un profundo estudio de la resistencia al cambio, compilando las contribuciones de numerosos autores en una clasificación de las resistencias en cinco grandes grupos. A partir de una investigación empírica realizada en empresas españolas, hemos analizado la importancia de las fuentes de resistencia al cambio definidas teóricamente, considerando además las peculiaridades de las resistencias para los dos tipos de cambio establecidos. El estudio secunda, en primer lugar, la relación teórica de resistencias al cambio presentada. Además, los datos estadísticos muestran que determinadas fuentes de resistencia al cambio son más fuertes en los cambios anticipativos que en los reactivos, indicando a las organizaciones dónde deberán prestar especial atención durante su proceso de cambio en función de las características de éste.

INTRODUCTION

Multitud de investigaciones (Lawrence, 1954; Strebel, 1994; Maurer, 1996; Waddell y Sohal, 1998, entre otras) subrayan que las causas del fracaso de muchas iniciativas de cambio se encuentran en las resistencias encontradas. Las resistencias a los cambios introducen costes y retrasos en la organización (Ansoff y McDonnell, 1990) difíciles de haber sido considerados previamente (Lorenzo, 2000). Por otra parte, una gran parte de trabajos (Lawrence, 1954; Goldstein, 1988; Beer y Eisenstat, 1996; Waddell y Sohal, 1998; Piderit, 2000) también afirman que se puede obtener cierta utilidad a las resistencias al cambio. En este sentido, Maurer (1996) defiende que aprender a trabajar eficientemente con aquellos que se resisten al cambio puede suponer la diferencia entre un cambio exitoso y un fracaso. En cualquier caso, las resistencias que van apareciendo en los procesos de cambio deben ser consideradas para asegurar, en la medida de lo posible, que la organización pueda alcanzar las ventajas derivadas de la adopción de la novedad a introducir.

Considerando, pues, la importancia del tema, este trabajo persigue profundizar en el conocimiento de la resistencia al cambio a través de

1. Cabe advertir que este trabajo se basa en un marco conceptual fundamentado en las teorías tradicionales positivistas, sin menoscabo de la interesante aportación que podría realizarse desde otras perspectivas.

una exposición teórica del concepto¹, para después ofrecer los resultados de una investigación empírica realizada a empresas españolas que han atravesado un proceso de cambio y en la que se analizaron las principales fuentes de resistencia, así como su relación con los tipos de cambio en los que habían surgido. Concluiremos que las tres fuentes de resistencia que más dificultan los cambios organizativos pertenecen a la fase de implantación y que las resistencias son más habituales en los cambios que surgen como anticipación a fenómenos frente a aquellos que reaccionan a las circunstancias cambiantes.

MARCO TEÓRICO

CAMBIO Y RESISTENCIA AL CAMBIO

La primera dificultad que nos encontramos a la hora de definir qué se entiende por cambio organizativo es la abundancia de términos que tienen significados similares y que conviene, en primer lugar, identificar y aclarar. Algunas investigaciones hacen referencia a los conceptos de innovación, transformación y transición. En algunas ocasiones, innovación viene asociada a cambios relacionados con el campo tecnológico, pero no siempre es así. En el marco de este trabajo, entenderemos innovación, transición y transformación como sinónimos de cambio, considerando que no perdemos ningún matiz fundamental con tal identificación. La palabra renovación también es habitual en la literatura de cambio organizativo. En este caso vamos a decantarnos por aportar una diferencia entre renovación y cambio, puesto que entendemos que una renovación consiste en un cambio a gran escala, mientras que el concepto de cambio acepta diferentes graduaciones. Por tanto, una renovación siempre será un cambio, pero un cambio no siempre será una renovación.

Con estas aclaraciones previas, pasamos a describir qué entendemos por cambio. El cambio organizativo es una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa (Van de Ven y Poole, 1995), a partir de la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar (Schalk, Campbell y Freese, 1998), persiguiendo una adaptación al entorno (Child y Smith, 1987; Barr, Stimpert y Huff, 1992; Leana y Barry, 2000) o una mejora de resultados (Keck y Tushman, 1993; Boeker, 1997).

Tal y como se ha definido el cambio, nos enfrentamos a un amplio abanico de situaciones que conviene distinguir haciendo uso de determinadas dimensiones que nos permitan establecer tipos de cambio organizativo. Este trabajo acude al origen de los cambios, al tratarse de una variable comúnmente utilizada en la literatura para diseñar tipologías de cambios (Nadler y Tushman, 1989; Strebler, 1994; Appelbaum, St-Pierre y Glavas, 1998, entre otros). Así, los cambios se pueden definir dentro de un continuo que parte de cambios que surgen reaccionando a determinadas circunstancias a otros que surgen anticipándose. Con el fin de facilitar el uso de esta dimensión, describiremos los dos extremos del continuo y sus características, pero siempre

teniendo en cuenta que los cambios que se observan en la realidad de las organizaciones no tienen por qué asociarse con un tipo puro, sino que más bien se trata de una gradación, en cuyos extremos se sitúan las descripciones que a continuación presentamos.

Diremos que un cambio es reactivo cuando surge como respuesta a un fenómeno (Nadler y Tushman, 1989), es decir, la dirección identifica la necesidad del cambio y prepara los pasos necesarios para que la organización supere las presiones del entorno (Appelbaum et al., 1998). El cambio reactivo se da, pues, cuando las fuerzas que mueven hacia el cambio están teniendo o van a tener en breve un fuerte impacto negativo en el resultado de la organización y, en consecuencia, la están forzando a alterar su situación actual (Strebel, 1994).

Cuando el cambio se inicia como anticipación a situaciones externas que se puedan producir le llamaremos cambio anticipativo o proactivo (Nadler y Tushman, 1989; Appelbaum et al., 1998). En este tipo de cambio la organización está funcionando bien y las fuerzas hacia el cambio todavía no afectan en modo alguno al resultado (Strebel, 1994).

Una vez introducido el concepto de cambio organizativo y presentada una tipología, procederemos a analizar el término resistencia. La resistencia al cambio es definida por Ansoff y McDonnell (1990) como un fenómeno que afecta al proceso de cambio retrasando su inicio, retrasando y dificultando su implantación y aumentando su costo, y/o saboteándolo o absorbiéndolo dentro de la confusión de otras prioridades. Otros autores (Zaltman y Duncan, 1977; Maurer, 1996) recurren a definir la resistencia al cambio considerándolo desde la dimensión complementaria, afirmando que se trata de toda conducta que trata de mantener el status quo que se encuentra amenazado ante cualquier intento de alterarlo. Esta perspectiva nos permite introducir el concepto de inercia. Denominaremos inercia a la falta de flexibilidad y de intención de cambiar, al estado natural de la organización (Nelson y Winter, 1997) o, visto desde el lado positivo (Rumelt, 1995), inercia es la persistencia firme de las formas y funciones actuales.

El término "resistencia al cambio", según Dent y Goldberg (1999) se ha ido alterado desde sus orígenes, asumiendo que siempre surgen focos de resistencia y fomentando que tales expectativas se autocumplan, cuando los cambios no plantean necesariamente resistencia. Dent y Powley (2002), tras un estudio exploratorio en el que concluyen que las personas que se han visto envueltas en cambios ofrecen 1,9 veces más información positiva que negativa de los mismos, llegan a afirmar que la concepción general de resistencia al cambio no sólo es incorrecta, sino que es precisamente lo que impide a menudo el éxito de los procesos de cambio.

Por el contrario, otros autores (Trader-Leigh, 2002; Laframboise, Nelson y Schmaltz, 2003, entre otros) aportan investigaciones empíricas que, en su juicio, confirman que el éxito del cambio sólo es posible si se prevén las resistencias que van a encontrarse, puesto que los cambios siempre satisfacen a un colectivo y perjudican a otro/s.

Por último, Macri, Tagliaventi y Bertolotti (2002) aportan una nueva perspectiva en cuanto a la existencia o no de resistencias/inercia mediante

2. De hecho, Waddell y Sohal (1998) se lamentan de que no se han desarrollado técnicas para aprovechar la utilidad de las resistencias, a lo que Mabin, Forgeson y Green (2001) responden que mediante la Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints), pese a no estar generalmente considerada como parte de la literatura sobre gestión del cambio, es posible aportar herramientas y un marco global desde el cual utilizar la resistencia, fragmentándola en capas que pueden secuenciarse y aprovecharse positivamente.

un estudio cualitativo según el cual las empresas, tienden a la inercia debido al comportamiento oportunista de los miembros, que se resisten a compartir sus conocimientos e impiden el aprendizaje organizativo necesario para el cambio, pero, al mismo tiempo, el mercado fuerza a las empresas a fomentar el cambio a través de las relaciones de la empresa con sus proveedores y clientes. Es decir, que surge un equilibrio entre ambas fuerzas contrarias que va haciendo avanzar a las empresas pero que inmediatamente después las hace resistentes al cambio.

Nuestro trabajo opta por considerar que la inercia será beneficiosa cuando las formas actuales sean eficientes y, cuando no lo son, se convierte en un problema, pues plantea un obstáculo al proceso de cambio. Waddell y Sohal (1998) insisten en ver el carácter positivo de las resistencias al cambio, pues gracias a esta inercia se recuerda la falacia de considerar el cambio en sí como inherentemente beneficioso para la organización. La resistencia al cambio juega un papel fundamental en la estabilidad de la organización, frente a todas aquellas presiones externas e internas que tratan de empujarla al cambio. Además, cualquier fuente de resistencia está indicando que se debería prestar atención a determinados aspectos del cambio que podrían ser inapropiados y buscar la eliminación de esos obstáculos, sin más, equivale a subestimar la información que éstos nos ofrecen². Asimismo, Krantz (1999), que disiente de la opinión de Dent y Goldberg (1999) en cuanto a la inexistencia de resistencia al cambio, da la razón a estos últimos en cuanto a que sí es cierto que las organizaciones deberían dejar de culpar a la resistencia al cambio de sus fracasos y comenzar a considerar las utilidades que ésta brinda. En nuestro trabajo coincidimos plenamente con esta postura y a continuación procederemos a identificar el origen de esa resistencia, sin olvidar que el objetivo final debe ser aprovechar la información que la misma nos ofrece para alcanzar el éxito en el proceso de cambio.

Rumelt (1995) plantea un modelo que apunta cinco fuentes básicas de inercia, que representan cinco niveles, de tal modo que la superación de uno lleva al siguiente nivel. Vamos a seguir esta clasificación, por ser la que a nuestro juicio hemos encontrado más ordenada, coherente y exhaustiva, y trataremos de completarla incluyendo en ella las aportaciones de otros autores que asimismo han apuntado diferentes obstáculos o fuentes de inercia. Al tratar de completar dicha clasificación, hemos decidido alterar algunas de las denominaciones iniciales para que incluyan los nuevos conceptos que hemos incorporado.

De esta forma, las fuentes de inercia que hemos considerado son (1) percepción distorsionada, barreras de interpretación o prioridades estratégicas confusas, (2) escasa motivación, (3) falta de respuesta creativa, (4) barreras político-culturales y (5) otras fuentes de resistencia.

Aunque Rumelt (1995) insiste en que la inercia es un problema tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia, en su trabajo no separa las fuentes de inercia en función de dichas fases. Nosotros hemos tratado de establecer tal distinción, y así, de las cinco fuentes, situamos a las tres primeras como resistencias generadas durante la fase de formulación, puesto que aluden a factores que difi-

cultan el análisis de la situación y la evaluación de las distintas alternativas de cambio. Las dos fuentes restantes las consideramos inercia en la implantación, ya que suponen un obstáculo una vez se ha formulado el cambio y se plantea la puesta en marcha del mismo. Esta clasificación, junto con la pormenorización de las fuentes de inercia, se recoge en la **Tabla 1**. A continuación realizaremos una descripción de las mismas, aludiendo a los autores que las han evidenciado.

RESISTENCIAS E INERCIAS EN LA FASE DE FORMULACIÓN DEL CAMBIO

Para evitar el fracaso de un proceso de cambio, las primeras resistencias a salvar se sitúan en la fase de formulación del mismo. En concreto, Rumelt (1995) señala que las principales barreras a evitar se enmarcan en tres grupos, que son las percepciones distorsionadas, la falta de motivación y la falta de respuesta creativa.

En relación con el primer grupo de resistencias, debemos indicar que el inicio del cambio se da con la percepción de la necesidad del mismo, de modo que una falsa percepción inicial será la primera barrera al cambio. Estas percepciones distorsionadas equivalen a lo

Tabla 1. Fuentes de resistencia o inercia*

Inercias en la fase de formulación

Percepción distorsionada, barreras interpretativas, o prioridades estratégicas confusas

- Miopía
- Negación
- Perpetuación de las ideas
- Asunciones implícitas
- Barreras de comunicación
- Silencio organizativo

Escasa motivación

- Costes directos del cambio
- Costes de canibalización
- Subsidiación cruzada
- Fracasos pasados
- Diferencia de intereses entre empleados y gerencia

Falta de respuesta creativa

- Rapidez y complejidad
- Resignación
- Visión estratégica inadecuada

Inercias en la fase de implantación

Barreras político-culturales

- Políticas departamentales
- Creencias irreconciliables entre grupos
- Valores arraigados
- Dimensión social de los cambios
- Clima de implantación y relación entre valores del cambio y valores de la organización

Otras fuentes de resistencia

- Inacción del liderazgo
 - Rutinas altamente interiorizadas
 - Problemas de acción colectiva
 - Carencia de capacidades
 - Cinismo
-

*: Fuente: Elaboración propia a partir de Rumelt (1995).

que Hutt, Walker y Frankwick (1995) denominan barreras interpretativas, y Beer y Eisenstat (1996) definen como prioridades estratégicas confusas. Cada participante en una decisión estratégica tiene su propia interpretación de los objetivos estratégicos y de su importancia y, por lo tanto, tiene sus propias percepciones. Es fundamental que todos los actores tengan una visión clara acerca de la naturaleza del cambio (Trader-Leigh, 2002). Rumelt (1995) señala que puede existir una percepción incorrecta debido a tres factores, que nosotros completaremos con otros tres.

El primero es la miopía o incapacidad de la empresa para evaluar el futuro, puesto que las organizaciones a menudo están tan preocupadas con el día a día, que no se tiene la conciencia de que exista un problema y que éste exija un cambio (Rumelt, 1995; Krüger, 1996). En segundo lugar, la negación o rechazo a todo aquello contrario a lo que se espera o se desea, bien sea por miedo o por autocomplacencia de éxitos pasados; este rechazo puede provenir de un orgullo excesivo de éxitos pasados, o de miedo a la nueva situación que se vislumbra (Starbuck, Greve y Hedberg, 1978; Laframboise et al., 2003). Por último, Rumelt (1995) apunta a la percepción incorrecta, achacada a la perpetuación de las ideas, ya sea por modelos de pensamiento predominantes o por asimilación de situaciones actuales a otras pasadas (Rumelt, 1995; Krüger, 1996; Zeffane, 1996).

Un factor más que incluimos en este primer grupo de resistencias es el apuntado por Starbuck et al. (1978) como asunciones implícitas, al señalar que a menudo las asunciones sobre las que se asientan las percepciones y los comportamientos de los miembros de la organización están implícitas; si fuesen explícitas se podrían discutir e incluso cambiar, pero al ser implícitas no se ven y pueden permanecer siempre, distorsionando la realidad.

Asimismo, una causa de percepción distorsionada aparece con las barreras de comunicación. Hutt et al. (1995) denominan barreras de comunicación al hecho de que los departamentos desarrollan un lenguaje compartido que refleja similitudes en la interpretación, comprensión y respuesta a la información de los miembros; quienes no están familiarizados con ese lenguaje pueden distorsionar la información o malinterpretarla, y por tanto, surge una percepción distorsionada de la situación, siendo necesario el diálogo (De Cock, 1998).

Por último, cierra el primer grupo de resistencias el silencio organizativo. Morrison y Milliken (2000) acuñan este término para denominar el fenómeno común en muchas organizaciones, por el cual los empleados ocultan o callan determinada información sobre potenciales problemas o preocupaciones en general, de modo que este silencio organizativo acaba convirtiéndose en un potencial impedimento al cambio, ya que no se dispone de toda la información necesaria para tomar las decisiones correctas (Nemeth, 1997; Teare y Monk, 2002).

El segundo gran grupo de resistencias dentro de esta fase de formulación del cambio es la falta de motivación. Aunque la percepción sea correcta, el proceso de cambio puede quedar paralizado porque no se observa suficientemente la necesidad del mismo y por tanto no se está motivado hacia el cambio.

La falta de motivación hacia el cambio puede tener como fuentes los costes directos implicados en el cambio, los costes de canibalización —que los nuevos productos sean causa del declive de otros—, y los problemas derivados de subsidiación cruzada (Rumelt, 1995). A estas fuentes, asociadas a los costes, se añaden la falta de motivación por miedo a un nuevo fracaso, debido a la imagen que han dejado implantaciones pasadas poco efectivas (Lorenzo, 2000) o incluso intentos anteriores de iniciar un cambio que posteriormente han quedado sólo en una propuesta (Laframboise et al., 2003), y una última, según la cual los empleados pueden encontrarse faltos de motivación cuando la valoración que hacen de los resultados a conseguir con el cambio difiere de los resultados considerados por la gerencia (Waddell y Sohal, 1998). Lindblom (1994) introduce en este sentido un concepto sumamente interesante como es el de *impairment*, traducible como debilitación, con el que coincide asimismo Argyris (1994). Según estos autores, el *impairment* surge cuando el colectivo contrario al cambio tiene un alto poder en la organización, poder que utiliza para enmascarar la situación y fomentar el mantenimiento del status quo. Así, podría reducirse la motivación hacia el cambio si ese grupo de más poder no coincide con la opinión de la gerencia respecto al cambio y decide aplicar sus esfuerzos en conseguir que el resto de la organización no sienta los motivos para cambiar.

El tercer grupo de resistencias al cambio consiste en la falta de respuesta creativa, que se puede concretar en falta de orientación para el cambio, debido a deficiencias en el análisis de la situación o a falta de decisión. Podemos evaluarla a partir de tres factores.

El primero es la velocidad y complejidad de los cambios en el entorno, que no permiten un análisis adecuado de la realidad. La capacidad de análisis se bloquea cuando las circunstancias se mueven muy rápido, al igual que ocurre cuando la situación es demasiado compleja (Rumelt, 1995).

El segundo factor es la resignación o tendencia a creer que los obstáculos son naturales, inevitables y sin solución, puesto que en ese caso el cambio queda impedido (Rumelt, 1995). Los directivos pierden su creatividad en la búsqueda de soluciones cuando asumen esta resignación.

En tercer lugar, la falta de respuesta creativa puede provenir de una visión estratégica inadecuada, debido a falta de compromiso claro de la alta dirección con el cambio. Si no se genera confianza en el apoyo de la alta dirección a la visión, ésta no podrá ser efectiva, porque los demás miembros de la organización la considerarán como un plan más, que será alterado con otro en breve, luego no surgirá compromiso con el mismo (Rumelt, 1995). Kotter (1996) afirma que las transformaciones exitosas se caracterizan por una gran coalición de personas que respaldan la inequívoca decisión del líder de cambiar.

RESISTENCIAS E INERCIAS EN LA FASE DE IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO

Las tres fuentes de inercia anteriores pueden superarse y, sin embargo, todavía persistirán otras resistencias, que llevarían al cambio al

3. Al entender la cultura tal y como es definida por Schein (1985) como los supuestos y presunciones que comparten los miembros de una organización y que afecta a todos los aspectos de la empresa, consideramos que ésta podría facilitar los cambios pero también dificultarlos seriamente. Puesto que este trabajo trata de enumerar las fuentes de resistencia, nos limitaremos al análisis de la cultura organizativa como posible obstaculizadora bajo determinadas circunstancias.

4. Una amplia información acerca de los conflictos entre grupos con valores diferentes se puede encontrar en la investigación de Klein y Sorra (1996).

fracaso en su implantación y, por tanto, a la falta total de efectividad del mismo. La implantación es el paso crítico entre la decisión de adoptar el cambio y el uso rutinario del mismo en la organización (Klein y Sorra, 1996). Tal y como afirma Maurer (1996) el cambio mejor formulado y concebido puede venirse abajo por la resistencia a implantarlo. Las fuentes de resistencia en esta fase, según Rumelt (1995), son en primer lugar barreras político-culturales, seguidas de un abanico de obstáculos que, por su carácter variado, hemos agrupado bajo el epígrafe de "otras fuentes de resistencia".

En cuanto a las barreras político-culturales³, es importante conocer que, aun siendo conscientes de la necesidad de iniciar el cambio, existiendo motivos suficientes, y conscientes de la dirección a seguir, a veces el cambio no se emprende debido a estas barreras organizativas internas que actúan como obstáculos del proceso.

Las primeras fuentes de inercia en este grupo son las políticas departamentales —luchas de poder internas—, una de las fuentes más obvias, puesto que los cambios siempre traen ganadores y perdedores y, por tanto, los departamentos que no vayan a salir beneficiados originarán resistencia. Los cambios, especialmente los significativos, alteran el equilibrio de poder entre los grupos, generando resistencia de quienes se ven amenazados (Trader-Leigh, 2002). En otro sentido, pero también se puede considerar en este punto, Beer, Eisenstat y Spector (1990) citan la coordinación interdepartamental como un factor que, si no existe, puede llegar a suponer un obstáculo al cambio. Asimismo, Beer y Eisenstat (1996) destacan de su estudio que unas de las barreras más habituales son una pobre coordinación interfuncional y una pobre comunicación vertical.

Las segundas barreras son las creencias irreconciliables entre grupos. A menudo diferentes individuos o grupos en la organización tienen opiniones distintas sobre la naturaleza de los problemas y/o sobre su solución (Rumelt, 1995). Ante estos desacuerdos no existe una salida única y dependerá de la importancia de la velocidad de respuesta, de la intención de mantener un proceso de toma de decisiones participativo, de la relación entre los grupos en conflicto⁴... En cualquier caso, parece obvio que las creencias irreconciliables entre grupos fomentan la inercia.

En tercer lugar, aparecen los valores arraigados. Rumelt (1995) sostiene que los valores de individuos, grupos o de la organización y su lealtad emocional hacia determinados productos, políticas o formas de actuar pueden fácilmente ser los más grandes impedimentos al cambio. Se trata de un factor también analizado por Krüger (1996), quien afirma que cuanto más fuerte sea la cultura de la organización, más difícil es el cambio.

El cuarto tipo de barreras político-culturales deviene de la dimensión social de los cambios. Lawrence (1954) achaca la mayor parte de las resistencias a los cambios al hecho de que, a menudo, sólo se considera la dimensión técnica de los mismos, olvidándose que los cambios conllevan una dimensión social, en el sentido de que los implicados consideran que se están alterando sus relaciones con la organización (Laframboise et al., 2003). Las causas tradicionales de resistencia al

cambio desde la perspectiva social son básicamente dos, la obsesión que generalmente acompaña al promotor del cambio y que le lleva a descuidar otros aspectos que pudieran estar preocupando al resto de implicados y; pasar por alto la experiencia que tienen los encargados de implantar el cambio, de modo que no sólo se está renunciando a utilizarla, sino que les envía un mensaje de subestimación que no puede sino traducirse en resistencia por su parte. Strebel (1996) también considera esta dimensión social como un aspecto fundamental, aunque le da una denominación distinta, cuya traducción literal es *compacto personal*, equivalente a lo que otros autores —ver Hiltrop (1995) o Schalk et al. (1998)— llaman el contrato psicológico y que consiste en la relación recíproca entre empleados y organizaciones. Strebel (1996) sostiene que las resistencias al cambio surgen cuando no se tiene suficientemente en cuenta esta relación, ya sea en su dimensión formal, psicológica o social.

La última barrera político-cultural es la que relaciona el clima de implantación y la adaptación entre los valores del cambio y los de la organización. Klein y Sorra (1996) plantean la existencia de dos factores que, al cruzarlos, exponen diferentes situaciones de apoyo o resistencia al cambio. Se trata del clima bajo en que se realiza la implantación, y la adecuación o ajuste entre los valores que subyacen al cambio y los valores de los miembros de la organización. Cuanto más consistentemente perciban los empleados que las políticas y prácticas de implantación de un cambio están fomentando y recompensando su uso, más fuerte es el clima para la implantación de dicho cambio. La resistencia de los empleados a la implantación del cambio aparece sólo cuando el clima de implantación es fuerte y la adaptación entre el cambio y los valores es negativa —opinión compartida también por otros autores como Schalk et al. (1998)—, porque la resistencia surge sólo ante una fuerza opresora —clima fuerte de implantación— donde, además, se pretenda imponer un cambio contrario a los valores imperantes.

Por último, superando todos los obstáculos anteriores, el cambio puede fracasar por motivos varios que hemos reunido en el quinto grupo. El primero es la inacción del liderazgo, la inmovilidad de los directivos por temores a lo desconocido, así como por miedo a la alteración del status quo (Rumelt, 1995; Maurer, 1996; Burdett, 1999).

El segundo conjunto de resistencias de este último grupo aluden a unas rutinas altamente interiorizadas porque, al no ser completo el conocimiento y comprensión de determinados procesos complejos, cualquier cambio en alguno de sus aspectos puede traer consecuencias imprevisibles y, por tanto, la organización genera rutinas que interioriza para tratar de evitar esos cambios (Rumelt, 1995), que aumentan monótonamente con la antigüedad de la organización (Hannan y Freeman, 1984), ya que las organizaciones de mayor edad aparentemente tienen más facilidad de ser reproducibles debido a las rutinas que tienen creadas⁵.

En cuanto a los problemas de acción colectiva, según Rumelt (1995) se deben considerar dos perspectivas. La primera es la cuestión de quién va a dar el primer paso, y la segunda, la cultura de la organización y su nivel de adaptación.

5. La interiorización de las rutinas como fuente de inercia queda ampliamente desarrollada en el enfoque de la ecología de las poblaciones.

Una fuente de resistencia al cambio surge también cuando existe un gap entre las actividades que exige el cambio y las competencias o capacidades con que cuenta la empresa, es decir, si existe una carencia de las capacidades necesarias para emprender el cambio exitosamente (Rumelt, 1995; Teare y Monk, 2002).

Cerramos la lista de resistencias o inercias con las originadas por el cinismo. Aun cuando todo lo mencionado hasta aquí no impidiese el cambio, una actitud cínica por parte de los implicados en su implantación sí puede hacerlo (Reichers, Wanous y Austin, 1997; Teare y Monk, 2002). El cinismo es una importante barrera al cambio, puesto que implica una pérdida de confianza en los líderes del cambio. Los orígenes del cinismo pueden ser producto de la historia de la organización respecto a sus intentos de cambio, consideración en la que también coincide Maurer (1996), o bien pueden deberse a una predisposición a ver las cosas desde una perspectiva cínica (Reichers et al., 1997).

Tras esta exposición teórica, afrontamos el objetivo de nuestra investigación empírica, que consistirá, en primer lugar, en comprobar si las fuentes de resistencia fruto del estudio teórico coinciden con las observadas en la práctica empresarial. Seguidamente, analizaremos la asociación entre los dos tipos de cambio identificados en la teoría y las resistencias que ambos encuentran.

ANÁLISIS EMPÍRICO

DESCRIPCIÓN Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación empírica llevada a cabo y que nos permitirá alcanzar nuestro objetivo, ha consistido en el envío de un cuestionario, por correo ordinario y por correo electrónico, a una muestra aleatoria de empresas españolas, con el único requisito de que éstas contasen con más de 50 empleados. Esta cantidad fue considerada para eliminar de la muestra aquellas empresas que podrían enmascarar con sus características específicas de pequeñas empresas la existencia de algunas resistencias. Por otra parte, teniendo en cuenta la definición de cambio considerada, entendimos que toda empresa ha pasado por algún tipo de cambio en los últimos tiempos, por lo que se les pidió inicialmente que describiesen un cambio reciente que hubiesen atravesado —en los últimos tres años— para responder sobre él.

El cuestionario se dirigió al director de la empresa o, en su defecto, a un directivo que hubiese protagonizado el cambio sobre el que se pretendía reflexionar. A lo largo de las preguntas, los destinatarios respondieron a diversas cuestiones relacionadas con el cambio seleccionado, entre las cuales se encontraba un listado que describía los factores enumerados previamente en el apartado teórico como resistencias a los cambios. Se le solicitaba al entrevistado que señalase el grado de fuerza con el que cada resistencia había aparecido en el cambio, ofreciéndole cinco opciones, a partir de una escala de puntos que iba desde 1 para aquel factor que no se consideraba una resis-

tencia encontrada durante el proceso de cambio, hasta un 5 para señalar aquellas resistencias cuya incidencia fue tan fuerte que obligó a replantearse el cambio.

El número de respuestas válidas obtenido ascendió a 86. A modo de breve descripción de las empresas que componen nuestra investigación y de los cambios que se han analizado, señalaremos que el 60% de la muestra está compuesta por empresas industriales, siendo los subsectores más representados el de fabricación de componentes y aparatos, seguidos del químico y la construcción, aunque también respondieron empresas de hostelería, sanidad, banca y medios de comunicación, entre otras. Respecto a su tamaño, cabe destacar que aproximadamente la mitad tiene un volumen de facturación superior a 30 millones de euros anuales y sólo el 15% está por debajo de los 6 millones. Asimismo, alrededor de una tercera parte de las empresas cuenta con menos de 100 empleados, un segundo tercio se encuentra en el intervalo entre 100 y 300 y la tercera parte restante tiene un número de empleados superior a los 300.

La respuesta proviene mayoritariamente de directivos medios, muy en especial de directores de calidad y financieros, aunque cerca de un 17% ocupan el cargo de director general. Se trata mayoritariamente de personal con más de 3 años de antigüedad en la empresa —sólo el 20% señalaba un período inferior—, destacando que casi el 40% dice llevar más de 10 años. La formación de los entrevistados es fundamentalmente de nivel universitario —alrededor del 70% del total y el 95% de los que respondieron acerca de esta cuestión. Sólo el 10% se identifican como mujeres y el 60% aproximadamente hombres, quedando un 30% sin poder definir el sexo.

En cuanto al tipo de cambio acerca del que han respondido las empresas, observamos que ha estado relativamente distribuido, pudiendo destacar que una de cada cuatro encuestas responden a una reestructuración organizativa. Los otros dos cambios más habituales son la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad o gestión medioambiental (18,82%) y los procesos de fusión, adquisición o acuerdos de cooperación (16,47%). El resto de cambios son más minoritarios, tal y como se aprecia en la **Tabla 2**, que además muestra si dichos cambios han sido acometidos desde una perspectiva reactiva o anticipativa.

Tabla 2. Cambios analizados

	Frecuencia	Cambios reactivos	No definido	Cambios anticipativos
Nuevo proceso productivo, maquinaria ...	12 (14,12 %)	66,7 %		33,3 %
Nuevo grupo de clientes	8 (9,41 %)	50,0 %	12,5 %	37,5 %
Nuevo producto	11 (12,94 %)	54,5 %	27,3 %	18,2 %
Nuevo mercado geográfico	4 (4,71 %)	75,0 %		25,0 %
Fusión, adquisición, cooperación	14 (16,47 %)	42,8 %	28,6 %	28,6 %
Gestión de la calidad o gestión medioambiental	16 (18,82 %)	50,0 %	6,2 %	43,8 %
Reestructuración organizativa	20 (23,53 %)	30,0 %	30,0 %	40,0 %

6. En el cuestionario aparecen cuatro grupos de afirmaciones contrapuestas, puesto que la investigación completa contempla asimismo otras tipologías de cambio. Para operar con la que aquí nos atañe —cambios anticipativos/reactivos— se utilizó sólo el segundo grupo de afirmaciones.

Para situar el cambio dentro de los dos tipos extremos definidos teóricamente, expusimos al entrevistado a dos afirmaciones contrapuestas —ver cuestionario en el **Anexo⁶**—, valoradas en 1 (descripción de cambio reactivo) y 5 (ídem para cambio anticipativo), solicitándole que se ubicase entre ambas. De este modo, observamos que nuestra muestra recoge una media de 2,68, es decir, cambios que tienden a ser más reactivos que anticipativos, puesto que las respuestas son más cercanas al nivel 2, característica de un cambio reactivo. En cualquier caso, se trata de posicionamientos muy relativos, al ser una cifra muy cercana al valor intermedio entre ambos tipos.

RESULTADOS OBTENIDOS

Vamos a comenzar por exponer un análisis descriptivo de las resistencias encontradas en los cambios que se analizaron. Las respuestas que se obtuvieron en cuanto a la incidencia de las fuentes de resistencia fueron las que aparecen en la **Tabla 3**.

Las medias que aparecen son el resultado de las valoraciones de los entrevistados, que debían elegir entre un 1 cuando la resistencia nunca ocurrió, un 2 cuando ésta no presentó graves problemas al plan de cambio y así hasta un 5 para aquellas fuentes de resistencia que obligaron a la organización a alterar el proceso de cambio inicialmente previsto —ver la pregunta 5 en el cuestionario del anexo.

Como se puede advertir, ninguna media es inferior a 1,5. Teniendo en cuenta que el 1 significaba que la resistencia no existió como tal, entendemos que superar el 1,5 indica que todas las fuentes de resistencia enumeradas han afectado en mayor o menor medida en los procesos de cambio analizados y, por tanto, este análisis descriptivo respalda nuestro planteamiento teórico.

Tabla 3. Fuentes de resistencia o inercia, ordenadas por medias

Resistencia o inercia	Media
Valores arraigados	2,70
Políticas departamentales	2,42
No existían las capacidades necesarias	2,42
Falta de motivación por costes de canibalización y subsidiación cruzada	2,31
Creencias irreconciliables entre grupos	2,31
Diferencia de intereses entre empleados y dirección	2,27
Barreras de comunicación	2,23
Silencio organizativo	2,20
Falta de motivación por los costes directos del cambio	2,15
Miopía, negación, perpetuación de las ideas, asunciones implícitas	2,11
Falta de respuesta creativa por rapidez y complejidad del entorno	2,05
Falta de respuesta creativa por visión estratégica inadecuada	2,04
Valores del cambio contrarios a los de la organización	2,04
Descuido de la dimensión social por obsesión del promotor del cambio	2,01
Falta de respuesta creativa por resignación	1,96
Inacción del liderazgo, rutinas altam interiorizadas, problemas de acción colectiva	1,94
Cinismo	1,84
Descuido de la dimensión social por obviar la experiencia de los encargados	1,67
Fracasos pasados	1,65

La encuesta permitía a los entrevistados añadir otras resistencias y han sido muy pocos los que han hecho uso de esta opción, es más, de los tres cuestionarios que habían introducido un ítem se comprobó que éste podía incluirse en alguno de los ya mencionados sin perder poder explicativo —en esos casos las empresas pretendían resaltar uno de los aspectos ya citados pero no añadían ningún nuevo factor. Este hecho señala, además, que no sólo la lista teórica es adecuada, sino que también está completa.

Se observa que la media de las respuestas que reciben las resistencias está entre las puntuaciones de 1,65 (mínima) y 2,70 (máxima), lo que significa que las resistencias han existido pero no han sido en general de media lo suficientemente fuertes para dificultar seriamente el proceso de cambio, teniendo en cuenta que la escala permite puntuar hasta 5.

La fuente de resistencia con media más alta ha sido la existencia de unos valores arraigados que dificultaban el cambio —dentro del grupo de barreras político-culturales, en la fase de implantación. Le sigue la ausencia de capacidades necesarias para el cambio y la resistencia asociada a determinados departamentos que podrían salir perjudicados. A continuación, aparecen resistencias ligadas a costes y por creencias irreconciliables entre grupos.

Si examinamos la respuesta a las resistencias según los grupos a los que pertenecen (ver **Tabla 4**), veremos que los primeros lugares en la lista de las puntuaciones medias son ocupados por resistencias que

Tabla 4. Fuentes de resistencia o inercia, ordenadas por grupos

	Media	Orden
Percepción distorsionada, barreras interpretativas, o prioridades estratégicas confusas		
Miopía, negación, perpetuación de las ideas, asunciones implícitas	2,11	10°
Barreras de comunicación	2,23	7°
Silencio organizativo	2,20	8°
Escasa motivación		
Falta de motivación por los costes directos del cambio	2,15	9°
Falta de motivación por costes de canibalización y subsidiación cruzada	2,31	4°
Fracasos pasados	1,65	19°
Diferencia de intereses entre empleados y dirección	2,27	6°
Falta de respuesta creativa		
Falta de respuesta creativa por rapidez y complejidad del entorno	2,05	11°
Falta de respuesta creativa por resignación	1,96	15°
Falta de respuesta creativa por visión estratégica inadecuada	2,04	12°
Barreras político-culturales		
Políticas departamentales	2,42	2°
Creencias irreconciliables entre grupos	2,31	5°
Valores arraigados	2,70	1°
Descuido de la dimensión social por obsesión del promotor del cambio	2,01	14°
Descuido de la dimensión social por obviar la experiencia de los encargados	1,67	18°
Valores del cambio contrarios a los de la organización	2,04	13°
Otras fuentes de resistencia		
Inacción del liderazgo, rutinas altam interiorizadas, problemas de acción colectiva	1,94	16°
No existían las capacidades necesarias	2,42	3°
Cinismo	1,84	17°

aparecen en la fase de implantación del cambio. Además, en el primer tercio —del primero al sexto— no hay ninguna correspondiente al grupo primero de barreras interpretativas y percepción distorsionada, ni del grupo tercero o falta de respuesta creativa. Ocurre lo mismo con el tercio final —del decimotercero en adelante—, es decir, que las resistencias menos importantes tampoco están relacionadas con estos dos grupos sino que se refieren más a cuestiones varias que no presentan una homogeneidad para ser calificadas de conjunto.

Así, podríamos concluir que, aunque los cambios no muestran obstáculos o inercias fuertes que los impidan, aparecen más resistencias en la fase de implantación. Además, las derivadas de la percepción de la realidad, si bien no son consideradas fundamentales, sí afectan al proceso de cambio, obligando a las empresas a prestar una atención especial a estos temas.

De acuerdo con los tipos de cambio identificados tras la revisión de la literatura, hemos procedido a examinar si existen diferencias entre las resistencias encontradas en un tipo de cambio y otro. A tal fin, en la **Tabla 5** repetimos el análisis de frecuencias distinguiendo en esta ocasión entre los dos tipos de cambio presentados, cambios reactivos y cambios anticipativos. A partir de los tipos definidos, consideramos que los cambios son reactivos cuando el entrevistado marca un 1 o un 2; los cambios anticipativos, a su vez, se delimitan cuando la respuesta a esta clasificación es 4 ó 5⁷. Seguidamente, para comprobar si existen diferencias significativas entre la incidencia de las resistencias en un tipo de cambio y otro se realizó un análisis de varianzas, siendo la media de las resistencias la variable dependiente y el tipo de cambio el factor.

La última columna, que recoge al estadístico F junto con su significación, muestra en qué resistencias existe mayor diferencia entre las identificadas en los cambios reactivos y en los anticipativos. Este dato nos permite observar que las mayores diferencias están en el descui-

7. El valor intermedio (3) quedaba teóricamente para aquellos cambios que no podían ubicarse en ninguna de las dos definiciones propuestas. Así, si las empresas no se decantaban por ubicar cómo era ese cambio, decidimos no utilizarlo en la parte de nuestros análisis que se basaban en esta tipología. El número de empresas que respondieron con este valor fue de 15 (17,4% de las observaciones) y consideramos que la mejor solución era resignarnos a perder esta pequeña parte de la muestra total.

Tabla 5. Fuentes de resistencia distinguiendo tipos de cambio

Resistencia o inercia	Cambios reactivos	Cambios anticipativos	F
Miopía, negación, perpetuación de las ideas, asunciones implícitas	1,95	2,21	0,89
Barreras de comunicación	2,00	2,55	4,44**
Silencio organizativo	2,08	2,45	1,49
Falta de motivación por los costes directos del cambio	2,33	2,00	1,35
Falta de motivación por costes de canibalización y subsidiación cruzada	2,40	2,24	0,25
Fracasos pasados	1,77	1,62	0,24
Diferencia de intereses entre empleados y dirección	2,10	2,50	1,96
Falta de respuesta creativa por rapidez y complejidad del entorno	1,98	1,93	0,02
Falta de respuesta creativa por resignación	2,03	1,79	0,76
Falta de respuesta creativa por visión estratégica inadecuada	1,87	2,03	0,33
Políticas departamentales	2,30	2,52	0,39
Creencias irreconciliables entre grupos	2,05	2,72	4,43**
Valores arraigados	2,45	2,86	1,48
Descuido de la dimensión social por obsesión del promotor del cambio	1,78	2,41	5,22**
Descuido de la dimensión social por obviar la experiencia de los encargados	1,48	1,86	3,05*
Valores del cambio contrarios a los de la organización	1,90	2,21	0,92
Inacción del liderazgo, rutinas altam interiorizadas, problemas de acción colectiva	1,78	1,93	0,31
No existían las capacidades necesarias	2,55	2,46	0,05
Cinismo	1,80	2,00	0,37

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

do de la dimensión social que acompaña a las situaciones en que el promotor del cambio se obceca u obsesiona, así como en los problemas derivados de las creencias irreconciliables entre grupos y las barreras de comunicación. En menor medida, pero también existe diferente consideración según el cambio sea reactivo o anticipativo para la resistencia asociada al descuido de la dimensión social derivado del menosprecio a los encargados. En el resto de fuentes de resistencia, las diferencias en función del tipo de cambio no son significativas.

Un dato a observar es que, en todas las resistencias donde se puede afirmar que existen diferencias, el valor de la resistencia es siempre más alto para los cambios anticipativos. Es decir, que cuando una organización pretende adelantarse a un acontecimiento iniciando un cambio, las resistencias derivadas del descuido de la dimensión social, de las creencias irreconciliables entre grupos y de las barreras de comunicación son significativamente mayores que cuando el cambio se produce como reacción a un fenómeno.

Si analizamos el grado de importancia de estas fuentes de resistencia que presentan diferencias según el tipo de cambio, observamos que ninguna de ellas se encuentra en posiciones destacadas a nivel general. Lo curioso es que las tres diferencias más significativas sirven para incrementar la importancia de la resistencia a la que aluden desde posiciones intermedias hacia niveles sensiblemente superiores. Así, las barreras de comunicación, que en los cambios reactivos ocupan el décimo lugar, se convierten en la tercera fuente de mayor resistencia para los cambios anticipativos. Del mismo modo, las creencias irreconciliables entre grupos pasan de un octavo lugar en cambios reactivos al segundo factor más importante en los cambios anticipativos. El incremento en importancia es menor para el descuido de la dimensión social, que en ambos casos parte de sendos decimosexto y decimonoveno puesto para alcanzar el octavo y decimoséptimo respectivamente. En el siguiente apartado discutiremos las reflexiones que se pueden realizar a partir de estos resultados.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las fuentes de resistencia son un factor esencial a considerar en un proceso de cambio, puesto que de una adecuada gestión de las mismas depende gran parte de su éxito o fracaso. Entendemos por resistencia al cambio todo fenómeno que obstaculice el proceso en su inicio o su desarrollo a través de un intento de mantener la situación previa existente, estableciendo por tanto una similitud entre los conceptos de resistencia e inercia al cambio.

La literatura ha aportado numerosos estudios que enumeran fuentes de resistencia o inercia al cambio. Este trabajo ha mantenido la clasificación en cinco grupos de Rumelt (1995), completándola con aportaciones de otros autores. En el estudio empírico nuestra investigación, realizada a empresas españolas, da soporte a dicha enumeración teórica de resistencias.

El estudio empírico indica que la relación de fuentes de resistencia considerada es completa y exhaustiva. Además, los datos señalan que las resistencias más importantes surgen en la fase de implantación de los cambios. Esta observación respalda la relevancia de esta fase, recordando a las empresas que los esfuerzos no pueden decaer tras la formulación de las estrategias de cambio. A menudo, las organizaciones dedican numerosos recursos a formular una buena estrategia y consideran, erróneamente, que esto garantiza el éxito, sin tener en cuenta que las mejores estrategias pueden fracasar si se descuidan los factores que aparecen en la fase de implantación.

Asimismo, la investigación ha permitido ordenar la importancia de las resistencias, para posteriormente distinguir cómo afectan las mismas a los cambios anticipativos y reactivos. De esta comparativa, se puede concluir que las cuatro fuentes de resistencia que presentan diferencias entre ambos tipos de cambio afectan con mayor intensidad a los cambios anticipativos. Es más, el hecho de que el origen del cambio se encuentre en anticiparse al entorno va vinculado a una mayor importancia de dichas fuentes de resistencia en comparación con el resto.

Reflexionando acerca de estos resultados, podríamos remitirnos a la esencia de la tipología utilizada para encontrar un razonamiento que los respalde. En concreto, recordemos que un cambio anticipativo es por definición más incierto para los miembros de la organización, puesto que los impulsores del cambio están pidiendo una actuación previa a un peligro o una oportunidad potencial, que todavía no se observa. Quizá estriba ahí el hecho de que las resistencias a cambios menos comprensibles o evidentes sean mayores que en situaciones donde las circunstancias que mueven al cambio son patentes para todos. O quizá sería oportuno introducir aquí el análisis que realizan los economistas experimentales, según los cuales una combinación de predisposiciones o tendencias cognitivas y de presiones organizativas llevan a los directivos a realizar predicciones excesivamente optimistas en sus decisiones, exagerando los beneficios posibles y minusvalorando los potenciales escollos. Evitar este sobre-optimismo es posible mediante técnicas de análisis que aporten una visión externa más objetiva sobre los resultados posibles de una iniciativa, además de la tradicional percepción interna de los problemas (Kahneman y Lovallo, 1993; Lovallo y Kahneman, 2003).

Sería conveniente meditar también si estos resultados nos están apuntando hacia una consideración de las resistencias de carácter positivo, tal y como ya varios investigadores promulgan (Krantz, 1999; Mabin et al., 2001; Waddell y Sohal, 1998). Si las fuentes de resistencia son mayores en los cambios anticipativos, podríamos suponer que la resistencia juega un papel de advertencia en cuanto a los factores menos comprensibles y que, en el momento del cambio, pueden traer más problemas y llevar al fracaso del mismo. Es decir, que la organización puede aprovechar la resistencia al cambio y extraer de la misma una interesante utilidad. No obstante, se trata de una reflexión demasiado aventurada para que se pueda considerar una conclusión efectiva de este trabajo y requeriría una investigación más profunda.

Este trabajo aporta, pues, valiosas lecciones tanto a la comunidad académica como al mundo empresarial. Desde el punto de vista académico, la investigación realizada contribuye al conocimiento de las resistencias a los cambios a partir de un compendio de anteriores trabajos, que se comprueba posteriormente con un estudio empírico, incidiendo además en la distinción de la intensidad de las resistencias según los tipos de cambio. En el ámbito empresarial, por su parte, se ofrecen una serie de consideraciones que ayudarán a los responsables de los cambios a valorar a qué aspectos deberán prestar especial atención en el momento de acometer un cambio organizativo, ayudándose de su interpretación de si el cambio es reactivo o anticipativo para conocer mejor las posibles fuentes de resistencias.

No obstante, conviene dejar patentes algunas limitaciones del estudio que deben ser valoradas. La principal limitación deviene del número de encuestas que, si bien es suficiente teniendo en cuenta las herramientas estadísticas de que se hace uso en los análisis, hubiese sido deseable contar con una cantidad mayor. Por otra parte, en cuanto al instrumento de recogida de la información, cabe insistir que el cuestionario ha sido rellenado por los destinatarios sin la supervisión directa del investigador, por lo que cabe la duda razonable de si se ha comprendido plenamente el sentido de los enunciados que definían las fuentes de resistencia al cambio. Incluso, podría valorarse un serio problema de atribución, puesto que los entrevistados, al ser protagonistas del cambio, podrían estar identificando los problemas encontrados con factores externos, atribuyéndose a sí mismos sólo los resultados positivos. Además, la ya extensa longitud del cuestionario nos impidió añadir preguntas que hubiesen sido de gran interés, especialmente qué colectivos proponían los cambios, lo cual podría tener una alta relación con las fuentes de resistencia encontradas. En cualquier caso, creemos haber alcanzado nuestros objetivos y sin duda estamos ante un buen punto de partida para ampliar hacia futuras investigaciones, en las que confiamos poder paliar este tipo de limitaciones, así como abordar otras cuestiones interesantes, como las etapas del proceso o las circunstancias que rodean a las empresas que afrontan determinados tipos de cambio.

Nota. Las autoras desean agradecer a todas las empresas que se prestaron al estudio empírico su valiosa colaboración, a nuestro compañero Joaquín Aldás por su impagable ayuda, a los cuatro revisores anónimos que han posibilitado la mejora de este artículo hasta su redacción actual y al editor de la revista, porque trabajar con él ha sido todo un placer. A todos ellos, gracias.

Manuela Pardo del Val es Profesora Contratada Doctora en el Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" de la Universitat de València, en el que imparte docencia sobre dirección estratégica y dirección de recursos humanos. Los temas de interés en la investigación de la Dra. Pardo son el cambio organizativo y la dirección participativa. Sus trabajos se han publicado en revistas como *Management Decision*, *The Leadership and Organization Development Journal* o *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa*.

Clara Martínez Fuentes es Profesora Titular en el Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" de la Universitat de València. Sus investigaciones, al igual que su docencia, se orientan hacia el campo de la dirección estratégica, la calidad y el turismo, y ha publicado sus trabajos en revistas como *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa*, *Managing Service Quality*, o *The International Journal of Quality & Reliability Management*, entre otras.

REFERENCES

- Ansoff, H. I., y E. J. McDonnell 1990
Implanting Strategic Management, 2ª edición, New York: Prentice Hall.
- Appelbaum, S. H., N. St-Pierre y W. Glavas 1998
Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, *Management Decision*, 36: 5, 289-301.
- Argyris, C. 1994
Organizational Defensive Routines, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3: 4, 343-355.
- Barr, P. S., J. L. Stimpert y A. S. Huff 1992
Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal, *Strategic Management Journal*, 13: Summer Special Issue, 15-36.
- Beer, M. y R. A. Eisenstat 1996
Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning, *Human Relations*, 49: 5, 597-619.
- Beer, M., R. A. Eisenstat y B. Spector 1990
Why Change Programs Don't Produce Change, *Harvard Business Review*, 68: 6, 158-166.
- Boeker, W. 1997
Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth, *Academy of Management Journal*, 40: 1, 152-170.
- Burdett, J. O. 1999
Leadership in Change and the Wisdom of a Gentleman, *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7: 1, 5-14.
- Child, J. y C. Smith 1987
The Context and Process of Organizational Transformation: Cadbury Limited in its Sector, *Journal of Management Studies*, 24: 6, 565-593.
- De Cock, C. 1998
Organisational Change and Discourse: Hegemony, Resistance and Reconstitution, *M@n@gement*, 1: 1, 1-22.
- Dent, E. B. y S. G. Goldberg 1999
Challenging "Resistance to Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 1, 25-41.
- Dent, E. B. y E. H. Powley 2002
Employees Actually Embrace Change: The Chimera of Resistance, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7: 2, 56-63.
- Goldstein, J. 1988
A Far-from-Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change, *Organizational Dynamics*, 17: 2, 16-26.
- Hannan, M. T. y J. Freeman 1984
Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49: 2, 149-164.
- Hiltrop, J. M. 1995
The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990's, *European Management Journal*, 13: 3, 286-294.
- Hutt, M. D., B. A. Walker y G. L. Frankwick 1995
Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change, *Sloan Management Review*, 36: 3, 22-30.
- Kahneman, D. y D. Lovallo 1993
Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking, *Management Science*, 39: 1, 17-31.
- Keck, S. L. y M. L. Tushman 1993
Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure, *Academy of Management Journal*, 36: 6, 1314-1344.
- Klein, K. J. y J. S. Sorra 1996
The Challenge of Innovation Implementation, *Academy of Management Review*, 21: 4, 1055-1080.
- Kotter, J. P. 1996
Leading Change, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Krantz, J. 1999
Comment on "Challenging 'Resistance to Change'", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 1, 42-44.
- Krüger, W. 1996
Implementation: The Core Task of Change Management, *CEMS Business Review*, 1, 77-96.

- Laframboise, D., R. L. Nelson y J. Schmaltz 2003
Managing Resistance to Change in Workplace Accommodation Projects, *Journal of Facilities Management*, 1: 4, 306-321.
- Lawrence, P. R. 1954
How to Deal with Resistance to Change, *Harvard Business Review*, 32: 3, 49-57.
- Leana, C. R. y B. Barry 2000
Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life, *Academy of Management Review*, 25: 4, 753-759.
- Lindblom, C. E. 1994
Modes of Inquiry, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4: 3, 327-341.
- Lorenzo, J. D. 2000
Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso, *Comunicación presentada al X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, 3-5 Septiembre.
- Lovallo, D. y D. Kahneman 2003
Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions, *Harvard Business Review*, 81: 7, 56-63.
- Mabin, V. J., S. Forgeson y L. Green 2001
Harnessing Resistance: Using the Theory of Constraints to Assist Change Management, *Journal of European Industrial Training*, 25: 2/3/4, 168-191.
- Macri, D. M., M. R. Tagliaventi y F. Bertolotti 2002
A Grounded Theory for Resistance to Change in a Small Organization, *Journal of Organizational Change Management*, 15: 3, 292-310.
- Maurer, R. 1996
Using Resistance to Build Support for Change, *Journal for Quality and Participation*, 19: 3, 56-63.
- Morrison, E. W. y F. J. Milliken 2000
Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25: 4, 706-725.
- Nadler, D. A. y M. L. Tushman 1989
Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation, *Academy of Management Executive*, 3: 3, 194-204.
- Nelson, R. R. y S. G. Winter 1997
An Evolutionary Theory of Economic Change, en N. J. Foss (Ed.), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford: Oxford University Press, 82-102.
- Nemeth, C. J. 1997
Managing Innovation: When Less is More, *California Management Review*, 40: 1, 59-74.
- Piderit, S. K. 2000
Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, 25: 4, 783-794.
- Reichers, A. E., J. P. Wanous y J. T. Austin 1997
Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change, *Academy of Management Executive*, 11: 1, 48-59.
- Rumelt, R. P. 1995
Inertia and Transformation, en C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston, MA: Kluwer, 101-132.
- Schalk, R., J. W. Campbell y C. Freese 1998
Change and Employee Behaviour, *Leadership & Organization Development Journal*, 19: 3, 157-163.
- Schein, E. H. 1985
Organizational Culture and Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Starbuck, W. H., A. Greve y B. L. T. Hedberg 1978
Responding to Crisis, *Journal of Business Administration*, 9: 2, 111-137.
- Strebel, P. 1994
Choosing the Right Change Path, *California Management Review*, 36: 2, 29-51.
- Strebel, P. 1996
Why Do Employees Resist Change?, *Harvard Business Review*, 74: 3, 86-92.
- Teare, R. y S. Monk 2002
Learning from Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14: 7, 334-340.
- Trader-Leigh, K. E. 2002
Case Study: Identifying Resistance in Managing Change, *Journal of Organizational Change Management*, 15: 2, 138-155.
- Van De Ven, A. H. y M. S. Poole 1995
Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20: 3, 510-540.
- Waddell, D. y A. S. Sohal 1998
Resistance: A Constructive Tool for Change Management, *Management Decision*, 36: 8, 543-548.
- Zaltman, G. y R. Duncan 1977
Strategies for Planned Change, New York: Wiley.
- Zeffane, R. 1996
Dynamics of Strategic Change: Critical Issues in Fostering Positive Organizational Change, *Leadership & Organization Development Journal*, 17: 7, 36-43.

ANEXO: CUESTIONARIO UTILIZADO

1. Nos proponemos analizar un cambio que haya ocurrido en su empresa. Para ello, señale de entre las siguientes situaciones una por la que haya atravesado su empresa en los últimos 2 ó 3 años. A partir de este momento todas las preguntas que le formulemos estarán relacionadas con el cambio que Vd. haya elegido analizar. Recuerde señalar sólo una respuesta:

- Hemos introducido un nuevo proceso productivo, una maquinaria o un equipo técnico nuevos
- Nos hemos dirigido hacia un nuevo grupo de clientes, con los consiguientes cambios en herramientas de marketing y en adecuaciones de nuestro producto o servicio
- Hemos introducido en el mercado un nuevo producto y por tanto también una nueva forma de producirlo, promocionarlo y comercializarlo
- Hemos ampliado nuestro mercado objetivo, dirigiéndonos a clientes de otras regiones dentro del país o a clientes extranjeros
- Hemos atravesado un proceso de fusión, una adquisición, o una alianza de cooperación con otra/s empresa/s
- Hemos iniciado un programa de gestión de la calidad o de gestión medioambiental
- Hemos reestructurado la empresa, creando o suprimiendo un departamento, o modificando la relación entre los existentes

RECUERDE: EL RESTO DEL CUESTIONARIO DEBERÁ RESPONDERLO EN BASE AL CAMBIO ELEGIDO EN ESTA PREGUNTA

2. Concrete en pocas palabras en qué ha consistido exactamente el cambio señalado

.....

.....

3. Señale en qué grado se identifica más el cambio ocurrido en su empresa con una de las dos afirmaciones siguientes:

- 1: Totalmente de acuerdo con A; 2: Más de acuerdo con A que con B; 3: Igual de acuerdo con ambas; 4: Más de acuerdo con B que con A; 5: Totalmente de acuerdo con B

OPCIÓN A

Hemos tenido un cambio de algunos aspectos puntuales, pero en esencia la empresa sigue igual

Las condiciones del entorno nos indicaban que el cambio debía producirse (reaccionamos)

La supervivencia de la empresa estaba en juego si no se realizaba el cambio

El cambio se realizó con tiempo, meditando durante todo el proceso

OPCIÓN B

El cambio ha sido radical, hoy ya no somos la misma empresa que antes

Considerábamos que tarde o temprano habría que cambiar y decidí anticiparse

Consideramos que el cambio nos brindaba una oportunidad interesante

El cambio fue rápido, las etapas de planificación y ejecución de tareas fueron ambas muy breves

4. Valore en qué medida las afirmaciones siguientes describen una situación que tuvo lugar en su empresa antes o durante el cambio, marcando con un círculo el nivel correspondiente:

- 1: Nunca ocurrió eso; 2: Ocurrió pero no afectó mucho a nuestros planes de cambio; 3: Ocurrió y afectó en cierta medida; 4: Ocurrió y dificultó el cambio seriamente; 5: Ocurrió y nos obligó a alterar la forma en que habíamos previsto el cambio

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Existía cierta percepción distorsionada de la situación (por dificultad de la empresa para evaluar el futuro, por rechazo a todo aquello contrario a lo que se espera o se desea, o por ideas tan asumidas que no se percibía la necesidad de cambiar) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Surgieron dificultades en cuanto a la interpretación y comprensión de determinada información que era fundamental para entender el cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Algunas personas no se atrevieron a expresar sus preocupaciones u opiniones, que nos hubiesen ayudado en ese momento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. La interrupción del funcionamiento habitual para entrar en una situación de cambio conllevaba unos costes muy altos para la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. El cambio nos podría traer ventajas, pero también nos supondría pérdidas en otras partes, y aunque nuestro funcionamiento no era el mejor, lo que perdíamos por un lado se compensaba por otro y por eso no estábamos especialmente motivados hacia el cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ya se habían intentado otros cambios y nos habían traído tan malos resultados que el interés por iniciar uno nuevo quedaba mermado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Los empleados en general no hacían una valoración de los resultados a conseguir con el cambio tan positiva como la que hacía la gerencia y por eso el cambio no les interesaba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Las circunstancias cambiaban tan rápido y la situación era tan compleja que nos resultaba difícil encontrar una respuesta creativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Nuestra situación era en gran parte producto de la situación general del sector, de modo que estábamos bastante resignados a que las cosas funcionasen de esa manera y por eso tampoco buscábamos soluciones insistentemente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. La dirección de la empresa no conseguía transmitir claramente sus intenciones con el cambio al resto de empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Los valores de la organización eran tan distintos de los intereses de los empleados que éstos no se sentían inclinados hacia el cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. El cambio iba a generar una situación en la que algunos departamentos saldrían menos beneficiados, y éstos generaron cierta resistencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Había grupos en la empresa que tenían sentimientos dispares y contradictorios respecto al cambio y eso no permitía su adecuada implantación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. En general, en la empresa existía una cierta forma de hacer las cosas, unos valores, que estaban profundamente arraigados y costaba cambiarlos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Al promotor del cambio le acompañaba una obsesión que le llevaba a descuidar otros aspectos que pudieran estar preocupando al resto de implicados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. No tuvimos en cuenta la experiencia que tienen los encargados a la hora de implantar el cambio, renunciando a utilizarla y además generando un sentimiento de subestima que se tradujo en una resistencia por su parte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Los directivos tenían la incertidumbre, no se atrevían a alterar la situación existente, y las rutinas establecidas que existían actuaban como resistencia frente a las novedades. Así, a pesar de que generalmente se admitía la necesidad de cambiar, no había nadie que diese el primer paso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. El cambio que necesitábamos exigía unas capacidades con las que la empresa en ese momento no contaba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Surgió una actitud cinica de cara al cambio por parte de los empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Otros (especificar): | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Otros (especificar): | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1: En desacuerdo; 2: Algo de acuerdo; 3: De acuerdo; 4: Bastante de acuerdo; 5: Muy de acuerdo

- 1. En mi empresa existe una buena política de formación 1 2 3 4 5
- 2. Ofrecemos cursos de formación regularmente a todos los niveles 1 2 3 4 5
- 3. Durante el proceso de cambio se ofreció formación a aquellos puestos que la necesitaban para contar con nuevas habilidades 1 2 3 4 5
- 4. Durante el cambio los empleados recibieron una formación que les permitió entender la situación 1 2 3 4 5
- 5. En la empresa hay un continuo flujo de información de abajo (operarios) arriba (dirección) 1 2 3 4 5
- 6. En la empresa hay un continuo flujo de información de arriba (dirección) abajo (operarios) 1 2 3 4 5
- 7. En la empresa existe un continuo flujo de información entre los departamentos 1 2 3 4 5
- 8. El sistema retributivo de la empresa premia los comportamientos innovadores 1 2 3 4 5
- 9. Existen incentivos monetarios para aquellos empleados que colaboran en un cambio 1 2 3 4 5
- 10. Existen incentivos no monetarios para aquellos empleados que colaboran en un cambio 1 2 3 4 5
- 11. Las relaciones entre las personas de la empresa fomentan un ambiente de cambio 1 2 3 4 5
- 12. Las relaciones entre superiores y subordinados fomentan un ambiente de cambio 1 2 3 4 5
- 13. La naturaleza del trabajo realizado fomenta un ambiente de cambio 1 2 3 4 5
- 14. La empresa muestra claramente hasta qué punto valora un ambiente de cambio 1 2 3 4 5
- 15. Los valores y creencias de la empresa respecto al cambio quedaban patentes para todos 1 2 3 4 5
- 16. Los empleados han sido conscientes durante el cambio de la confianza que la empresa tiene en ellos 1 2 3 4 5
- 17. Los empleados han sido conscientes durante el cambio de que la alta dirección lo apoyaba a pesar de los errores que pudieran cometerse debido a la situación de incertidumbre 1 2 3 4 5
- 18. Los directivos han sabido imponerse durante el cambio a través de una autoridad no formal 1 2 3 4 5
- 19. Los directivos han pretendido implicar a los empleados durante el cambio 1 2 3 4 5
- 20. Los directivos han conseguido implicar a los empleados durante el cambio 1 2 3 4 5
- 21. Los empleados en general consideraban que los cambios eran necesarios 1 2 3 4 5
- 22. Los empleados en general consideraban que la empresa era capaz de afrontar el cambio con éxito 1 2 3 4 5
- 23. Los empleados estaban satisfechos con la situación previa al cambio 1 2 3 4 5
- 24. La alta dirección apoyó el cambio en todo momento 1 2 3 4 5
- 25. El apoyo de la alta dirección al cambio se comunicó al resto de la empresa 1 2 3 4 5
- 26. Los empleados estaban en general involucrados con el cambio 1 2 3 4 5

6. Valore los resultados que ha tenido el cambio para su empresa. Indique primero si responde en base a una medición objetiva o si son percepciones personales, y marque con un círculo el aumento o reducción:

++: Fuerte incremento; +: Ligero incremento; =: No se ha visto afectado; -: Ligera disminución; --: Fuerte disminución

	Medición objetiva	Percepción personal					
Cifra de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Margen de beneficios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Productividad de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo terminado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Tiempo que se tarda en completar las tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Mejora de la posición competitiva en el sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Cuota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Satisfacción de los empleados con su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Absentismo laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Número de días de huelga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Conflictos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Rotación de la plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Jubilaciones anticipadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Número de trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Rejuvenecimiento de la plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Eventualidad de la mano de obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	= <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Sector de actividad de la empresa: industrial servicios
 Negocios a los que se dedica:
 Forma jurídica: ¿Es una empresa familiar? Si No En caso afirmativo, generación:
 Volumen de facturación anual:
 Año de fundación:
 Número de empleados (equivalente a tiempo completo) :
 Indique el número de trabajadores de su empresa con:
 Formación universitaria: Bachillerato o FP: Enseñanza obligatoria: Sin titulación

¿Desea recibir los resultados de la investigación? Si No

Los siguientes datos son voluntarios. Garantizamos el anonimato de la empresa y la persona entrevistada, y estos datos nos servirán en caso de que necesitemos ponernos en contacto con Vd. por algún motivo (dificultad en la recepción de las respuestas, envío posterior de los resultados, etc).

Nombre de la empresa:
 Dirección:
 Nombre de la persona que ha respondido:
 Puesto que ocupa: Antigüedad en la empresa:
 Teléfono: Fax: E-mail:
 Formación: Estudios Universitarios
 Estudios primarios Bachillerato / F.P.
 Número de subordinados a su cargo:

MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN